



**Proceso de Planificación Estratégica en Periodo de Incertidumbre Pandémica: Un
Estudio de Caso Situado en la Realidad Chilena**

Javier I. Medina Cabezas & Sofía C. Rivera Zelaya

Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile

Prof. Carlos Díaz Canepa

14 de octubre del 2022

Resumen

Proceso de planificación estratégica en periodo de incertidumbre pandémica: Un estudio de caso situado en la realidad chilena

Durante el periodo del COVID-19 se generaron importantes desafíos de transformación en la cotidianeidad de las personas, incluyendo en ello nuevas modalidades en las formas de trabajo y la adaptación de las organizaciones a lineamientos con mayor flexibilidad. Ante esto, se realiza un estudio de caso contextualizado en una consultora chilena, que a través de la elaboración de una planificación estratégica busca establecer una dirección de trabajo que permita responder a estos desafíos. Así, a través del presente caso, se pretende aportar a la reflexión en torno a la forma en que las organizaciones evolucionan en este periodo de incertidumbre. Para esta finalidad, se ha utilizado un diseño fundamentado en la Investigación-Acción participativa, incluyendo como técnicas de investigación entrevistas semiestructuradas y grupos focales de discusión. Por su parte, como técnica de análisis para el estudio de datos, se utilizó un análisis del contenido. Los resultados reflejan los elementos propuestos por la organización levantados durante este proceso, los que apuntan principalmente al factor de comunicación como un factor esencial ante el distanciamiento y los procesos de trabajo internos requeridos para hacer frente a un proceso cambio. Finalmente, se destaca la necesidad de encuentro para trabajar ante contextos de incertidumbre, la importancia de la cultura organizacional para la incorporación de nuevas prácticas en favor del desarrollo estratégico, y por último, algunas consideraciones generales respecto al rol del facilitador en procesos de esta índole.

Palabras clave: *Planificación estratégica, Cambio organizacional, COVID-19, Pandemia, Cultura organizacional.*

Índice

1. Introducción	3
2. Fundamentación Teórica	7
2.1. Estrategia Organizacional	8
2.2. Cultura Organizacional	14
2.3. El Factor Humano	16
3. Metodología	19
3.1. Participantes	19
3.2. Diseño	19
3.3. Procedimiento	20
3.3.1. Procesos ejecutados	21
3.3.2. Levantamiento de Información	21
3.3.3. Construcción de Ideas	22
3.3.4. Toma de Decisiones	22
4. Resultados	23
4.1. Levantamiento de Información	23
4.1.1. Acuerdos Preliminares	23
4.1.2. Elaboración de Pautas	24
4.1.3. Difusión con Colaboradores	24
4.1.4. Entrevistas con Colaboradores	25
4.1.5. Entrevistas con Clientes	29
4.2. Construcción de Ideas	31
4.2.1. Grupos Focales	31
4.3. Toma de Decisiones	36
4.3.1. Primeros Lineamientos	37
4.3.2. Pilares Estratégicos	39
4.3.3. Formulando los Planes de Acción	40
5. Discusión	45
6. Conclusiones	51
7. Referencias	55
8. Anexos	61

1. Introducción

Ante un panorama marcado por la pandemia del COVID-19, resulta pertinente considerar los conocimientos realizados desde el campo de las ciencias sociales para poder hacer frente a los desafíos que nuestra sociedad se encuentra experimentando. A partir de ello, diversas áreas de estudio han observado dificultades asociadas al contexto de pandemia que estarían repercutiendo profundamente en el bienestar de las personas, al haberse generado un exigente cambio en la cotidianidad que afecta en diferentes áreas de la esfera humana (Villavicencio, Quiroz, García & Santamaria, 2021). Como ejemplo de ello, se destaca desde la literatura un incremento en las afectaciones de salud mental, como lo son el intento y la consumación del suicidio, la irritabilidad, el estrés, la ansiedad (Brook, Webster, Smith, Woodland, Wessely, Greenberg, & Rubin 2020), el incremento de trastornos emocionales e incluso en algunos casos el desarrollo de trastorno de estrés postraumático, entre otros (Broche, Fernández & Reyes, 2021). Concretamente, la cuarta medición realizada en Chile por la ACHS y la Universidad Católica de Chile (2022) identificó que un 44% de los encuestados se siente constantemente agobiado, un 42% presentó algún grado de insomnio, un 37% se siente menos capaz de disfrutar actividades cotidianas, un 27% se siente deprimido y un 19% reúne síntomas moderados o severos de depresión.

De esta manera, comprendemos que si bien la actual pandemia incluye evidentes componentes epidemiológicos también se compone de efectos que han permitido llegar a ver al COVID-19 como el desencadenante de una pandemia a nivel social (Buitrago, Ciurana, Fernández & Tizón, 2021). En este sentido, se ha llegado a catalogar la situación actual como *“uno de los más grandes estresores a los que se ha enfrentado la humanidad, con repercusiones en el plano individual y grupal, por cuanto modifica las relaciones interpersonales”* (Villalobos, 2020; citado en Villavicencio, et al., 2021).

Paralelamente, y debido al factor de distanciamiento obligatorio, se evidencia una abrupta transformación en las modalidades de organización laboral. Lo que repercutió fuertemente en torno a las sensaciones y pérdidas efectivas de empleo (Alcover, 2020).

Asimismo, la situación chilena no es ajena al respecto, presentando durante el primer año de pandemia un índice de desocupación que superó el 30%, representando más del doble del máximo registrado durante el año 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Ante los diversos efectos señalados desde la literatura asociada al COVID-19, buscamos considerar la necesidad de adaptación y cambio que impacta hoy en día a las organizaciones y sus integrantes, las que han debido procurar por la reinversión asociada a las necesidades del entorno que les rodea (García, Navarro, Ramírez & Hernández, 2022). Entre ellas encontramos múltiples desafíos respecto a las modalidades de trabajo, el cuidado de sus colaboradores y los niveles de productividad. Incluyendo, adicionalmente en este aspecto, la adecuación al uso de tecnologías que permiten la continuación del trabajo, pero que parecen haber repercutido fuertemente en el desarrollo de estrés (Villavicencio, et al., 2021). De igual forma, no parecen lograr favorecer la continuación del espacio cultural e identitario dentro de las organizaciones, desafiándolas a crear, mantener y consolidar ágilmente lineamientos organizacionales flexibles (Reyes, Cáceres, Baleriola & Jiménez, 2021). En este sentido, podemos observar dentro de esta problemática el que podría llegar a ser un desafío compartido desde las ciencias sociales, y que refiere a la capacidad de considerar los elementos más humanos que nos unen en un periodo de distanciamiento e incertidumbre (Reyes, et al., 2021).

Frente a este panorama, desde el presente estudio nos situaremos ante el caso de una organización dedicada al rubro de la consultoría en recursos humanos, que además de experimentar los desafíos adaptativos descritos, presenta previas vulnerabilidades asociadas a vicisitudes organizacionales que no lograron ser resueltas antes de la llegada del COVID-19, y que significaron una mayor dificultad en términos de adaptación. En este sentido, se comprende que la empresa atravesó un periodo de división que la debilitó en términos estructurales, lo cual repercutió en las funciones y la carga laboral de sus miembros, además de acarrear enfrentamientos de mediación judicial.

Como elemento adicional, se realiza como una característica de relevancia la heterogeneidad en la oferta de servicios ofrecidos por parte de la organización. Ya que destinan sus esfuerzos tanto al ámbito de la consultoría como al de selección, capacitación y estudios organizacionales. Respecto a esto, se destaca que la organización mantiene como principal eje dentro de su modelo de negocio el adecuar su servicio a las necesidades que experimentan sus clientes. Lo cual se constituye como un desafío permanente en generar un trabajo flexible y adaptado a las contingencias que estos experimentan. De esta manera, se comprende desde la observación del caso que el modelamiento adecuado de los procesos de trabajo se dificulta debido a las características de su servicio y a la desestructuración ocurrida tras la división de la empresa.

Es a propósito de la problemática desarrollada que la presente tesis se enmarca en una intervención práctica situada en un contexto de crisis social, sanitaria y económica que demanda una alta capacidad de adaptación e innovación. Ante esto, desde un estudio de caso contextualizado en la realidad chilena, se busca aportar a la reflexión en torno a la forma en que las organizaciones evolucionan en este periodo de gran incertidumbre, considerando el aporte colectivo como un eje principal para la planificación, desarrollo y la ejecución de respuestas atinentes.

Frente a esta temática, se observa que desde la literatura existen diversos aportes investigativos que han analizado en torno al cambio y mejora organizacional en períodos de crisis. No obstante, aún son pocos los trabajos que se acercan a este fenómeno desde casos reales situados en el contexto nacional.

Para efectos de lo mencionado, se plantea como principal pregunta de investigación el ¿cómo facilitar un proceso de cambio y mejora organizacional frente a un panorama de incertidumbre, considerando las características propias de una organización?

Presentándose como objetivo general el facilitar un proceso de planificación estratégica frente al contexto del COVID-19, considerando las características propias de la organización.

Como objetivos específicos de intervención se proponen:

1. Conocer el contexto actual de la organización, identificando las características propias del caso.
2. Facilitar instancias de diálogo en torno a posibles desafíos y líneas de trabajo asociadas al contexto organizacional actual.
3. Facilitar un proceso de toma de decisiones en torno a la planificación estratégica.

2. Fundamentación teórica

La psicología organizacional ha trascendido a partir de una visión determinista-positivista que aunaba sus orígenes, donde se concebían a los sujetos de forma lineal. Esta concepción histórica proviene de una lógica de competencia situada en un contexto marcado por la guerra, enfocada en el desempeño de los individuos y ha pasado por alto factores sistémicos y dinámicos dentro de las organizaciones (Briones-Jácome, 2020; Soto & Valente, 2005). No obstante, dichos paradigmas se han superado en buena parte conforme al avance de los estudios organizacionales de manera general. Los cuales, han sabido responder a la variedad de fenómenos causados por el dinamismo del entorno.

De esta forma, se ha avanzado a un enfoque más constructivista. En tanto la psicología organizacional ha logrado incorporar componentes contextuales del entorno, ya sea desde lo cultural, político y/o económico en el desarrollo de las organizaciones y los individuos que las componen. Esto cobra más relevancia tras los últimos años que han conllevado la presencia constante de un riesgo de salud para las personas a nivel mundial por la pandemia del COVID-19 (Briones-Jácome, 2020).

No obstante, este contexto repercutió en mayor medida en aquellas organizaciones que no estaban preparadas para adaptarse a las exigencias que suponían dichos desafíos. Por lo cual, se vieron más vulnerables frente a eventos con el potencial de desencadenar una crisis. Según como se le afronte, una crisis dentro de una organización puede provocar interrupciones significativas en el flujo de trabajo, interfiriendo con las operaciones normales, lo cual puede poner en peligro su imagen pública y dañar sus resultados (Sarkar & Osiyevskyy, 2018). Tales crisis pueden producirse por eventos extremos, donde la excepcionalidad del evento desencadenante es posible gracias a las vulnerabilidades preexistentes que presenta la organización (Sarkar & Osiyevskyy, 2018). En el caso de la pandemia por COVID-19, “ha puesto en peligro valores, normas y estructuras sociales fundamentales, requiere una pronta toma de decisiones, trae incertidumbre y estrés a las poblaciones afectadas, y fue una gran sorpresa para la gente común y los tomadores de

decisiones” (Ferlin, Malešič & Vuga Beršnak, 2021, p 632). Lo cual ha significado enfrentarse a un contexto desconocido donde se requieren de ciertas acciones inmediatas. No obstante, la adaptación de las organizaciones ante tal situación ha requerido una revisión de las modalidades de trabajo y los planes estratégicos.

2.1 Estrategia Organizacional

El origen de este concepto y su significado se remontan a la antigua Grecia, el cual resulta de la unión de la palabra *stratos* (ejército) y *agein* (guiar o dirigir) (Méndez, 2019). Así, en su origen la palabra tenía un componente asociado a la guerra, siendo comunes referencias militares como “ofensiva”, “penetrar mercados” o “vanguardia” (Kim & Mauborgne, 2004). Por esta razón, las primeras concepciones dentro del ámbito de los estudios organizacionales para el uso del concepto de estrategia apuntaban a ir en contra de la competencia, como en parte señalaron Von Newman y Morgerstern (1944; citado en Soto & Valente, 2005) presentando un modelo que permite relacionar el proceso de decisiones y la relación con los competidores a través de la teoría del juego, donde se acuñó el uso del concepto para estudios organizacionales. Si bien esta teoría es limitada en sus alcances, abrió el debate para futuras investigaciones y nuevos planteamientos con distintos enfoques. Y así, en su evolución se fue poniendo énfasis sobre factores como son la competencia, la industria, las propias capacidades, las ideas e innovaciones, los clientes, entre muchos otros. Esto ha tendido a complejizar el uso y definición del concepto estrategia dentro de los estudios organizacionales.

Un ejemplo de ello se encuentra contextualizado en los años 80, donde se adoptó el concepto de estrategia desde un enfoque competitivo de la mano de Porter (2008, b), el cual define la estrategia competitiva como la forma de diferenciarse de los competidores, enfatizando en el valor que se le otorga al cliente en términos de precio-calidad. Este enfoque pone el énfasis en la diferenciación con la competencia a partir del modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2008, a). En donde una organización tiene cinco fuerzas que la amenazan,

entrando así en un sistema donde los competidores de un sector se ven amenazados por la misma competencia, nuevos entrantes al sector, por potenciales servicios o productos sustitutos, el poder de negociación de compradores y el de proveedores. No obstante, estas amenazas pueden pasar a ser oportunidades en la medida que sean analizadas, medidas y comprendidas por la organización (Porter, 2008, a).

De esta manera, el enfoque de Porter se considera estructuralista y orientado a la industria. Comprende al entorno como hostil para los intereses de la empresa, donde dichas fuerzas son determinantes en el valor que entrega la organización. Bajo esta lógica, quien logra aventajarse en función de estos factores se adelanta en la competencia con sus rivales.

Por otro lado, la visión basada en los recursos desarrollada por Collis & Montgomery (2008) en los años 90, puede ser complementaria con las fortalezas de las cinco fuerzas de Porter (2008, a) añadiendo complejidad respecto a la diferenciación, poniendo el énfasis en competir mediante las propias capacidades y recursos. De esta manera, Collis & Montgomery (2008) señalan que, si una organización pretende lograr buenos resultados y ser exitosa, debe poder visualizar y tener conciencia de sus propios recursos. En otras palabras, esta visión va a mirar qué capacidades tiene la organización que impliquen un valor para sus clientes. Para tal efecto, se realiza un análisis sobre los procesos y recursos clave en base al valor, la escasez, la demanda, el control del recurso y el que este sea inimitable. En otras palabras, los autores llaman a comprender y cultivar ventajas competitivas, evaluando el valor de los propios recursos en función del entorno y los competidores. De este modo, se enfatiza en la importancia de invertir constantemente sobre estas ventajas competitivas dado que la validez de los criterios antes mencionados puede cambiar con el tiempo, en tanto las tecnologías avanzan, el conocimiento se propaga, los competidores captan nuevos recursos o talentos, se desarrollan nuevos procesos o se aprovechan nuevas oportunidades (Collis & Montgomery, 2008)

Así, lo que puede constituir una ventaja competitiva significativa para los retornos de una empresa, puede cambiar en función del entorno en que se encuentra inserta (Suárez, Álvarez & Vásquez. 2020). En este sentido, Sarkar & Osiyevskyy (2018) señalan que previo

a la globalización, el estudio del entorno se centraba en los contendientes regionales y potenciales fuentes de competencia. Sin embargo, hoy en día, se comprende que los desafíos empresariales pueden originarse por diversos factores como el surgimiento de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos mercados, y los cambios en reglas financieras, legales y/o sociales (Tidd & Bessant, 2014).

De esta forma, podemos observar que, a partir de la evolución de modelos estratégicos enfocados en ganar la competencia contra los rivales, se desarrollaron modelos que trascendieron a esta visión competitiva, como podrían ser el modelo estratégico de océanos azules de Kim & Mauborgne (2004). Proponiendo la innovación de valor como idea central, y por otro lado, el modelo delta (Hax & Wilde, 2002) que promueve la segmentación del cliente, el concepto de empresa extendida y el valor de las redes.

Por un lado, la estrategia de océanos azules de Kim & Mauborgne (2004) describe a las empresas centradas en la competencia directa con sus rivales como océanos rojos, haciendo una analogía con aguas llenas de depredadores donde es difícil establecerse, y donde las oportunidades de crecimiento son reducidas. Mientras tanto, la estrategia de océano azul rompe con este enfoque, considerando la innovación como un modelo central para presentar una propuesta de valor al cliente, y así, se pretende modificar las fronteras de los sectores existentes y crear un espacio de mercado no disputado. En este sentido, a partir de la innovación de valor, el desarrollo de estrategias se centra principalmente sobre las necesidades del cliente. Para lo cual se deben realizar estudios de mercado para sondear qué soluciones se están entregando y que necesidades no se están cubriendo, y, de esta manera, captar las coincidencias clave y generar una oferta diferenciada, ya sea quitando o reduciendo aspectos que se revelan como innecesarios, o aumentando los más relevantes (Kim & Mauborgne, 2004).

Por otro lado, el modelo delta propuesto por Hax & Wilde (2002) señala que, para lograr el éxito dentro de la industria, se deben segmentar a los clientes. Y así, a cada segmento ofrecerle la solución que le signifique más valor, desarrollando una estrategia de comercialización diferenciada (Hax & Wilde, 2002). Para tal efecto, el autor propone tres ejes

a considerar. En primer lugar, ofrecer el mejor producto posible orientando la economía al desarrollo de producto. En segundo lugar, ofrecer soluciones completas a los clientes, orientando la economía hacia la cooperación con el cliente y comprender las claves de su rentabilidad. Y, finalmente, ofrecer un sistema cerrado en donde la economía se orienta a generar barreras de salida para los clientes, generando así condiciones que les incentiven a fidelizarse con los servicios de la organización y les puede suponer una pérdida adherir a la competencia (Hax & Wilde, 2002).

Asimismo, desde la escuela francesa, surge el enfoque de prospectiva estratégica de Godet & Durance (2011). Esta visión supone que hoy en día el entorno está en permanente cambio. Por lo cual, el autor propone este concepto a modo de visualizar los posibles escenarios del futuro dadas las condiciones actuales, y de esta manera, poner un horizonte en los objetivos organizacionales, para así observar el presente con la perspectiva del futuro deseado y dirigir los esfuerzos a concretarlo. De este modo, la planificación estratégica recurre a la prospectiva como una fase previa para aclarar las decisiones a tomar. Con esto la estrategia se descompone en dos pasos. Por un lado, la preactividad, destinada a la elaboración y evaluación de decisiones. Y luego la proactividad, dirigida a la ejecución de las acciones y los cambios deseados. De este modo, se busca involucrar todas las visiones posibles del colectivo organizacional, para así, por un lado, aprovechar la experiencia de las personas en la construcción de escenarios posibles, y por otro, generar cohesión y adherencia para las siguientes etapas estratégicas. En este sentido, tomando en cuenta los escenarios y las alternativas, serían los decisores quienes prioricen y delimiten los objetivos estratégicos para alcanzar el futuro deseado.

En retrospectiva, desde la literatura es posible observar distintas visiones de estrategia. Empero, existen elementos en común que pueden orientar hacia una definición más general como la forma en que la organización se orienta a entregar valor a sus clientes. Ya sea, enfocándose en la competencia, en la industria, en los propios recursos, en las innovaciones que necesita el sector o en el cliente (Méndez, 2019). Al respecto, autores como Tidd & Bessant (2018) y Godet & Durance (2011) señalan que las empresas deben mirar en

su entorno para adquirir recursos y conocimientos de externos, así como también compartir y aunar el conocimiento interno para un desarrollo efectivo. Dado esto, los aprendizajes de la organización son un activo esencial para la creación de valor. No obstante, la creación, captura y uso del conocimiento representan desafíos para las organizaciones, siendo esto fundamental para la innovación (Tidd & Bessant, 2014).

En este aspecto, Falco (2016) considera que cuanto mayor sea la base de conocimiento, la curiosidad y la participación de los individuos, mayor será el número de ideas y combinaciones por lograr. Asimismo, resalta que tanto factores individuales (afectos, personalidad y motivación), como factores organizacionales, (composición de los grupos, cognición e interacciones sociales) serían determinantes para facilitar o inhibir la creatividad y la innovación. Con esto, se considera que existen características de la cultura y el clima organizacional que pueden ser potencialmente útiles para la etapa creativa de la planificación estratégica.

En otro orden de cosas, dentro de la literatura se ha abordado la relación entre planificación e improvisación, donde tradicionalmente se ha visto a la improvisación como una desviación de la planificación. Sin embargo, existen enfoques que hablan de estas como complementarias (Maldonado & Vera, 2014). Sobre todo, ante eventos que suscitan una crisis. Dado que la complejidad y la incertidumbre del entorno pueden requerir respuestas diferentes de las ya planificadas como pudiera ser frente a problemas experimentados o frente a oportunidades percibidas para aprovechar los cambios del entorno y la organización (Tjørnehøj & Mathiassen, 2010; Hamzeh, Faek & AlHusseini, 2018; Cunha, Gomes, Mellahi, Miner & Rego, 2020)

Así, la improvisación se describe como una acción donde se combinan dos elementos. En primer lugar, la espontaneidad, que alude al factor extemporáneo de dicha acción. En segundo lugar, la creatividad, entendida como el diseño o creación de acciones fuera de los planes y rutinas actuales (Maldonado & Vera, 2014) Dicha improvisación tiene como fin resolver problemas emergentes y hacer frente a la discontinuidad y la multiplicidad de compromisos e interrupciones, siendo útil bajo presiones de tiempo y en ausencia de

información o recursos óptimos (Hamzeh, et al., 2018). Sin embargo, esta acción sólo tendrá lugar si la organización presenta condiciones que la permitan (Tjørnehøj & Mathiassen, 2010).

De esta manera, la planificación estratégica aparece como una oportunidad de innovar ya sea en búsqueda de oportunidades o en respuesta a una amenaza. Donde el uso del conocimiento para la creación de valor juega un rol fundamental. Y donde la innovación implica observar y analizar, para así encontrar oportunidades, identificar objetivos, elegir un curso de acción, establecer métodos, y finalmente, implementar y retroalimentar el proceso (Tidd & Bessant, 2014; Hamzeh, et al., 2018; Suárez, et al., 2020), con un marco de los límites de los recursos y conocimientos disponibles (Collis & Montgomery, 2008; Tjørnehøj & Mathiassen, 2010).

De este modo, se comprenderá la estrategia como una hipótesis de cómo se puede llegar a alcanzar las metas planteadas por la organización. Donde la planificación estratégica cumple un rol articulador respecto a los objetivos propuestos, las acciones que se deben tomar, los encargados de su cumplimiento y los plazos respectivos. Y por otro lado, la capacidad de improvisación resulta fundamental para adaptarse a las nuevas contingencias frente a entornos cambiantes. Cabe destacar que las organizaciones no siempre pueden permitirse el análisis y la planificación antes de llegar a la acción, considerando la complejidad de los entornos cambiantes (Cunha et al, 2020).

No obstante, durante los últimos años ha sido posible observar en la literatura que no resulta suficiente limitarse a diseñar y aplicar la estrategia desde el punto de vista técnico en su definición y metodología, sino que es necesario involucrar al colectivo de la organización tanto en su propuesta como en su ejecución (Méndez, 2019). De otra forma, podrían surgir dificultades a la hora de implementar una nueva estrategia por la falta de apropiación con el sentido y el rol que deben cumplir los trabajadores en su ejecución, considerando que estos son los protagonistas durante esta etapa (Collis & Rukstad, 2008; Godet & Durance, 2011; Sharp, 2019; Tidd & Bessant, 2018). O, por otra parte, podrían surgir resistencias al cambio por patrones muy arraigados en las formas de trabajar que resultan difíciles de cambiar (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes y Chatzoglou, 2018; citado en Suárez, et al., 2020).

En este sentido, la comprensión de la estrategia permitiría alinear las conductas esperadas y que se tomen decisiones individuales que se refuercen entre sí (Collis & Rukstad, 2008). Por lo cual, se hace recomendable que los colaboradores participen en su elaboración, lo que contribuiría a la disposición para hacer efectiva su ejecución dentro de la cultura organizacional (Méndez, 2019). Por esto, se espera que dentro de un proceso de cambio se considere el factor cultural para alcanzar un impacto real de la estrategia dentro de la organización.

2.2. Cultura Organizacional

El estudio de la cultura organizacional se desprende de su concepción como un elemento que contribuye en el funcionamiento de las organizaciones, el cual cobra relevancia en tanto influye directamente sobre sus niveles de productividad, eficiencia y crecimiento. Su definición es comprendida desde elementos propios y constitutivos de una organización como lo son los símbolos, mitos y ceremonias correspondientes a las creencias manejadas de forma grupal e individual por parte de sus miembros. Lo cual puede propiciar una identidad organizacional compartida (Reyes & Moros, 2019). Por ello, igualmente se ha entendido a la cultura como un medio de interrelación social, en tanto contribuye en procesos como la apropiación y validación de los valores y comportamientos dirigidos al logro de objetivos organizacionales (García, et al., 2022). De igual manera, propicia las bases para una regulación del comportamiento colectivo al influir sobre el lenguaje compartido a nivel grupal por los miembros de una organización (Reyes & Moros, 2019). Y, por otro lado, propicia las bases para la cohesión social dentro de esta, así como el sentido de pertenencia y la identidad (Méndez, 2019)

La consideración de los aspectos culturales a la hora de desarrollar gestiones para el cambio organizacional es visto en la práctica desde dos paradigmas. En primer lugar, desde un enfoque positivista, al asumir la cultura organizacional como un instrumento para configurar la actitud y motivación de los trabajadores, en base a intereses y elementos previamente constituidos por los directivos de una organización (García, et al., 2022),

centrándose en niveles más superficiales y observables de la cultura organizacional (Reyes & Moros, 2019). Mientras que, por otro lado, se percibe un enfoque constructivista que asume una característica más transformacional, considerando a la cultura como un elemento que nace a partir de la relación misma de todos sus miembros (García, et al., 2022) y que asume a la organización como una construcción social que logra ser analizada y comprendida desde sus aspectos expresivos y simbólicos (Reyes & Moros, 2019).

Es a partir del enfoque constructivista que autores como Carro, Sarmiento & Rosano (2017) y García, et al. (2022) han señalado la importancia de trabajar sobre la cultura de las organizaciones para favorecer el desarrollo de empresas más sustentables y sostenibles. Contemplando las nuevas necesidades que presenta nuestra sociedad y la importancia de la participación humana en su desarrollo, velando por el resguardo de los recursos ofrecidos por nuestros entornos y una óptima calidad de vida para las futuras generaciones.

Por otro lado, el factor humano adopta un rol fundamental al considerar la cultura organizacional dentro de los procesos de cambio. Ya que en la medida que los miembros de una organización se encuentren en condiciones laborales óptimas para el desarrollo profesional, podrán permitirse adaptarse con mayor facilidad a un entorno variable (Ferrer, 2015). Frente a ello, toma relevancia la capacidad de liderazgo dentro de una organización, siendo cada vez más las posturas teóricas que defienden una relación estrecha entre la cultura y el liderazgo organizacional (Reyes & Moros, 2019). Observándose este vínculo desde la capacidad de una empresa en considerar el factor humano dentro de sus procesos de gestión (Ferrer, 2015).

Respecto a estas capacidades, se evalúa que es el líder quien debe fomentar las condiciones para el cambio organizacional, motivando a todos los miembros a desarrollar la innovación (Ferrer, 2015), y promover la integración e identificación con los objetivos de la organización (Reyes & Moros, 2019). Se observa así, la importancia de un líder orientado al cambio, de manera que logre implicar a la fuerza laboral en los nuevos planes de desarrollo.

Al día de hoy es posible observar una evolución del concepto liderazgo. Entendiéndose inicialmente, desde la teoría de los rasgos en los años treinta enfocado en las

características propias de un líder que es capaz de conducir una organización (Romero, 2018), hasta la comprensión de un liderazgo distribuido, que comienza a concebir al liderazgo desde una perspectiva colectiva, siendo este una propiedad de los grupos y no un rasgo de personalidad (Riveros, 2012). De esta forma, se observa una apertura de la teoría hacia la comprensión de un liderazgo con influencia social, en tanto su desarrollo se basa en la adquisición de experiencia en la relación con otras personas. Asimilando, de esta forma, que es posible aprender a empoderar a los miembros de una organización y dirigirlos hacia el desarrollo deseado a través de la unión de las voluntades individuales, los valores compartidos y la información obtenida desde el contexto (Esguerra & Contreras, 2016, citado en González, Manzano & Torres (2021). De forma similar, se propone transformar el entendimiento del liderazgo como un elemento que es parte de la vida en comunidad del ser humano, y que, desde la evolución gerencial, se permita el desarrollo de un liderazgo sistémico que comparta el poder para trabajar desde un equipo con una visión compartida (González, et al., 2021).

2.3. El Factor Humano

La participación de los miembros de una organización frente a procesos de cambio organizacional ha sido reconocida como un factor de éxito en la implementación de nuevos procesos de trabajo. Ante ello, la participación humana es reconocida como potencial de cambio en la medida que es necesaria en la evaluación de ideas, definición de roles y ejecución de responsabilidades dirigidas al estado deseado (Hansen, 2018). Por lo que, se ha llegado a considerar que un buen cambio estratégico no podría implementarse exitosamente sin la participación humana (Godet & Durance, 2011; Tidd & Bessant, 2014; Hansen, 2018; Méndez, 2019).

Un ejemplo de esto es el caso estudiado por Sharp (2019), quien da cuenta de cómo la intervención de una comunidad universitaria inició una competencia por el poder de agencia y la definición de componentes culturales de su comunidad. Específicamente en este caso, se expone cómo los miembros de una organización logran generar un cambio a través de la

reproducción de valores y elementos identitarios que ya eran parte de la estructura social de la universidad, y que, haciendo uso de una retórica epidéctica, favorecieron el reconocimiento de la comunidad sobre aquellos valores que consideraban más esenciales y que otorgaban mayor sentido a su identidad. Así, se destaca por parte de este autor la manera en que miembros subordinados logran alentar una acción colectiva y proactiva para el cambio en base a elementos identitarios compartidos. Demostrando además, que estos procesos no son exclusivos de aquellos que mantienen una posición de autoridad dentro de las organizaciones (Sharp, 2019).

Por otro lado, Hay, Parker & Luksyte (2020) estudiaron un caso de cambio organizacional universitario que fue considerado fallido por parte de sus miembros, destacando que la desconsideración de los aspectos identitarios de dicha organización promovió el desarrollo de percepciones negativas ante los procesos de cambio, provocando narrativas basadas en las amenazas y fracaso del cambio organizacional. Ante ello, las autoras señalan que la percepción de fracaso implica una pérdida de esperanza y abandono de expectativas de éxito. Lo cual puede resultar en la búsqueda de identidades alternativas y la reconstrucción de la identidad organizacional y/o profesional, destacando así, una naturaleza subjetiva y multifacética en torno a los procesos de cambio (Hay, et al., 2020).

Frente a lo expuesto, distinguimos la importancia de que los individuos sean parte activa de un ambiente organizacional adaptado a los desafíos actuales de nuestra sociedad. Considerando en ello un panorama pandémico significativamente variable y caracterizado por un distanciamiento social que desafía elementos clave en la gestión de las organizaciones. Del mismo modo, observamos a conciencia cómo los cambios y movimientos sociales de los últimos años han llevado a una reflexión e innovación de los modos en que planificamos nuestra sociedad. Generando un interés por los factores psicosociales y su vínculo con la cultura organizacional que ha implicado en la necesidad de desarrollar una aproximación

heterogénea de las áreas del estudio social ante la transformación del marco normativo social vigente y la realidad de nuestras organizaciones (Reyes, et al., 2021).

3. Metodología

El presente estudio tiene inicio en mayo del año 2021 tras haber transcurrido más de un año desde la expansión del virus COVID-19 en Chile. Por razones contextuales ligadas a las cuarentenas por la pandemia, la intervención tuvo lugar principalmente en el entorno virtual mediante sesiones online junto a distintos miembros participantes. Además se consideraron dos eventos en modalidad presencial hacia el final del proceso de intervención, destacándose el primero de ellos como una instancia de reencuentro organizacional. Por otro lado, la metodología transversal de análisis a utilizar es cualitativa, escogida con el motivo de poder profundizar en las variables subjetivas del caso a estudiar.

Respecto al acercamiento con la organización, este fue facilitado a través de un diagnóstico organizacional previo, orientado a la identificación inicial de recursos y limitaciones para enfrentar escenarios de cambio.

3.1. Participantes

Al ser un estudio de caso, se escogió una muestra no probabilística por conveniencia, tomando como unidad de muestreo una organización que se dedica a entregar servicios de consultoría, principalmente en el ámbito de los recursos humanos. Específicamente, se consideró la participación de diez personas que representan la totalidad de miembros de la organización de planta, además de cinco personas externas que trabajan bajo la modalidad FreeLancer, en función de los proyectos con los que trabaja la organización. Asimismo, se incluye la participación excepcional del fundador de la organización dentro de una sesión, a modo de poder entregar sentido a la instancia de reencuentro post pandemia y propiciar una mayor legitimidad del proceso.

3.2. Diseño

El diseño de investigación utilizado es el de Investigación-Acción participativa, con el cual se abordan posibles problemáticas y potenciales soluciones en conjunto con el colectivo

de la organización. En este sentido, el propósito de la investigación es facilitar un cambio con la colaboración de todos sus participantes a partir de los propios significados que manejan sobre las capacidades y necesidades que se visualizan dentro la organización. De esta manera, las voces de los miembros resultan esenciales para el planteamiento de las problemáticas y sus respectivas soluciones (Hacker, 2013 y Eng, 2013; citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Para el desarrollo de la presente intervención los investigadores adoptan un rol facilitador dentro de las instancias generadas, considerando en ello un doble rol por parte de uno de los investigadores, quien al trabajar en modalidad freelance dentro de la organización, realiza una observación de tipo participante completa. Por otro lado, el segundo facilitador no mantiene vínculo con la organización, con lo cual realiza una observación participante activa, involucrándose con los miembros y participando en la mayoría de las actividades, pero permaneciendo como un actor externo al grupo de la organización. (Hernández, et al., 2014)

3.3. Procedimiento

Respecto a los procesos generales considerados durante el presente estudio, y a modo de lograr cumplir con el objetivo de *facilitar un proceso de planificación estratégica organizacional frente al contexto del COVID-19, considerando las características propias de la organización*, se segmenta la intervención en tres etapas. En primer lugar, está el levantamiento de información. Luego, la construcción de soluciones. Finalmente, la toma de decisiones.

Asimismo, se incluyen subprocesos que debieron ser flexibilizados y/o modificados según las necesidades que presentaba la organización y el contexto de emergencia sanitaria, velando por una participación representativa y/o mayoritaria de los colaboradores activos (equipo interno y externo) de la organización. Para ello, se hace uso de técnicas de investigación como la realización de entrevistas semiestructuradas y grupos focales de discusión.

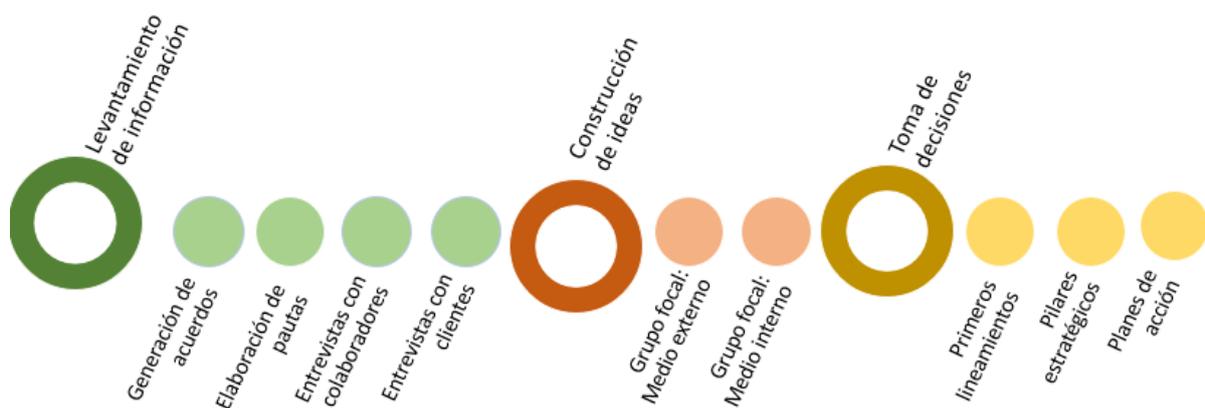
Por último, como técnica de análisis para el estudio de información, se utiliza un análisis de contenido, en tanto se vela por identificar los principales códigos de los distintos interlocutores relacionados a la organización, y así también, por comprender el contexto, el cual puede llegar a condicionar los discursos de los participantes.

3.3.1. Procesos Ejecutados:

1. Levantamiento de información: generación de acuerdos preliminares, elaboración de pautas de entrevista, aplicación de entrevistas y encuesta clientes.
2. Construcción de ideas: 2 sesiones de Grupos focales.
3. Toma de decisiones: sesión para establecer primeros lineamientos, sesión para definir los pilares estratégicos y sesión para la construcción de planes de acción.

Figura 1

Procesos de intervención ejecutados



3.3.2. Levantamiento de Información

Se considera dentro de esta etapa la realización de reuniones de coordinación con el equipo directivo de la organización, con el fin de presentar el proyecto y el marco de tesis en el que están insertos. Además, se busca generar dentro de estas instancias los primeros acuerdos y lineamientos, siendo estos elementos considerados durante toda la planificación y ejecución del proceso. Posteriormente, se realiza una actividad de lanzamiento y difusión

con los colaboradores de la organización para presentar los diferentes momentos que componen la intervención.

Luego, se realizan entrevistas individuales dirigidas de carácter semi estructurado con el objetivo de comprender los roles dentro de la organización, levantar antecedentes sobre los periodos de crisis, conocer opiniones respecto a la adaptación que han debido llevar a cabo e identificar los principales problemas actuales y sus posibles soluciones. De igual forma, se consideró inicialmente la realización de entrevistas dirigidas al área de clientes. Sin embargo, por necesidades de la organización, se adaptó su formato a una encuesta online.

Para finalizar esta primera etapa, se construye un diagnóstico general en torno a la información levantada, la cual, al ser analizada en base a categorías emergentes, permitió identificar los principales temas a tratar durante las siguientes instancias.

3.3.3. Construcción de Ideas

Para la ejecución de esta etapa se trabaja en torno a la metodología de Solución Creativa de Problemas (CPS). Favoreciendo la exploración de ideas a través de la práctica de pensamiento divergente y convergente (Puccio & Cabra, 2011; Puccio, Burnett, Acar, Yudess, Holinger & Cabra, 2018). Seguidamente, a partir de esta generación y profundización de ideas, se realiza una triangulación de datos (convergencia metodológica), considerando igualmente en ello los elementos recogidos desde la inmersión. Se concluye esta etapa con la exposición de un diagnóstico final al equipo directivo, sobre el cual se busca desarrollar un último proceso destinado a la toma de decisiones respecto a la planificación estratégica.

3.3.4. Toma de Decisiones

A modo de concluir el proceso de intervención, se realizan tres sesiones bajo una estructura libre, considerando la necesidad de modelar nuevas formas de organización de trabajo que faciliten el acomodamiento y adopción de una estructura adaptada y flexible a las necesidades de la empresa. Específicamente, se profundiza durante esta etapa respecto a la definición de los objetivos de planificación estratégica y sus planes de acción

correspondientes, como de igual manera, el decreto de los pilares estratégicos que enmarcan el proceso de cambio organizacional.

4. Resultados

4.1 Levantamiento de información

En primer lugar, respecto al proceso de *levantamiento de información* se realizaron sesiones destinadas a la generación de acuerdos preliminares, sesiones de retroalimentación de pautas de entrevista, una sesión de difusión con los colaboradores y la realización de entrevistas individuales.

De estos procesos, fue posible destacar la dificultad en generar una participación efectiva por parte del equipo administrativo, contando únicamente con la colaboración de dos de sus cinco integrantes, siendo uno de ellos el director de esta área.

Esta situación fue comprendida por razones ligadas a la reestructuración organizacional que se experimentó ante una previa separación de los socios y el posterior periodo de pandemia, lo que se tradujo en roles administrativos difusos frente a la pérdida de recursos humanos y la modificación de contratos ante las nuevas modalidades de trabajo online.

4.1.1. Acuerdos Preliminares

La presente instancia necesitó de acuerdos generales a considerar durante todo el proceso interventivo. Por lo que, desde la primera sesión efectuada con al equipo directivo se resuelve lo siguiente: la realización de reuniones periódicas junto al equipo directivo con motivo de obtener su validación en torno a la planificación de cada sesión a realizar; el llevar a cabo sesiones abiertas con todos los colaboradores de la organización, velando por su incorporación a las diferentes etapas a realizar; y la entrega de avances al equipo directivo con motivo de actualizarles respecto a los resultados obtenidos en cada una de las etapas de intervención.

Finalmente, se resuelve la incorporación del fundador de la organización en alguna de las etapas a realizar, a modo de obtener una retroalimentación por su parte.

4.1.2. Elaboración de Pautas

Con relación a las sesiones destinadas para la elaboración y retroalimentación de pautas de entrevista, se identificó un interés por parte del equipo directivo en orientar el levantamiento de información con sus colaboradores hacia la entrega de soluciones frente a las problemáticas que presentaba la organización. De esta manera, los objetivos de las entrevistas fueron dirigidos a conocer una apreciación general de colaboradores y clientes respecto de la organización, los roles existentes dentro de la empresa e identificar las principales capacidades y recursos con los que cuenta la consultora, así como las oportunidades que se visualizan en la industria de la consultoría.

4.1.3. Difusión con Colaboradores

Se realizó una sesión junto a los colaboradores de la organización que tuvo como objetivo informar sobre los diferentes momentos dentro de la intervención, detallando en el levantamiento de información como primera etapa.

Ante ello, los participantes de la instancia se mostraron interesados en colaborar, recalcando ante todo la necesidad de mejorar la comunicación entre el equipo interno, dado que sus funciones se orientan principalmente a proyectos que se trabajan en equipos fraccionados. De esta forma, se manifiesta interés desde los colaboradores en favorecer la cohesión grupal y las redes de comunicación interna, lo que es mantenido como un elemento importante a lo largo de todo el proceso de intervención. Por ello, se pudo obtener aprobación por parte de los miembros presentes ante el proyecto de intervención, permitiéndonos generar contactos para agendar las entrevistas individuales.

De esta manera, se lograron concretar un total de doce entrevistas, considerando entre ellas a siete integrantes del equipo interno y cinco integrantes del equipo externo, de un total de dieciséis colaboradores.

4.1.4. Entrevistas con Colaboradores

Posteriormente, haciendo uso de la información levantada, se hizo entrega al equipo directivo de un diagnóstico generalizado que dio cuenta de los principales elementos rescatados en base a los objetivos delimitados previamente.

Respecto al proceso de análisis de la información, los resultados obtenidos permitieron su categorización en los siguientes tres apartados: Adaptación al teletrabajo y trabajo híbrido, Vinculación con el entorno y Estrategia de marketing.

4.1.4.1 Adaptación al Teletrabajo y Trabajo Híbrido. La presente categoría refiere a las facilidades o dificultades que se han presentado respecto a la adopción de nuevas modalidades de trabajo y potenciales soluciones al respecto:

- a) ***Roles y lineamientos organizacionales:*** Refiere a los dichos sobre la necesidad de que los jefes entreguen mayores lineamientos respecto al trabajo, más allá de la ejecución de los proyectos, lo cual se ha dificultado con el contexto remoto.
- b) ***Gestión de la información de proyectos:*** Refiere a los dichos sobre la falta de un repositorio de información unificado donde se pueda almacenar y consultar la información que se maneja sobre la realización de proyectos. Puesto que, la información se encuentra dispersa y en manos de algunos pocos.
- c) ***Sistematizar el uso de plataformas:*** Refiere a los dichos sobre definir las plataformas a utilizar para el diseño y ejecución de distintos proyectos. Dentro de lo cual es altamente deseable tener una plataforma única para el desarrollo de tareas, considerando la necesidad de capacitación para su correcto uso.

Por otro lado, se incluye la actualización de metodologías para mejorar la calidad de proyectos y tener mayor proximidad a clientes que trabajan bajo esta lógica. En este sentido, se abordan plataformas destinadas tanto a la gestión de la información como a la comunicación entre los colaboradores.

- d) ***Aunar a la comunidad:*** Refiere a los dichos sobre la necesidad de recuperar un espacio de comunidad actualmente fragmentada, ya que ha faltado comunicación transversal durante la pandemia. De esta manera, el contacto se ha limitado

principalmente entre los miembros involucrados en cada proyecto. También, se destaca que un valor importante dentro de la organización es el sentimiento de pertenecer a una familia y que es necesario volver a integrarla como tal.

Por otro lado, se señalan ideas para el desarrollo de la organización con el equipo externo, para así ampliar la capacidad de gestionar proyectos. Asimismo, aluden a la desconfianza que ha significado la falta de transparencia en torno a los problemas financieros. Adicionalmente, los directivos destacan la resiliencia que ha tenido el equipo durante este periodo.

4.1.4.2 Vinculación con el Entorno. La presente categoría alude al modelo delta, en tanto refiere a maneras de atraer y fidelizar al cliente, así como también de generar redes con entidades con las que pudieran generar colaboraciones:

- a) **Vinculación y fidelización de clientes:** Refiere a dichos sobre los desafíos del contexto de virtualidad para la relación con los clientes. Señalan que se requiere de adaptación a la virtualidad, aludiendo a la falta de cercanía y espacios de encuentro con el cliente bajo este contexto. Así también, refieren una brecha generacional entre los actuales jefes de proyectos y los clientes más jóvenes, por lo que se espera poder incorporar elementos actuales al lenguaje organizacional. Adicionalmente, se manifiestan dificultades en general para negociar y poner límites respecto a las exigencias adicionales de los clientes, para lo cual se espera poder desarrollar estrategias formales. De igual manera, se menciona la necesidad de segmentar a los clientes según rubro.
- b) **Generar redes:** Refiere a dichos sobre la necesidad de extender la organización a otras instancias, lo cual pueda resultar fructífero para crecer en el futuro. Entre esto, se halla la posibilidad de vincularse con universidades, incorporar practicantes, y así, aprovechar el vínculo con la academia para actualizar conocimientos constantemente. Asimismo, se baraja la posibilidad de trabajar con consultores independientes y actuar como “aglutinador”, es decir, reunirlos para distintos proyectos y así ampliar la

capacidad de propuesta. Como última idea asoma la posibilidad de ser patrocinador de eventos con clientes, señalando que tienen mayor afinidad con organizaciones que promueven una lógica cooperativa.

- c) **Buscar socios:** Refiere a dichos respecto a la idea de generar una sociedad que facilite condiciones para enfrentar los cambios que desean implementar. Ante esto, se menciona la posibilidad de tener un socio financiero que les dé “espaldas” (respaldos) para afrontar los desafíos de la organización.

Por otro lado, se maneja la posibilidad de incorporar talentos que le faltan a la empresa, como podría ser en forma de un “socio tecnológico”, o de otro modo, tener mayor capacidad para entregar propuestas y asumir proyectos asociándose con otros consultores. Para estas posibilidades se manifiesta la idea de asistir a coWorks en donde puedan compartir sus ideas.

4.1.4.3. Estrategia de Marketing. Esta categoría enmarca las ideas referentes a formular una estrategia de marketing actualizada de acuerdo con la realidad de la empresa y el contexto actual:

- a) **Imagen empresarial:** Refiere a dichos sobre atributos que quieren proyectar a sus clientes y al mercado en general. De esta manera, aparecen elementos que pueden ser clave para la construcción de los pilares estratégicos. Respecto a las cualidades, los entrevistados ponen énfasis en el prestigio, capacidades del equipo, servicio de calidad, la trayectoria y contar con consultores especializados que se distinguen por su profesionalismo.

Por otro lado, respecto al servicio que entregan, destacan la orientación al cliente y saber escuchar sus necesidades, respondiendo con un diseño a la medida y poniendo importancia en los resultados. Asimismo, se señala que su producto tiene una mirada humanista basada en las ciencias sociales y también que procuran “entregar un servicio excelente” que promueva la fidelización del cliente. De igual modo, se señala que se debe idear una manera de mostrar los beneficios de los

servicios que actualmente ofrecen

- b) **Definir nueva oferta de servicios:** Refiere a dichos sobre la necesidad de definir y actualizar una oferta de servicios que ofrecer a clientes antiguos y potenciales, como también ideas para generar nuevos productos y servicios. Se menciona que se debe estar al tanto de las principales necesidades de los clientes, teniendo en cuenta aquellas que surgieron a propósito de los cambios sociales, como pueden ser la preocupación por la salud mental y los enfoques de género. Asimismo, se señala que deben sistematizar experiencias y metodologías aprendidas durante el último tiempo y con estos aprendizajes innovar como empresa. Entre estas ideas, se encuentra el atender las necesidades asociadas al teletrabajo, como la alfabetización digital, el liderazgo y también generar capacitaciones para plataformas online.
- c) **Presencia en redes sociales:** Refiere a dichos sobre la necesidad de tener mayor presencia en plataformas de internet, destacando una actualización de la página web. De esta manera, se estima necesario contar con un rol que aborde estas necesidades de promoción y difusión en redes.

A partir del análisis de categorías emergentes señaladas, fue posible distinguir los principales estados deseados por parte de la organización, los que fueron agrupados inicialmente en base a tres ejes de implicancia (mostrados en la tabla 1).

Tabla 1*Estados deseados*

Categorías	Estados deseados
1. Adaptación al teletrabajo y trabajo híbrido	Adaptar la estructura organizacional pensando en la necesidad de contar con características flexibles acorde a las contingencias
	Agilizar y mejorar los procesos de proyectos
2. Vinculación con el entorno	Invertir en desarrollo de productos y servicios innovadores acordes a los nuevos tiempos
	Contemplar en nuestra receta poder negociar en torno a la flexibilidad y las facilidades que entregamos al cliente.
	Avanzar hacia un proyecto de sociedad colegiada de consultores
3. Estrategia de Marketing	Definir la estrategia e imagen corporativa
	Definir estrategias de difusión y marketing con el fin de tener impacto en el mercado.

4.1.5 Entrevistas con Clientes

La investigación también consideró la realización de entrevistas dirigidas a los clientes de la organización a modo de incorporar una visión más actualizada del mercado dentro del proceso de planificación estratégica.

Ante esto, se generó la revisión de pautas de entrevista a utilizar y se listaron los posibles clientes a contactar. Igualmente, se acordó el acompañamiento de los facilitadores durante este proceso a modo de poder recoger notas y sistematizar la información a obtener. Seguidamente, se solicitó a los facilitadores contactar al área administrativa de la organización con motivo de obtener el contacto de cada persona a entrevistar. Con el listado ya generado, se asignaron de manera voluntaria entre cada miembro del equipo directivo la generación de contacto con los clientes identificados.

Sin embargo, a pesar de la iniciativa presentada, no se logró establecer un contacto efectivo con los clientes a entrevistar, por lo cual, frente a la variabilidad del contexto nacional

y a la necesidad de cumplir con el objetivo acordado, se propuso de manera alternativa llevar a cabo una encuesta con preguntas de desarrollo breve en modalidad online cuyo objetivo es *conocer las apreciaciones sobre los principales desafíos y necesidades del contexto laboral actual para los servicios externos en el ámbito de la gestión de personas y cambio organizacional*. Para lograrlo, se realizaron consultas en torno a tres ejes específicos: “Perfil del encuestado”, “Industria de la consultoría” y “Experiencia con la organización”.

No obstante, cabe destacar que, si bien los resultados obtenidos en la encuesta lograron dar indicios de algunas necesidades y desafíos, las respuestas obtenidas no representan una muestra significativa para representar el contexto del mercado, puesto que solo se obtuvieron cuatro respuestas. A pesar de ello, la información obtenida se consideró dentro del proceso de construcción de ideas como elementos que pueden entregar indicios para el proceso creativo. Para tal efecto, se destacan los resultados donde se reunió mayor consenso entre los encuestados (identificados en tabla 2).

Tabla 2

Principales ideas rescatadas de la encuesta al área clientes y utilizadas en la elaboración de material de apoyo

Principales desafíos de clientes	Elementos más valorados en un servicio de consultoría
Necesidad de gestionar cambios organizacionales y/o culturales	Capacidad de evaluar el contexto organizacional
Estudiar y/o mejorar el clima organizacional	Propuestas de proyectos
Formar a líderes y jefaturas	Agilidad de procesos

Referente a la sección de “perfil de encuestado”, los resultados arrojaron que de las cuatro organizaciones encuestadas una pertenece al rubro de servicios sociales y de salud, otra a servicios locales, municipales y regionales, y dos a la categoría “otras”, sin especificar el rubro. Por su parte, el total de las organizaciones menciona contar con una dotación de

personal entre 200 y 1000 personas. Por otro lado, entre los principales desafíos o necesidades podemos encontrar que las cuatro organizaciones encuestadas mantienen la necesidad de gestionar cambios organizacionales y/o culturales, seguido de estudiar y/o mejorar el clima organizacional y formar a líderes y jefaturas.

Referente a la sección "industria de la consultoría", se catalogó como "muy importante" a la hora de decidir si contratar un servicio de consultoría: la capacidad de evaluar el contexto organizacional, las propuestas de proyectos y la agilidad de procesos. Asimismo, se catalogaron como factores "importantes" la disponibilidad horaria y el rango de precios.

Referente a la sección "Experiencia con la organización", destinada al conocimiento y experiencia que otras empresas mantenían con la organización, no destacan resultados relevantes para el proceso de planificación estratégica.

4.2. Construcción de Ideas

Con propósito de encauzar los estados deseados identificados hacia acciones concretas, se realizó un segundo proceso dirigido a la creación colectiva de ideas y con ello, generar material de utilidad para facilitar la toma de decisiones y favorecer una participación activa de la comunidad dentro de la planificación estratégica. Se considera como un elemento esencial dentro de este proceso, el conocimiento que demuestra la comunidad respecto a su organización.

4.2.1. Grupos focales

Se acordó junto al equipo directivo realizar dos instancias de grupo focal. La primera de ellas enfocada a las necesidades referentes a las categorías de "estrategias de marketing" y "vinculación con el entorno". La cual fue dirigida al abordaje de temáticas del "frente externo", implicando aspectos que aluden al área de clientes, como la imagen organizacional y estrategias de fidelización

Por otro lado, el segundo grupo focal estaría enfocado a las necesidades referentes a la categoría de "estructura de trabajo", en base a las necesidades actuales de la organización.

Esta instancia fue dirigida al abordaje de temáticas relacionadas al “frente interno”, implicando aspectos que aluden a la comunicación y gestión de información interna.

4.2.1.1. Primera Sesión de Grupo Focal

Se trabajó en conjunto a seis integrantes de la organización para generar soluciones frente a las problemáticas identificadas con relación al área de clientes y medio externo. Para ello, se plantearon dos desafíos específicos: “¿Cómo y qué mostrar de la organización a los nuevos y potenciales clientes?” y “¿Cómo fidelizar a los clientes considerando las necesidades de nuestra organización?”

De esta manera, se dividió la cantidad de participantes en dos grupos que trabajaron en forma diferenciada. Posteriormente, se realizó un breve plenario destinado a presentación de ideas.

Cabe destacar que debido a la situación de emergencia sanitaria a nivel nacional, en esta instancia se debió optar por una modalidad de trabajo online.

Tabla 3

Ideas más valoradas del primer grupo focal

Grupo focal 1: Ideas y potenciales soluciones a los principales desafíos identificados con relación a los clientes de la organización y medio externo.		
	G1: ¿Cómo y qué mostrar de la consultora a clientes nuevos y potenciales?	G2: ¿Cómo fidelizar a los clientes logrando mejores condiciones de negociación?
Mayor beneficio/ mayor factibilidad	Definir el foco del negocio (productos, precios, cobertura)	Ser socio estratégico del cliente
	Mostrar visión de futuro del negocio de la consultoría	Comunidad de práctica interna con foco externo
	Utilización de metodología ágil - resultados rápidos	Modularizar relación con eventuales servicios
	Contar con capacidad financiera-profesional para la consultora	

Mayor beneficio/ mediana factibilidad	Análisis de fracasos y problemas más que los éxitos	Crear servicios para universidades
	Indagar e identificar el foco del requerimiento del cliente	Incorporar uso y capacitación de Herramientas Tecnológicas en la oferta de servicios
	Cambio permanente en el foco del negocio del Cliente	
Mediano beneficio/ mediana factibilidad	Realizar actividades similares a este focus con alguna actividad lúdica, que aporte a la dinámica humana, y nos ayude a concretar o compartir información, abrir espacios de diálogo	Modularizar relación con eventuales servicios
		Tecnologizar servicios de clima
	Compartir riesgos y resultados con el cliente	Ofrecer un servicio de desarrollo organizacional externalizado

De los resultados expuestos en tabla 3 se rescataron aquellos que la organización consideró mayormente beneficiosos y factibles de realizar bajo las condiciones actuales. Sobre ello, para el grupo 1, resultaron altamente valoradas las ideas correspondientes a los ítems de aspectos internos a trabajar y la muestra de atributos organizacionales. Mientras que, para el grupo 2, resultaron altamente valorados el ser un socio estratégico del cliente, ser una comunidad de práctica interna con foco externo y el modularizar la relación entre servicios.

Ante las propuestas realizadas, los participantes señalan en el espacio de plenario la necesidad de estructurar los procesos de cambio en tres posibles etapas. En primer lugar, permitir el desarrollo de un proceso interno enfocado en la evaluación de dificultades, desafíos y toma de decisiones. En segundo lugar, se propone tomar un periodo destinado a procesar y “digerir” la información resultante del proceso previo. Y en tercer lugar, enfocarse en la

externalización de los cambios generados, considerando la imagen que se desea proyectar hacia los clientes.

4.2.1.2. Segunda Sesión de Grupo Focal

Para efectos de la segunda instancia, se trabajó en conjunto a diez integrantes, sumando entre ellos al fundador de la organización. Específicamente, se trabajó en torno al objetivo de generar soluciones a los principales desafíos identificados con relación al medio interno de la organización, destacándose la pregunta *¿Cómo mejorar la gestión de los proyectos considerando la realidad actual?* Para ello, se dividió a los participantes a modo de abordar el desafío desde dos aristas, resultando un grupo dirigido a la *gestión de información* y el otro a la *comunicación organizacional*.

Finalmente, se realizó un breve plenario destinado a presentación de ideas. Cabe destacar que debido a los cambios en torno a la situación sanitaria a nivel nacional, en esta ocasión se optó por una modalidad de trabajo presencial con un carácter de “reencuentro”, dado que no habían logrado reunirse presencialmente como equipo desde el inicio de la pandemia. De esta manera, se buscó responder a las necesidades manifestadas por la organización desde el levantamiento de información anterior.

De los resultados expuestos en tabla 4, se destaca por el grupo 1 que el incorporar un sistema online se sustenta en la necesidad de contar con un sistema unificado de información, para así lograr depender en menor medida de las coordinaciones y solicitudes realizadas por medios no oficiales. Asimismo, los integrantes consideran que se debe barajar que las dificultades en torno a la información organizacional no se limitan únicamente a su almacenamiento, sino que igualmente en el generar aprendizaje respecto al cómo acceder a ella y cómo usarla en beneficio de los proyectos. Ante esto, los participantes proponen la búsqueda de asesoría y/o beneficio estatal al cual se pueda postular como organización.

Tabla 4

Ideas más valoradas del grupo focal 2

Grupo focal 2: ideas y potenciales soluciones a los principales desafíos identificados con relación al medio interno de la organización y los procesos de proyectos.		
	G1: ¿Cómo podríamos mejorar la gestión de los proyectos considerando la realidad actual?: Enfoque gestión de información	G2: ¿Cómo podríamos mejorar la gestión de los proyectos considerando la realidad actual?: Enfoque comunicación organizacional
Mayor beneficio/ mayor factibilidad	Reunión mensual para organizar, resolver y mejorar informes.	Herramientas tecnológicas: Definir las herramientas tecnológicas de más fácil acceso y más pertinentes a nuestra labor y escenario
Mayor beneficio/ mediana factibilidad	Contar con un Sistema online/nube	Transversalizar roles: Generar un staff de jefes de proyectos para ampliar la base de operación de la empresa
	Ordenar y organizar la información	
Mediano beneficio/ mediana factibilidad	Generar proyectos de ayuda con Sercotec	Realizar reuniones periódicas
		Generar un staff de jefes de proyectos para ampliar la base de operación de la empresa

De igual manera, se estima que una vez definido un sistema online de información, debe haber un entrenamiento y un acompañamiento a aquellos miembros que se les dificulte más la implementación de nuevas tecnologías, para lograr así ser rigurosos con su uso. Ante ello, se comenta que se podría designar una persona dentro de la organización con el rol de propulsar y gestionar estos cambios, considerando que estos implican en cierta medida un cambio a nivel cultural.

Por su parte, se destaca por el grupo 2 que la definición de herramientas tecnológicas es la idea que en mayor medida puede significar un beneficio para la organización, en tanto

puede facilitar aspectos comunicaciones esenciales dentro de los procesos internos, la gestión de proyectos y el acceso a cualquier información necesaria. Es por ello, que los integrantes de este equipo acentúan la necesidad de seleccionar las herramientas que se acomoden en mayor medida a los procesos de la organización, considerando, al igual que el grupo 1, que su definición incluye un cambio a nivel cultural.

Desde otro punto, el segundo grupo expone la idea de transversalizar roles en el sentido de que cada trabajador logre dimensionar el aporte que el resto entrega a los procesos de la organización. Dicho pensamiento espera poder mejorar la preparación de cada trabajador en el rol que desempeña y la fluidez de los proyectos.

Complementariamente, se propone recuperar el “curso de formación para jefes de proyecto” para así poder ampliar la base de consultores capacitados para asumir las jefaturas. De esta manera, lograr aumentar la capacidad de gestión. Ya que quienes asumen actualmente este rol, tienden mayoritariamente a la sobrecarga laboral, por lo que suelen haber propuestas de proyectos que se descartan.

Finalmente, y como punto de encuentro entre ambos grupos de trabajo, se propone consolidar un sistema de reuniones periódicas, definiendo su frecuencia y canal. Esto, con el fin de chequear los procesos de trabajo, rescatar los aprendizajes obtenidos y generar aprendizaje organizacional. Es por ello, que se propone realizar al menos una reunión mensual para evaluar los avances generados en la implementación de soluciones presentadas.

4.3. Toma de Decisiones

Con el propósito de encauzar el material levantado y las propuestas generadas a un momento conclusivo, se llevaron a cabo tres sesiones destinadas a la toma de decisiones, siendo las primeras dos de ellas trabajadas únicamente en conjunto al equipo directivo. Específicamente, las sesiones corresponden a: primeros lineamientos para la toma de

decisiones, definición de pilares estratégicos (misión, visión y valores) y la formulación de planes de acción.

4.3.1. Primeros Lineamientos

El objetivo trabajado durante esta sesión corresponde a la generación de primeros diálogos y acuerdos, con la finalidad de establecer lineamientos base para la toma de decisiones. En suma, se propusieron ideas para la elaboración de la misión y visión organizacional y se presentaron los objetivos rescatados del proceso de proposición de ideas, priorizando aquellos posibles de abordar a corto plazo.

Respecto a los pilares estratégicos, se abre el diálogo inicial a través de la pregunta *¿Quiénes somos?*, presentando citas extraídas desde instancias de grupos focales para apoyar la conversación.

En paralelo a esto, se revisó la misión de la organización para someterla a evaluación. Para este efecto, se utilizaron preguntas guía como *¿Quién se beneficia con la existencia de la organización?*, *¿Cómo estas personas logran beneficiarse?* y en específico, *¿Qué hace la organización para que estas personas se beneficien y con qué competencias?*

Seguidamente, se abre espacio a las reflexiones en torno a la visión, la que es trabajada en torno a las consultas de *¿Cómo vemos la organización dentro de un año?*, *¿Cómo la vemos dentro de dos años?* y *¿Cómo la vemos a futuro?*

De las respuestas referentes a estos ámbitos destacamos la dificultad de poder llegar a un consenso, tanto en definir la misión, como en poder visualizar la organización hacia el futuro. Lo cual es explicado por los participantes del equipo directivo debido al contexto de cambios e incertidumbre a nivel internacional.

Posteriormente, se presentan los objetivos correspondientes al frente externo y el frente interno, los que fueron generados a partir de la triangulación de información levantada desde instancias de grupo focal (mostrados en la tabla 5).

Con esto, se realizó la priorización de objetivos (mostrados en la tabla 6) según las necesidades actuales observadas por el equipo directivo a través de una herramienta de ranking, la cual permite a cada participante ordenar las distintas alternativas según su criterio.

Tabla 5*Objetivos estratégicos generados*

Objetivos frente externo
1) Definir Plan de negocio con una visión atractiva para salir a buscar socios en distintas instancias como CoWorks, Universidades, Hubs, Programas de emprendimiento, etc.
2) Avanzar en la proyección de una empresa extendida (Por ejemplo, vínculos con Redes de clientes, Universidades, Proveedores, Generar red de consultores, Apuntar a ser un socio Estratégico del Cliente)
3) Formular estrategias de marketing, definiendo imagen corporativa y planificando las formas de difusión.
4) Realizar un estudio de mercado para generar nuevos productos. Adicionalmente, ofrecerlos a antiguos clientes
5) Lograr mayor rentabilidad de los proyectos
Objetivos frente interno
1) Generar reglas y/o lineamientos para gestionar los proyectos en curso, y con ello tener control sobre los procesos, las horas de trabajo, la información, los plazos, los presupuestos.
2) Sistematizar estrategia a nivel organizacional para la fidelización del cliente.
3) Transversalizar roles: generar un staff de jefes de proyectos para ampliar la base de gestión y/o comprometer a cada miembro de proyectos en la integralidad de la consultoría.
4) Facilitar plataformas y/o espacios de encuentro para favorecer el trabajo con la comunidad, y así, fomentar el flujo de la comunicación informal entre los trabajadores.
5) Diseñar capacitaciones internas sobre el uso de plataformas requeridas en diferentes proyectos y abarcar brechas de alfabetización digital
6) Definir las herramientas tecnológicas más accesibles y pertinentes a nuestra labor en el escenario actual, que faciliten la organización de los proyectos. Paralelamente, definir los responsables por cada tipo de información.
7) Generar proyectos de ayuda con Sercotec para abordar desafíos de TI.

Tabla 6

Objetivos priorizados y modificados en base a las necesidades identificadas por el equipo directivo.

Prioridad	Objetivos
1	Formular estrategia de marketing, definiendo imagen corporativa y planificando las formas de difusión.
2	Facilitar espacios de encuentro y/o plataformas para favorecer el trabajo con la comunidad, y así, fomentar el flujo de la comunicación entre los miembros del equipo.
3	Generar un proyecto de asistencia técnica con Sercotec para abordar desafíos de TI.
4	Establecer contactos, redes y acuerdos con actores estratégicos (clientes, consultores, universidades, socios) para generar nuevos negocios y ampliar nuestras capacidades.
5	Definir las herramientas tecnológicas más accesibles y pertinentes a nuestra labor en el escenario actual, que faciliten la organización de los proyectos

Finalmente, se acuerda que el desarrollo de estos objetivos se realizará elaborando planes de acción en conjunto con los colaboradores, los cuales fueron trabajados durante la última sesión.

4.3.2. Pilares Estratégicos

El objetivo trabajado en la presente sesión fue el establecimiento de elementos base del plan de gestión, buscando delimitar un prototipo de misión, visión y valores organizacionales. Asimismo, se presentó y modificó el documento que serviría como ficha para la elaboración de planes de acción a realizar en la instancia final, profundizando en sus elementos clave.

Respecto a la delimitación de la misión se rescataron elementos clave conversados durante la sesión anterior y fueron presentados de forma ordenada para tomar decisiones al respecto. Entre estos elementos se encuentran “estar orientados a todo tipo de organizaciones”, “tener una vocación al beneficio de las personas”, “tener una perspectiva

humana” y la “búsqueda de generación de valor tanto para las organizaciones como para sus personas”.

Por otro lado, respecto a la visión organizacional, se buscó orientar a los dos frentes destacados en instancias previas, resultando una visión que se divide hacia lo externo e interno de la organización.

De igual forma, cabe destacar que si bien se llegó a un acuerdo sobre los elementos clave, la redacción de estos pilares debió ser realizada de manera posterior a la instancia, lográndose definir los pilares estratégicos una vez decantada la información por parte del equipo directivo.

Asimismo, dentro de la sesión se logró concretar el sentido que generaban a nivel directivo los valores definidos previamente, los cuales fueron conservados para su nueva definición.

Finalmente, se acordó que para el desarrollo de los planes de acción correspondientes a los objetivos priorizados, se organizaría una última sesión, en donde se invitarán a todos los miembros de la organización de manera presencial.

4.3.3. Formulando los Planes de Acción

La presente sesión, a diferencia del resto de sesiones propias del proceso de toma de decisiones, fue realizada en modalidad híbrida junto a ocho personas en forma presencial y una de manera telemática. El objetivo trabajado durante esta sesión corresponde a construir planes de acción correspondientes al proceso de planificación estratégica, definiendo las responsabilidades asociadas a cada objetivo.

A modo de facilitar la construcción de planes, se presentaron inicialmente los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de intervención, enfatizando en los resultados de las entrevistas y grupos focales. Asimismo, se da a conocer a los participantes las decisiones tomadas por parte del equipo directivo respecto a los pilares estratégicos de la organización y los objetivos priorizados. A partir de ello, se señala que la elaboración de

material obtenido y el proceso de toma de decisiones se fundan en base a la participación y visión del colectivo organizacional a lo largo de la intervención.

Para abordar cada uno de los objetivos priorizados se buscó la profundización y especificación de aspectos necesarios. De esta manera, se agruparon en “Clientes y negocios”, “Equipo interno” y “Tecnología” (mostrados en la tabla 7).

Tabla 7

Objetivos priorizados según categoría de trabajo

Categoría	Objetivos
Clientes y Negocios	Formular una estrategia de marketing, definiendo imagen corporativa y planificando las formas de difusión.
	Establecer contactos, redes y acuerdos con actores estratégicos (clientes, consultores, universidades, socios) para generar nuevos negocios y ampliar nuestras capacidades.
Equipo Interno	Facilitar espacios de encuentro y/o plataformas para favorecer el trabajo con la comunidad, y así, fomentar el flujo de la comunicación entre los miembros del equipo.
Tecnología	Generar un proyecto de asistencia técnica con Sercotec para abordar desafíos de TI (Tecnologías de la Información).
	Definir las herramientas tecnológicas más accesibles y pertinentes a nuestra labor en el escenario actual, que faciliten la organización de los proyectos.

4.3.3.1 Clientes y Negocios

Respecto a esta categoría, se manifestó lo siguiente:

La definición de los perfiles de clientes y la segmentación de estos en tres grupos (sector privado, público y de ámbito educacional u otros organismos). A partir de ello, se propone diseñar una nueva imagen corporativa estableciendo los atributos de la organización. Además, definir una oferta de consultoría más ágil, de mayor rentabilidad y mayor sentido con la realidad actual de la consultora.

En función de estas definiciones, se busca diseñar e implementar una estrategia de marketing para conseguir propuestas de mayor valor y adecuadas a la capacidad de operación actual. En consecuencia, se considera en esta iniciativa el implementar un proceso de postventa de mayor valor, buscando entregar un análisis y propuesta a los clientes respecto a las temáticas que son de alta relevancia para sus organizaciones.

Asimismo, dentro de esta temática se consideró necesario definir un relato identitario a modo de “Manifiesto”. Esta sería con miras a la creación de una red social temática dirigida a los clientes. De este modo, resulta importante el poder desarrollar y elegir conscientemente los temas sobre los que se desea crear una red. Así, se espera establecer estrategias con los miembros consultores para lograr implementar una comunidad de consultores, con la finalidad de gestionar el talento existente en la organización e igualmente, atraer a consultores que deseen desarrollarse.

Finalmente, se expone la idea de crear un “museo de la consultoría”, a modo de exponer un relato sobre la profesión del consultor y generar una reflexión desde lo que es el rol de este trabajo, “extrayendo cosas del pasado hacia el presente y con miras hacia el futuro” (Comunicación personal, 2022).

4.3.3.2. Equipo Interno

Respecto a esta categoría, se manifestó lo siguiente:

Se deben actualizar los instructivos sobre el quehacer de la organización, buscando recuperar, revisar y definir una versión actualizada de estos instructivos, la que posteriormente deberá ser comunicada y retroalimentada en consideración de que todos los miembros de la organización conozcan el impacto de las acciones y decisiones de cada área. En ello, se considera necesario la evaluación de quiénes deberán realizar la revisión de estos instructivos.

De igual forma, se considera dentro de esta temática la realización de actividades que aporten a la dinámica y diálogo humano, ya sea desde lo recreativo o la formalidad, considerando la necesidad de mejorar el flujo de información. Ante ello, se plantea la

realización de un “documento de acuerdos” con miras al desarrollo de reuniones periódicas y sus características, ya sea tipo de reunión, participantes, canales, plataformas, formalidad e informalidad, etc. Toda esta información será difundida a los miembros de la organización.

4.3.3.3. Tecnología

Respecto a esta categoría se sugiere lo siguiente:

La definición de plataformas para un repositorio de información, y en paralelo, para la comunicación, buscando generar las políticas de buenas prácticas y las definiciones formales para el uso de esta plataforma. Para esto se considera la realización de dos instancias de capacitación y un periodo de marcha blanca con el objetivo de monitorear y dar asistencia digital a aquellos miembros que lo requieran, velando en todo momento por el correcto uso de la plataforma.

Por otro lado, se propone la realización de un proyecto de modernización tecnológica, donde se considere inicialmente la detección de necesidades actuales en esta área, considerando las capacidades financieras internas, y evaluando posibles fuentes de financiamiento externo. Desde ello, se propone realizar una postulación a proyectos que faciliten fondos que vayan en favor de mejorar las condiciones tecnológicas y buenas prácticas laborales dentro de la organización.

Respecto al desarrollo práctico de la actividad, se solicitó a los participantes la definición voluntaria de un monitor/a para cada una de las temáticas a trabajar a modo de poder facilitar y velar por la construcción grupal de los planes de acción correspondientes. Asimismo, se divide voluntariamente y según afinidad con cada temática al resto de participantes.

Finalmente, se hace entrega de material informativo complementario para favorecer un proceso de toma de decisiones basado en las diferentes iniciativas mencionadas por la comunidad a lo largo del proceso de planificación.

De esta manera, se generaron un total de siete planes de acción dispuestos a evaluación y afinación de ideas, considerando en ello las necesidades actuales de la

organización. Respecto a los responsables y colaboradores para cada una de las iniciativas expuestas, surgieron nombres de manera voluntaria y otros a modo de propuesta, según la afinidad de cada participante con las temáticas trabajadas.

5. Discusión

La presente intervención se fundamentó en conocimientos desarrollados desde distintos enfoques del concepto estrategia, basándonos en el modelo delta (Hax & Wilde, 2002) y la prospectiva estratégica (Godet & Durance, 2011), los cuales se integraron con la visión basada en los recursos (Collis & Montgomery, 2008), y de océanos azules (Kim & Mauborgne, 2004). En principio, se comprende que para la elaboración de una estrategia y su respectivo plan de gestión, debe existir conocimiento del contexto interno y externo en el que se encuentra la organización (Godet & Durance, 2011; Tidd & Bessant, 2014). Por esta razón, la intervención se hizo considerando la mayor cantidad de actores posibles con el propósito de poder comprender las distintas perspectivas respecto al panorama actual de la organización.

Sin embargo, haber tenido la pandemia del COVID-19 como contexto de base y haber adoptado una cultura de encierro, en suma a la tensión social presente por los cambios sociopolíticos que se han venido entretejiendo a nivel nacional en los últimos años, significó múltiples dificultades para abordar los desafíos que se estaban presentando en términos organizacionales y personales para los distintos actores dentro de esta intervención. Respecto a esto, Falco (2016) refiere que, ante los desafíos del mundo actual, la productividad depende cada vez más de una adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por lo cual, consideramos que el factor humano juega un rol fundamental en los procesos de cambio frente a elementos contextuales. Estos, no sólo generaron distancia en los miembros de la organización, sino que, además, los desafió desde sus propias habilidades y competencias a adaptarse a una modalidad de trabajo a distancia con la que estaban familiarizados, pero que no había sido anteriormente experimentada y que no coincidía del todo con la forma en que se venía administrando y coordinando la información interna.

Debido a esta problemática, se buscó apoyar un proceso de mejora posible de desarrollar a distancia, y que respondiera a las características propias de la organización.

En este contexto, desde la primera etapa interventiva se pudo observar a un grupo directivo altamente demandado, ya sea por las necesidades presentes en la organización como aquellas provenientes por parte de los clientes en el desarrollo de proyectos. Lo anterior, es señalado por parte de un colaborador, al mencionar que "...por ahora están los jefes haciendo propuestas, y toman la jefatura de los proyectos, entonces la capacidad de hacer nuevas propuestas es limitada. Todos tienen un límite..." (Comunicación personal, 2021). De esta manera, se alude a una alta carga laboral en el equipo directivo que podría llegar a delegarse y que generó tensión en el equipo de trabajo debido a la necesidad de dar respuestas ante un panorama de incertidumbre. Esto, se relaciona con lo señalado por Sarkar & Osiyevskyy (2018) considerando que ante contextos de crisis los tomadores de decisión pueden ser afectados por estrés y ansiedad, incidiendo en la capacidad de procesar adecuadamente la información y tomar decisiones con total racionalidad, por lo cual las alternativas para abordar la crisis se limitan a soluciones familiares.

Por su parte, desde la literatura se ha considerado que frente a las emergencias y a la necesidad de reacciones rápidas, la improvisación aparece como una forma de respuesta característica, siendo útil frente a las presiones de tiempo y ausencia de información o recursos óptimos (Frykmer, Uhr & Teller, 2018; Hamzeh, et al., 2018). Esto, considerando que las organizaciones no siempre pueden permitirse el análisis y la planificación antes de llegar a la acción (Cunha et al, 2020). Por consiguiente, el enfocarse mayormente al continuo servicio dirigido hacia sus clientes, resolviendo los problemas emergentes y haciendo frente a la multiplicidad de compromisos, puede constituirse como una respuesta conocida a la crisis y una forma de improvisación (Frykmer, et al., 2018; Hamzeh, et al., 2018).

Por otro lado, Frykmer, et al. (2018) refieren que los actores individuales pueden improvisar en respuesta a la improvisación de otros. Como en este caso observado pudiera ser reflejado en la tendencia a la acción sobre los problemas emergentes frente a múltiples compromisos. En este sentido, se considera que se priorizan las labores en torno al servicio entregado a los clientes, procurando que este sea acorde a las necesidades manifestadas por estos, lo cual incide en que la comunicación entre los colaboradores esté principalmente

enfocada a este fin. Se estima que esto a su vez repercutió en que, hasta el momento de la intervención, no hubieran podido abordar como organización las dificultades y problemáticas contingentes que estaban surgiendo ante el contexto de crisis. Respecto a esto, uno de los directivos refiere que “se tiende a ser flexible. Sin embargo, la flexibilidad no opera bien si no existe una estructura sobre la cual serlo” (Comunicación personal, 2021), frente a lo cual complementa:

“...no gestionar la información de la carga de trabajo de consultores, no hay claridad de la cantidad de proyectos en paralelo, no sabemos cuántas propuestas hay que entregar y cuántos clientes nos esperan... Ponerles metas a los miembros de la organización debiera ser relevante y debemos tener la capacidad de conversarlo... La gente no sabe qué puede hacer para que a la empresa le vaya bien, no tiene un norte...” (Comunicación personal, 2021)

En este aspecto, Heredia, Rubiños, Vega, Heredia & Flores (2022) argumentan que la flexibilidad de los recursos humanos es un buen predictor de la resiliencia organizacional. No obstante, Frykmer, et al. (2018) señalan que si bien las empresas que operan en un mercado libre (como pudiera ser en este caso una consultora) son mejores para improvisar adaptándose a las necesidades de sus clientes, no se puede suponer necesariamente como un buen predictor para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

En síntesis, se ha considerado que, si bien la improvisación ha sabido posicionarse como una competencia dentro de la empresa para hacer frente a esta crisis, requiere de una planificación de base con la cual complementarse. Ante esto, una de las primeras observaciones realizadas por los miembros de la organización fue que “se habían impulsado procesos de planificación estratégica por parte de la consultora, pero no lograron desarrollarse más allá de la declaración estratégica” (Comunicación personal, 2021). A lo cual también se le atribuyó la priorización sobre la resolución de los problemas emergentes y la continuidad del servicio.

En base a este contexto, se desarrolla un proceso de planificación estratégica con diferentes niveles de adherencia debido a escenarios cambiantes, con distintos niveles de tensión ante las sensaciones de incertidumbre asociadas, y con una cultura organizacional difícil de analizar en su contenido subjetivo a través de la modalidad online, lo que desde la teoría se constituye como un objeto de estudio primordial en intervenciones dirigidas al cambio (Tabernerero, Arenas, Cuadrado & Luque, 2014; Tidd & Bessant, 2014; Ferrer, 2015; Méndez, 2019).

Desde esto, se destaca una percepción de mayor tensión en la primera etapa interventiva, la cual es comprendida al estar trabajando al nivel de las problemáticas propias de la organización y las dificultades particulares de cada miembro. Por lo cual, se buscó profundizar en las características que podrían favorecer un proceso de cambio de manera propositiva más que en las características que lo dificultan (Hansen, 2018), coincidiendo esto con los requerimientos del equipo directivo.

Asimismo, se destaca durante la primera etapa interventiva que los miembros, desde su individualidad y a pesar de su distanciamiento, coinciden en distintas apreciaciones sobre los desafíos que enfrenta actualmente la organización, como *“lograr mejores lineamientos para alcanzar una mayor autonomía”*, *“gestionar mejor la información de los proyectos”*, *“definir las plataformas de trabajo”*, *“falta de un espacio de comunidad”*, *“apuntar a ser una empresa más tecnológica”*, entre otras. Ante esto, se visualiza que estos desafíos no habían podido ser abordados a nivel organizacional durante el periodo de distanciamiento y que su planteamiento en las instancias grupales desarrolladas favoreció la proposición de objetivos de manera consensuada.

En este sentido, Tabernerero, et al. (2014) refieren que facilitar experiencias de cooperación exitosas entre los colaboradores les entrega mayor confianza a los individuos cuyo grupo podrá sobreponerse a una situación de crisis. Lo cual promovería que a futuro se utilicen estrategias de afrontamiento más cooperativas.

Además, la influencia que toma la identidad organizacional compartida entre los miembros (Sharp, 2019) y la correlación entre la capacidad de liderazgo y la comunicación

existente dentro de una organización que se encuentra frente a un proceso de cambio (Ferrer, 2015; Hansen, 2018), hacen relevante que existan espacios de comunidad. Esto, puede verse reflejado en el planteamiento de objetivos finales de la planificación realizada, en tanto se prioriza como objetivo del equipo interno el “facilitar espacios de encuentro y/o plataformas para favorecer el trabajo con la comunidad, y así, fomentar el flujo de comunicación entre los trabajadores”.

Por otro lado, con respecto a la tecnología se priorizaron objetivos en torno a los desafíos referentes a las tecnologías de la información, como fueron “*Definir las herramientas tecnológicas más accesibles y pertinentes a nuestra labor en el escenario actual, que faciliten la organización de los proyectos*” y “*Generar un proyecto de asistencia técnica con Sercotec para abordar desafíos de TI*”. Sobre esto, hubo un abordaje tanto desde la necesidad de un mayor flujo de comunicación como también para facilitar el uso de la información que se maneja dentro de la organización. Al respecto, Heredia et al (2022), argumentan que la innovación digital en las industrias de servicios puede llevar a un mejor desempeño organizacional. No obstante, se observa que la existencia de la infraestructura tecnológica por sí sola no es suficiente para garantizar que sea usada eficazmente, por lo cual el factor cultural tiene un peso importante en la incorporación tecnológica, es decir, el abordaje de estos objetivos debe ser integral con el objetivo dirigido a fomentar el flujo de comunicación, lo cual fue referido por uno de los colaboradores al presentar los planes de acción.

Por otro lado, con respecto a la categoría de clientes y negocios, prima el objetivo de “*Formular una estrategia de marketing, definiendo imagen corporativa y planificando las formas de difusión*”. El cual refiere a la definición de perfiles de clientes y la segmentación de estos, a diseñar una nueva imagen corporativa estableciendo los atributos de la organización, y a definir una oferta de consultoría más ágil, de mayor rentabilidad y mayor sentido con la realidad actual. Por último, se priorizó el objetivo de “*establecer contactos, redes y acuerdos con actores estratégicos para generar nuevos negocios y ampliar nuestras capacidades*”, con el fin de establecer alianzas estratégicas con los respectivos actores y avanzar en la visión de una empresa extendida.

El enfoque con el cual se plantean estos dos objetivos está relacionado con el modelo delta (Hax & Wilde, 2002). En tanto se apunta hacia una relación con sus clientes de forma personalizada y flexible, orientando la economía hacia la cooperación con el cliente y generando condiciones que les incentiven a fidelizarse con sus servicios. En este sentido, se visualiza que la organización tiene claridad respecto a los segmentos que pueden plantearse, asumiendo que aún deben precisar en el perfilamiento de cada uno de ellos, para así definirlos y poder ofrecer servicios acordes. De igual forma, avanzar hacia una empresa extendida se constituye como parte del modelo delta (Hax & Wilde, 2002). En tanto se comprende que las redes estratégicas pueden incidir en la mejora del flujo de recursos de la organización, junto con incidir en la presentación de nuevas oportunidades, y también, proveer diferentes perspectivas sobre los cambios del entorno. Cabe señalar que si bien la organización ha avanzado en ir definiendo una cartera de proveedores, según el modelo, se sugiere que se podrían buscar más oportunidades de colaboración.

Finalmente, se destaca que los objetivos planteados fueron desarrollados a través de planes de acción definidos en conjunto con los colaboradores de la organización, tal como fue estipulado por el equipo directivo, y sugerido por el modelo de prospectiva estratégica (Godet & Durance, 2011). Con esto, se busca una apropiación de la ejecución del plan de gestión estratégica, como de igual manera, encauzar las habilidades de liderazgo ya presentes hacia la colaboración con los objetivos comúnmente levantados. En este sentido, uno de los principios que rigió a la presente intervención refiere a la capacidad de liderar desde la aspiración de mantener la vida en comunidad dentro del ámbito organizacional. En esto, se destaca la contribución de la distribución del liderazgo (Riveros, 2012; Sarkar & Osiyevskyy, 2018) en el desarrollo de un liderazgo sistémico, que, a través de la ética, la responsabilidad social y el trabajo en equipo (González, et al., 2021), facilite una evolución en las formas de administración a las que se acostumbra, con la intención de poder responder a los tiempos de incertidumbre y los constantes cambios a los que se enfrenta nuestra sociedad.

6. Conclusiones

En un inicio de la intervención nos vimos enfrentados a líderes con tareas enfocadas a la productividad inmediata de la empresa, y por tanto, centrados en sus clientes con preocupaciones asociadas a la incertidumbre del mercado y al enfrentamiento a contingencias emergentes. No obstante, el valor por la empresa y los deseos por darle continuidad, se hallan en el sentido de pertenencia que manifiestan los miembros de la organización.

Ante esto, hemos visualizado que una de las mayores dificultades a las que se vio enfrentada la consultora en periodos de pandemia radicó en el factor de distanciamiento social, en tanto la cercanía entre sus miembros se constituía como un elemento clave del clima organizacional. Recuperar esta cercanía fue manifestada como una necesidad para comenzar a trabajar en el cambio, por lo cual se abordó desde un ámbito relacional, identitario y productivo. En este sentido, se destaca la iniciativa de establecer reuniones periódicas que permitan el trabajo colaborativo y que favorezcan el seguimiento y evaluación del desarrollo de sus respectivos planes de acción. Estas, deben velar por la retroalimentación en base al valor que suponen estos objetivos para las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

Asimismo, uno de los elementos asociados al reencuentro organizacional fue la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y la conexión, para que los miembros del equipo se relacionen entre sí y se faciliten sus procesos de trabajo.

Además, observamos que la consultora cuenta con un capital de conocimiento que tiende a ser individualizado, dificultando su transmisión a nivel organizacional. Respecto a esto, se visualiza la oportunidad de orientar la implementación de herramientas tecnológicas a modo de transversalizar el capital intelectual y las informaciones contingentes, lo cual podría permitir mayor eficiencia en los procesos de elaboración y ejecución de proyectos. Así, se podría dar mayor autonomía al trabajo de los colaboradores y más espacio para el desarrollo estratégico.

De esta forma, se concuerda con la literatura revisada que, si bien la modalidad de teletrabajo y el uso de tecnologías se ha abierto y expandido desde las necesidades de las empresas durante los últimos años, en términos de cultura organizacional y adaptabilidad aún quedan desafíos por visualizar y enfrentar de acuerdo con el contexto y marco específico de cada organización. Por lo que, su desarrollo e implementación debe ir de la mano con el desarrollo de una cultura organizacional acorde. Dicho de otra manera, si bien las tecnologías de la información pueden ser útiles como herramientas, su implementación debe ser idealmente planificada de acuerdo a las características culturales de cada organización, ya que, de otro modo, podría incidir en la pérdida de su efectividad como herramientas de trabajo.

Desde otro punto de vista, se destaca que durante la presente intervención el rol de los facilitadores fue fundamentado en la consideración de los miembros de la organización como los protagonistas y expertos sobre los problemas que les aquejan. De esta forma, dicho rol se centró en motivar la participación, reunir discursos, generar instancias de trabajo colaborativo y facilitar consensos y procesos relacionados a la toma de decisiones. Ante ello, se resalta como uno de los mayores desafíos interventivos frente a un panorama pandémico, el lograr la observación de las relaciones interpersonales a través de una modalidad online, las que se constituyen como elementos clave para el estudio de la cultura organizacional y la implementación del cambio.

Asimismo, se comprende que una intervención de esta naturaleza bajo un contexto de crisis sanitaria, política e interna implica altos niveles de incertidumbre para la organización y sus miembros. Frente a esto, los facilitadores deben estar dispuestos a trabajar con las emociones asociadas, comprendiendo igualmente que las personas involucradas podrían atravesar dificultades individuales. Ante ello, se recomienda contener y canalizar las emociones hacia propuestas y acciones concretas.

Por lo tanto, se observa que desde el rol de facilitador se requiere de la capacidad de adaptación y flexibilidad en base a las contingencias, ya que es altamente probable que lo ya planificado con la organización se vea modificado y/o postergado por diversas variables. Considerando esto, se recomienda apoyarse en actores clave que faciliten la inmersión dentro

de la organización y establecer contacto con otros actores. De igual forma, para facilitar la comunicación y coordinación, se sugiere priorizar dentro de la intervención el uso de plataformas que se manejen dentro de las prácticas organizacionales, lo cual incluso podría facilitar la comprensión de su modo de trabajo y vislumbrar elementos culturales.

Además, y dadas las características del caso, se puede considerar como una influencia provechosa para el cambio organizacional la promoción del componente identitario, puesto que facilitó una mayor apertura frente a los procesos de intervención. Esto fue comprendido en la medida que la cultura organizacional que logró observarse durante la intervención online se constituía de elementos característicos previos a la pandemia y que tenían mayor peso en el sentido de ser y continuar siendo una organización frente a un panorama de incertidumbre. En este sentido, se observa que el ámbito comunitario podría considerarse como un componente destacable para la comprensión de la resiliencia organizacional, en tanto existe un componente identitario que de cierta manera se ve conflictuado ante la falta de espacios de encuentro. Por lo que, se recomienda para futuras intervenciones incorporar una reflexión íntegra desde las ciencias sociales en torno a los procesos de cambio organizacional que destacan en nuestra actualidad, visualizando la posibilidad de un abordaje interdisciplinario como una forma de acercarnos a los desafíos psicosociales venideros.

Desde lo desarrollado, cabe resaltar que, para facilitar el proceso de planificación estratégica frente a un contexto de pandemia, se necesita considerar las características propias de la organización, destacando la experiencia de los miembros dentro de la organización y sus ideas, sus valores y motivaciones, la cultura organizacional y las estrategias previas.

De igual manera, cabe destacar que hasta el momento de finalizar la presente intervención no se encontró evidencia empírica o teórica situada en el contexto nacional basada en la práctica de cómo llevar un proceso de planificación en un periodo de COVID-19, puesto que no se ha publicado ninguna investigación de este tipo. Ante esto, se considera el presente estudio como un aporte en torno a la forma en que las organizaciones evolucionan

en un periodo de crisis, en tanto se logró observar cómo facilitar un proceso de planificación estratégica y cambio organizacional bajo estas circunstancias.

A su vez, sí se logró conocer cómo era el contexto actual de la organización, junto con la identificación de sus características a través de las distintas instancias de diálogo (entrevistas y grupos focales) que se enfocaron en levantar los desafíos y líneas de trabajo asociadas al contexto organizacional actual. Y por último, con respecto a la ejecución de la etapa final de toma de decisiones, nos surge como pregunta ¿cuál es el momento adecuado para dar por finalizado el proceso de facilitación en esta clase de intervención?, considerando que en un periodo de pandemia la necesidad de apoyo que requieran las organizaciones puede fácilmente dilatarse en función de los cambios contextuales.

Finalmente, si bien se considera cumplido el proceso de planificación estratégica frente al contexto del COVID-19, cabe destacar que el presente estudio se enfocó principalmente en la elaboración del plan de gestión, más no en su implementación efectiva. Ante esto, es importante señalar que se requiere de una investigación futura enfocada en el modo de implementación de estos planes, observando así su real ejecución y resultados, con sus respectivas evaluaciones y modificaciones sobre la marcha. Es por esto que, logramos destacar que se debe seguir investigando sobre la facilitación de los procesos de planificación estratégica bajo otros escenarios de crisis.

7. Referencias

- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 6-10. Disponible en: [Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones](#)
- Asociación Chilena de Seguridad & Universidad Católica de Chile (2022). Estudio Termómetro de la Salud Mental en Chile. [En línea]: Disponible en: [Termómetro - Cuéntame](#)
- Briones-Jácome, I., (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las ciencias*, [online] Vol. 6, (núm. 2), pp. 26-34. Disponible en: [Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19 - Dialnet](#)
- Broche, Y., Fernández, E., & Reyes, D. (2021). Consecuencias psicológicas de la cuarentena y el aislamiento social durante la pandemia de COVID-19. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46, e2488. Disponible en: [Consecuencias psicológicas de la cuarentena y el aislamiento social durante la pandemia de COVID-19](#)
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673620304608?casa_token=nkyV-hhqnSsAAAAA:p1Wb2XcVIUVm1PHZ_jjC-xe5XBtFXsLeNKwKxMKFF-RomcLFScKWppPSrwqhCpjD0Sf8N2IFUCo
- Buitrago, F., Ciurana, R., Fernandez, M. & Tizón, J. (2021) Pandemia de la COVID-19 y salud mental: reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española. *Atención primaria*, 53(1), 89-101. Disponible en: [Pandemia de la COVID-19 y salud mental: reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española - ScienceDirect](#)

- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365. Disponible en: [La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial.](#)
- Collis, D., & Montgomery, C. (2008). Competir con los recursos. *Harvard Business Review*, 1-11. Disponible en: https://www.academia.edu/31313197/Competir_con_los_recursos
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). "¿Puede usted decir cuál es su estrategia?". *Harvard Business Review*. Disponible en: [¿Puede usted decir cuál es su estrategia?](#)
- Cunha, M., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695. doi: 10.1016/j.hrmmr.2019.100695. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482219302621>
- Falco, M. (2016). Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8),53-60. [fecha de Consulta 25 de Febrero de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788006>
- Ferlin, A., Malešič, M., & Vuga Beršnak, J. (2021). Preparedness vs. Improvisation: a response to the COVID-19 crisis in Slovenia. *Teorija In Praksa*, 632-651. doi: 10.51936/tip.58.specialissue.632-651. Disponible en: <https://www.proquest.com/docview/2678860882?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. Disponible en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S222640002015000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Frykmer, T., Uhr, C., & Tehler, H. (2018). On collective improvisation in crisis management – A scoping study analysis. *Safety Science*. DOI: 10.1016/j.ssci.2018.02.028.
- García, M., Navarro, E., Ramírez, J., & Hernández, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642022000200099&script=sci_arttext&lng=es
- Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios (pp. 9-84). Disponible en Dunod. https://www.academia.edu/12706135/La_prospectiva_estrategica_Michael_Godet_Philippe_Durance
- González, Y., Manzano, O., & Torres, M., (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64-72. Disponible en: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3161/3522>
- Hamzeh, F, Faek, F & Algussein, H. (2018). Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviors and consequences. *Construction Management and Economics*, 37(2), 61-71. Disponible en: [Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviours and consequences | Request PDF](#)
- Hansen, M. (2018). Cultivating change: The relationship between organizational culture, leadership style and communication style with organizational change (1) [Tesis de postgrado, Universidad de Marquette]. Disponible en: http://epublications.marquette.edu/theses_open/450
- Hax, A., & Wilde, D. (2002). The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.344580>
- Hay, G., Parker, S., & Luksyte, A. (2021). Making sense of organisational change failure: An identity lens. *Human relations*, 74(2), 180-207. DOI: 10.1142/S1363919618400078.

- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W. & Flores, A. (2022) New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach. *Sustainability* 2022, 14, 1612. [DOI: https://doi.org/10.3390/su1403161](https://doi.org/10.3390/su1403161)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6th ed., pp. 355-528). México: McGraw-Hill. Disponible en: [Metodología de la investigación - Sexta Edición](#)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 8 de marzo de 2021. *Género y Empleo: Impacto de la Crisis Económica por COVID-19*. Boletín estadístico. Disponible en: [GÉNERO Y EMPLEO: IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA POR COVID-19](#)
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*. Disponible en: [La estrategia del océano azul | Libertelia.org](#)
- Maldonado, T., & Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 43(4), 257-265. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.09.002. Disponible en: [Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation | Request PDF](#)
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Disponible en: [Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia](#)
- Porter, M. (2008, a). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Porter, M. (2008, b). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*. Disponible en: [¿Qué es la estrategia?](#)
- Puccio, G., Burnett, C., Acar, S., Yudess, J., Holinger, M., & Cabra, J. (2018). Creative Problem Solving in Small Groups: The Effects of Creativity Training on Idea Generation, Solution Creativity, and Leadership Effectiveness. *The Journal of Creative Behavior*. doi:10.1002/jocb.381

- Puccio, G., & Cabra, J. (2011). Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practice. In M. D. Mumford's (Ed.), *Handbook for Organizational Creativity*. (pp. 187-213). New York, NY: Elsevier. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123747143000094>
- Reyes, M., Cáceres, P., Baleriola, E., & Jiménez, F. (2021). Los desafíos de la Psicología y las Ciencias Sociales para una nueva década. *Psicoperspectivas*, 20(1), 1-5. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v20n1/0718-6924-psicop-20-01-1.pdf>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. Disponible en: [La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio](#)
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y educadores*, 15(2), 289-301. Disponible en: [La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional](#)
- Romero, M. (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. *Revista Idelcoop*, 224. Disponible en: [Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido](#)
- Sarkar, S. & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: a review of the paradox. *European Management Journal*, 36, 47-58. Disponible en: [Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox - ScienceDirect](#)
- Soto, A., & Valente, M. (2005). Teoría de los juegos: Vigencia y limitaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 497-506. Disponible en: [Teoría de los juegos: Vigencia y limitaciones](#)
- Sharp, M. (2019). Agency, Authority, and Epideictic Rhetoric: A Case Study of Bottom-Up Organizational Change. *Journal Of Business And Technical Communication*, 33(3), 338-369. DOI: 10.1177/1050651919834979

- Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía Y Negocios*, 4(1), 69-83. Disponible en: [La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa | Ciencia, Economía y Negocios](#)
- Tabernerero, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis, la importancia de generar confianza. Fomentando la eficacia colectiva. *Papeles Del Psicólogo*, 35(2), 107-114. Recuperado de: [INCERTIDUMBRE Y ORIENTACIÓN HACIA LOS ERRORES EN TIEMPOS DE CRISIS. LA IMPORTANCIA DE GENERAR CONFIANZA FOMENTANDO LA EFICACIA](#)
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley Global Education. Disponible en: [\(PDF\) Strategic Innovation Management](#)
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: from fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05). DOI: 10.1142/s1363919618400078.
- Tjørnehøj, G., & Mathiassen, L. (2010). Improvisation during Process-Technology Adoption: A Longitudinal Study of a Software Firm. *Journal Of Information Technology*, 25(1), 20-34. doi: 10.1057/jit.2009.20. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2009.20>
- Villavicencio, E., Quiroz, E., García, M. & Santamaría, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 85-93. Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

8. Anexos

8.1 Pauta de Entrevista Colaboradores Internos

Nombre entrevistado			
Cargo			
Antigüedad en el Cargo/ en la empresa			
Formación		Fecha	
Objetivos para las entrevistas			
<ol style="list-style-type: none">1. Explorar las principales características emergentes en la actualidad de la industria de la consultoría del futuro2. Identificar cuáles son las principales capacidades y recursos actuales y deseados para la oferta de servicio a los clientes.3. Conocer su apreciación general de la consultora			
Encuadre			
<p>Junto con saludarle y agradecerle su tiempo, queremos informarle que somos tesistas de la carrera de psicología de la Universidad de Chile. y actualmente estamos realizando un estudio de los cambios que se están presentando en la industria de la consultoría de proyección post pandemia, en el marco de una tesis de grado de la Universidad de Chile para la carrera de psicología, que le permita a la consultora rediseñar su plan estratégico con una orientación a las necesidades de las organizaciones con quienes ha trabajado.</p> <p>En estos momentos, nos encontramos en la fase de levantamiento de información, por lo cual se efectúa esta entrevista. El principal objetivo de esta corresponde a conocer sus apreciaciones sobre los principales desafíos y necesidades del contexto laboral actual, en el contexto de sus necesidades de servicios externos en el ámbito de la gestión de personas y cambio organizacional.</p> <p>La idea es que, una vez realizada la etapa de recopilación de información, esta será sistematizada y posteriormente trabajada con los trabajadores de la organización en una sesión que estará orientada a entregar y refinar ideas de mejora.</p> <p>Le agradecemos su participación en la presente actividad, la cual tiene una duración estimada de una hora. Queremos enfatizar (según corresponda) en la importancia de que pueda aceptar o nos pueda hacer llegar con su firma el consentimiento informado que antes le hemos enviado, y si no ha tenido la oportunidad de leerlo, lo leeremos a continuación para poder dar comienzo a la entrevista.</p> <p>Durante la entrevista yo realizaré las preguntas y mi compañero(a) tomará notas de lo que conversemos.</p> <p>¿Alguna consulta? Si le parece, comenzaremos con algunas preguntas de identificación</p>			
Pauta			

Sobre él(la) entrevistado(a)

1. ¿Qué rol cumple dentro de la organización, y en particular, con los clientes?
2. ¿En qué tipo de proyectos y servicios de consultoría ha participado (dentro o fuera de la empresa) ?, ¿En cuáles de ellos se ha especializado? (¿Cuáles son sus fortalezas para el trabajo actual)?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia teletrabajando desde el 2020 y qué es relevante mejorar al respecto?

Respecto a la industria de la consultoría:

4. En su opinión, ¿Cómo ha ido evolucionando la industria de la consultoría en modalidad FreeLancer acorde a los nuevos tiempos post pandemia?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades que observa en las demandas de los clientes actuales y potenciales?
6. ¿Cuáles son las principales consultoras actuales en gestión de personas y cambio organizacional? ¿Por qué?

Sobre las capacidades y recursos de la consultora

7. ¿Qué es y qué hace la consultora?
8. En su opinión ¿Cuáles son las capacidades más valiosas que tiene actualmente la consultora? ¿Por qué?
9. ¿Qué **recursos externos** actuales (Dígase: Plataformas, proveedores, consultores) son relevantes para brindar un buen servicio a los clientes hoy en día? ¿Por qué?

Sobre desafíos para la consultora

10. ¿Qué es lo que más valoran los clientes actuales de la consultora?, ¿Qué ventajas tiene la consultora?
11. ¿Cuáles considera como los principales desafíos u obstáculos que la consultora enfrenta actualmente?
12. ¿Qué sugerencias tiene al respecto? ¿De qué manera los enfrentaría?
13. En tu opinión ¿Qué capacidades o recursos debería desarrollar la consultora para lograr mayor impacto en el mercado?
14. Finalmente, ¿Qué sugeriría Ud. que la consultora incluya necesariamente en su planificación para el próximo año?

Nombre entrevistadores	
---------------------------	--

8.2 Pauta de Entrevista Colaboradores Externos

Nombre entrevistado			
Trabajos que realiza en la organización			
Antigüedad en la empresa			
Formación y Especialización		Fecha	
Objetivos de la entrevista			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar las principales características emergentes en la actualidad de la industria de la consultoría. 2. Identificar cuáles son las principales capacidades y recursos actuales y deseados para la oferta de servicio a los clientes. 3. Conocer su apreciación general de la consultora 			
Encuadre			
<p>Junto con saludarte y agradecerte tu tiempo, queremos informarte que somos tesistas de la carrera de psicología de la Universidad de Chile. y actualmente estamos realizando una investigación respecto a los cambios que se están presentando en la industria de la consultoría de proyección post pandemia, en el marco de una tesis de grado de la Universidad de Chile para la carrera de psicología, que le permita a la organización rediseñar su plan estratégico con una orientación a las necesidades de las organizaciones con quienes ha trabajado.</p> <p>En estos momentos, nos encontramos en la fase de levantamiento de información, por lo cual se efectúa esta entrevista. El principal objetivo de ésta corresponde a conocer tus apreciaciones sobre la actualidad de la industria de la consultoría, cuáles son las principales capacidades y recursos actuales y deseados para la oferta de servicio de la consultora y sobre la consultora en general.</p> <p>Te agradecemos tu participación en la presente actividad, la cual tiene una duración estimada de una hora. Queremos solicitarle (según corresponda) que puedas aceptar o nos pueda hacer llegar con tu firma el consentimiento informado que antes le hemos enviado, y si no has tenido la oportunidad de leerlo, lo leeremos a continuación para poder dar comienzo a la entrevista. Durante la entrevista yo realizaré las preguntas y mi compañero(a) ... tomará notas de lo que conversemos.</p> <p>¿Alguna consulta? Si le parece, comenzaremos con algunas preguntas de identificación.</p>			
Pauta			
<i>Sobre su organización</i>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué rol cumples en la consultora, y en particular, con los clientes? 2. ¿En qué tipo de proyectos y servicios de consultoría ha participado (dentro o fuera de la empresa) ?, ¿En cuáles de ellos te has especializado? (¿Cuáles son sus fortalezas para el trabajo actual) 3. ¿Qué plataformas manejas para la realización de tu trabajo como consultor?, ¿Cuáles te parecen más valiosas y eficientes para la labor del consultor? 			

Respecto a la industria de la consultoría:

4. En tu opinión, ¿Cómo ha ido evolucionando la industria de la consultoría externa acorde a los nuevos tiempos post pandemia?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades que observas en las demandas de los clientes actuales y potenciales?
6. ¿Cuáles son las principales consultoras actuales en gestión de personas y cambio organizacional? ¿Por qué?

Sobre las capacidades y recursos la consultora:

7. Como consultora: ¿Quiénes somos?
8. En tu opinión ¿Cuáles son las capacidades más valiosas que tiene actualmente la consultora?, ¿Por qué?
9. ¿Qué recursos externos actuales (Dígase: Plataformas, proveedores, consultores) son relevantes para brindar un buen servicio a los clientes hoy en día? ¿Por qué?

Sobre desafíos para la consultora

10. ¿Qué es lo que más valoran los clientes actuales de la consultora?, ¿Qué ventajas tiene?
11. ¿Cuáles considera como los principales desafíos u obstáculos que enfrenta la organización actualmente?
12. ¿Qué sugerencias tiene al respecto? ¿De qué manera los enfrentaría?
13. En tu opinión ¿Qué capacidades o recursos debería desarrollar la consultora para lograr mayor impacto en el mercado?
14. Finalmente, ¿Qué tema que no le haya consultado le gustaría complementar o destacar al finalizar esta entrevista

Nombre entrevistadores	
------------------------	--

8.3 Pauta de Entrevista Equipo Directivo

Nombre entrevistado			
Trabajos que realiza en la organización			
Antigüedad en la empresa			
Formación y Especialización		Fecha	
Objetivos de la entrevista			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el rol/cargo organizacional que cumplen actualmente los directivos, identificando posibles dificultades en torno a la distribución de responsabilidades organizacionales. 2. Identificar apreciaciones sobre el entorno y contexto en que está inserta la organización, sus principales desafíos y visión a futuro que tienen los directivos sobre la consultora. 3. Levantar desde las apreciaciones del directivo los procesos administrativos de la consultora. 			
Encuadre			
<p>Junto con saludarle y agradecerle su tiempo, queremos informarle que somos tesistas de la carrera de psicología de la Universidad de Chile. y actualmente estamos realizando un estudio de los cambios que se están presentando en la industria de la consultoría de proyección post pandemia, en el marco de una tesis de grado de la Universidad de Chile para la carrera de psicología, que le permita a la consultora rediseñar su plan estratégico con una orientación a las necesidades de las organizaciones con quienes ha trabajado.</p> <p>En estos momentos, nos encontramos en la fase de levantamiento de información, por lo cual se efectúa esta entrevista. El principal objetivo de esta corresponde a conocer sus apreciaciones sobre los principales desafíos y necesidades del contexto laboral actual, en el contexto de sus necesidades de servicios externos en el ámbito de la gestión de personas y cambio organizacional.</p> <p>Le agradecemos su participación en la presente actividad, la cual tiene una duración estimada de una hora. Queremos solicitarle (según corresponda) la importancia de que pueda aceptar o nos pueda hacer llegar con su firma el consentimiento informado que antes le hemos enviado, y si no ha tenido la oportunidad de leerlo, lo leeremos a continuación para poder dar comienzo a la entrevista.</p> <p>Durante la entrevista yo realizaré las preguntas y mi compañero(a) ... tomará notas de lo que conversemos.</p> <p>¿Alguna consulta? Si le parece, comenzaremos con algunas preguntas de identificación</p>			
Pauta			

Sobre él(la) entrevistado(a): En este ítem queremos comprender y profundizar sobre su participación dentro de la organización, abarcando su perspectiva, su propio rol, responsabilidades y funciones que actualmente cumple.

1. ¿Cuál es el rol que cumple dentro de la organización?, ¿cuáles considera que son sus principales funciones?
2. ¿En cuáles de sus responsabilidades como directivo valoraría apoyo respecto de las tareas requeridas?
3. Como consultora: ¿Quiénes somos?
 - a. ¿Qué hacemos?, ¿Por qué?, ¿Para quién?

Sobre entorno y visión organizacional: En este ítem buscamos comprender sus apreciaciones sobre el contexto de mercado actual y los desafíos que surgen a propósito, como de igual manera las características de la consultora que favorecen la innovación dentro de este contexto.

4. ¿Cómo ha evolucionado la industria en este último tiempo?, ¿Cuáles son las principales necesidades que observa en las demandas de los clientes?
 - a. ¿Cómo se procede al surgir nuevas necesidades/expectativas de los clientes durante la ejecución de los proyectos? (¿Como se debería proceder?)
5. ¿Qué características de la consultora han permitido resistir las distintas crisis que ha vivido?, ¿Qué aprendizajes se han logrado en este periodo?
6. ¿Qué características son las que más valoran los clientes actuales de la consultora?, ¿Qué valores se podrían proyectar a futuro?
7. ¿Cómo se imagina a la organización de aquí a 5 años?, ¿Qué acciones considera necesarias para que esto se cumpla?
8. ¿Considera que se deberían desarrollar nuevas capacidades dentro de la organización para alcanzar esta visión de la consultora?, ¿Cuáles? Priorice.

Sobre administración de la organización: En este ítem buscamos indagar en mayor profundidad sobre los principales aspectos administrativos de la organización, con propósito de poder visualizar las actuales dinámicas laborales. Para ello utilizaremos...

9. ¿Cuáles son las actividades clave dentro de la empresa, ya sea internamente o dentro de los proyectos?, ¿Existe un flujo de trabajo?
10. ¿Cuáles son los cuellos de botella que se dan dentro del flujo de trabajo administrativo y de los proyectos?

Nombre entrevistadores	
---------------------------	--

8.4 Pauta de Entrevista Clientes

Nombre entrevistado			
Organización			
Rubro			
Datos de contacto		Fecha evento	
Objetivos para las entrevistas			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar las principales características emergentes en la actualidad de la industria de la consultoría. 2. Identificar necesidades y atributos requeridos en los servicios externos de Gestión de Personas y Cambio Organizacional 3. Conocer apreciaciones espontáneas de los principales proveedores externos de Servicios de Gestión de Personas y Cambio Organizacional 			
Encuadre			
<p>Junto con saludarle y agradecerle su tiempo, queremos informarle que somos tesistas de la carrera de psicología de la Universidad de Chile. y actualmente estamos realizando un estudio de los cambios que se están presentando en la industria de la consultoría de proyección post pandemia, en el marco de una tesis de grado de la Universidad de Chile para la carrera de psicología, que le permita a esta consultora rediseñar su plan estratégico con una orientación a las necesidades de las organizaciones con quienes ha trabajado.</p> <p>En estos momentos, nos encontramos en la fase de levantamiento de información, por lo cual se efectúa esta entrevista. El principal objetivo de esta corresponde a conocer sus apreciaciones sobre los principales desafíos y necesidades del contexto laboral actual, en el contexto de sus necesidades de servicios externos en el ámbito de la gestión de personas y cambio organizacional.</p> <p>Le agradecemos su participación en la presente actividad, la cual tiene una duración estimada de una hora. Queremos solicitarle (según corresponda) la importancia de que pueda aceptar o nos pueda hacer llegar con su firma el consentimiento informado que antes le hemos enviado, y si no ha tenido la oportunidad de leerlo, lo leeremos a continuación para poder dar comienzo a la entrevista.</p> <p>Durante la entrevista yo realizaré las preguntas y mi compañero(a) ... tomará notas de lo que conversemos.</p> <p>¿Alguna consulta? Si le parece, comenzaremos con algunas preguntas de identificación</p>			
Pauta			

Sobre su organización

1. ¿Cuál es el tamaño de la dotación de su organización?
2. ¿Cuántas personas trabajan en su Gerencia, Dirección o Área de Gestión de Personas?
3. ¿Cuál es su cargo dentro de Gestión de Personas (o como se llame su Unidad)?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que actualmente están enfrentando como Gerencia o Dirección?
5. ¿Cómo las crisis de los últimos años han ido cambiando sus principales necesidades o desafíos como Gerencia o Dirección en el ámbito de las personas?

Respecto a la industria de la consultoría:

6. Y en ese contexto, ¿Cuáles son las necesidades actuales (o futuras) de servicios externos de Gestión de Personas y Cambio Organizacional? (describir y profundizar en esto)
7. En su opinión ¿Cómo ha ido evolucionando el apoyo brindado por las consultoras externas, acorde a estos nuevos tiempos?
8. ¿Qué es lo que más valora del apoyo brindado por las consultoras externas con las que trabaja? En este sentido ¿Destacaría alguna consultora?
9. ¿Cuáles son las principales insatisfacciones que tiene con el servicio dado por las consultoras?
10. ¿Qué obstáculos/dificultades experimenta al momento de cotizar y/o contratar un servicio de consultoría?

Sobre la consultora

11. ¿Hace cuánto tiempo su organización tiene una relación con esta consultora?
12. ¿Qué atributos valora Ud. del servicio que le entrega esta consultora?
13. ¿Qué aspectos debería mejorar esta consultora para brindarle un mejor servicio?
14. Finalmente, ¿Qué sugeriría Ud. que esta consultora debería considerar en su planificación para el próximo año?

Nombre entrevistadores	
---------------------------	--

8.5 Encuesta Clientes

Bienvenido(a) a la Encuesta sobre el Entorno de la Consultoría para [REDACTED]

Actualmente estamos realizando un estudio sobre los cambios que se están presentando en la industria de la consultoría de proyección post pandemia, para que le permita a [REDACTED] diseñar un nuevo plan estratégico con una orientación a las necesidades de las organizaciones con quienes ha trabajado.

En estos momentos nos encontramos en la fase de levantamiento de información, por lo cual se efectúa esta consulta, cuyo principal objetivo corresponde a conocer sus apreciaciones sobre los principales desafíos y necesidades del contexto laboral actual para los servicios externos en el ámbito de la gestión de personas y cambio organizacional.

Le agradeceremos contestar las siguientes preguntas al respecto:



1. ¿A qué rubro se dedica la organización a la que usted pertenece?

2. ¿Cuál es el tamaño de la dotación de su organización?

3. ¿Cuántas personas trabajan en la Gerencia, Dirección o Área de Gestión de Personas de su organización?

- Entre 1-5 personas
- Entre 6-10 personas
- Entre 11-30 personas
- Entre 31-50 personas
- Más de 50 personas

4. ¿Cuál es el cargo que desempeña usted dentro de su Unidad?

5. ¿Cuáles son los principales desafíos o necesidades que actualmente están enfrentando como organización/unidad?

- Agilizar los procesos de trabajo
- Mejorar la comunicación interna
- Estudiar y/o mejorar el clima organizacional
- Formar a líderes y jefaturas
- Reducir costos
- Mejorar el desempeño y productividad
- Desarrollar un nuevo plan estratégico
- Levantar o actualizar estructura organizacional o perfiles de cargo
- Mejorar relaciones laborales con representantes de trabajadores/funcionarios
- Promover buenas prácticas para la modalidad híbrida/teletrabajo
- Implementar iniciativas de impacto estratégico
- Gestionar cambios organizacionales y/o culturales
- Otro (especifique)

Sección 2: Respeto a la industria de la consultoría

Las siguientes preguntas tienen por objetivo conocer sus apreciaciones sobre los servicios externos de consultoría, principalmente aquella enfocada en la Gestión de Personas y Recursos Humanos.

6. En la siguiente escala ¿Qué tanto valora los siguientes factores al momento de decidir contratar un servicio de consultoría? 

	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Oferta de Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía con el consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio del equipo consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento en Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento en Recursos tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de evaluar el contexto organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propuestas de proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad de sus procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Qué otros factores usted considera importantes a la hora contratar un servicio de consultoría? 

Sección 3: Respeto a

En esta sección se abordará su opinión respecto a

8. ¿Qué referencias has tenido respecto a 

- Principalmente referencias positivas
- Referencias positivas y negativas
- Principalmente referencias negativas
- No he tenido referencias sobre CDO

9. ¿Qué has recibido como referencia? 

Comentarios positivos

Comentarios negativos

10. ¿Ud. ha trabajado anteriormente con la empresa 

- Si
- No

Sección 4 Sobre su experiencia con [redacted]

Las siguientes preguntas tienen por objetivo conocer sus apreciaciones sobre los servicios entregados por [redacted]

11. ¿Cuántos proyectos ha realizado con [redacted]

12. ¿Cómo evalúa su experiencia con el equipo de [redacted] respecto a los siguientes factores?



	Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Medianamente satisfecho/a	Satisfecho/a	Muy satisfecho/a
Oferta de Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía con el consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio del equipo consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento en Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento en Recursos tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de evaluar el contexto organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología aplicada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad del Equipo Consultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad de sus procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

13. Para finalizar, ¿cuán probable es que Ud. recomiende los servicios de [redacted]?

!Muchas gracias por sus respuestas!

8.6 Guion Grupo Focal 1

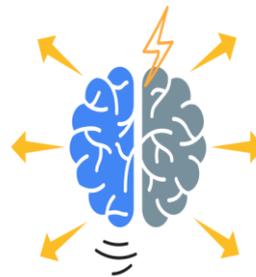
	Actividad	Tiempo (m)	Hora de inicio	Hora de término	Comentarios
	Focus 1				
	Saludo inicial	0:05	9:00	9:05	
	Contextualización y Encuadre	0:05	9:05	9:10	Breve introducción. Etapa del proceso en el que estamos. Normas de la instancia. Actividades
ACTIVIDAD 1	Actividad rompe hielo: Apertura creativa	0:20	9:10	9:30	Apertura creativa: Mostrar imágenes, y ellos tienen que anotar todas las ideas que puedan. Después de cada imagen se debe reforzar, dar señales para evitar "frenos creativos". Luego de cada imagen se pide que nos señalen cuantas ideas pudieron registrar. Al finalizar las 3 imágenes, se les pregunta cómo se sintieron con la actividad, si lograron vaciar ideas de manera más distendida, salirse un poco del pensamiento lógico y llegar a ideas más abstractas, y que esto servirá para la actividad de a continuación.
ACTIVIDAD 2	ETAPA Divergente: Explicación y separación de grupos	0:05	9:30	9:35	En esta parte, a partir de los problemas que llevaremos listos para cada temática, tendrán que realizar una lluvia de ideas de soluciones para alguno de los problemas. Hay que explicar que no hay ideas malas, todo es registrable, ya luego se hará selección.
	ETAPA Divergente: Desarrollo	0:25	9:35	10:00	
	ETAPA Convergente: Explicación y separación de grupos	0:05	10:00	10:05	Tienen que formar 3-4 ideas más definitivas, ya sea seleccionando o combinando ideas, y elegir según la pertinencia, factibilidad, y accesibilidad en el corto-mediano plazo. Con los recursos que ya tenemos poder empezar a realizarlo ya.
	ETAPA Convergente: Selección de ideas	0:25	10:05	10:30	Agrupación de las ideas más parecidas. Integrar Seleccionar las que sean más factibles de realizar en el corto-mediano plazo. ¿Qué entendemos por factibilidad? Fácil de implementar, menor costo posible Cual trae mayor beneficio
Cierre	ETAPA Convergente: Plenario	0:25	10:30	10:55	Exponer resultados, primero un grupo y después el otro, quienes quieran pueden comentar o complementar.
	TOTAL	1:55			

8.7 Presentación Grupo Focal 1

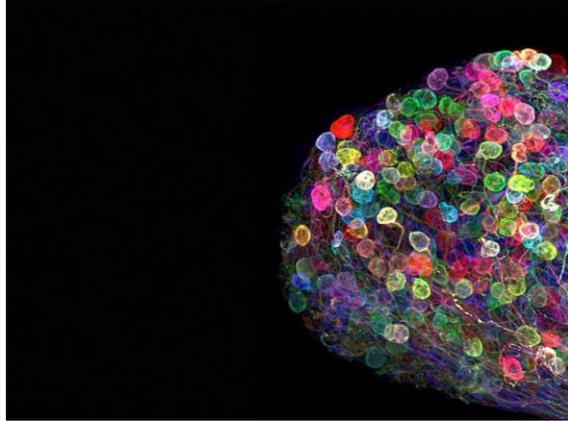


Grupo focal

Construyendo una Carta de navegación:
Orientándonos hacia soluciones



**Actividad:
Apertura creativa**



Actividad: Brain Writing



11



12

¿Que nos dicen los clientes?

<p>Principales desafíos o necesidades manifestadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar cambios organizacionales y/o culturales 2. Estudiar y/o mejorar el clima organizacional 3. Formar a líderes y jefaturas 	<p>Factores más valorados a la hora de contratar servicios de consultoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de evaluar el contexto organizacional 2. Propuestas de proyectos 3. Agilidad de sus procesos 4. Conocimiento en recursos tecnológicos
---	---

¿Que nos dicen los consultores?

<p>Principales desafíos manifestados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El contexto de virtualidad exige ser más creativos, considerando que el vínculo humano se pierde, lo cual es clave para el éxito de los proyectos. 2. No hay afiliación con redes de clientes, faltan espacios de encuentro 3. Hay un cambio generacional, los nativos digitales empiezan a tomar altos cargos. 	<p>Fortalezas visualizadas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se procura hacer un trabajo que favorezca la fidelización del cliente 2. Diferenciación gracias a la gran experiencia curricular que los respalda 3. La imagen de prestigio es valorable para los clientes. 4. Las garantías del servicio son prácticamente eternas 5. Alta orientación al cliente, logrando escucharlos y adecuarse a sus necesidades
---	---

Desafío grupo 2

2

¿Cómo fidelizar a los clientes considerando las necesidades de nuestra organización?

¿Que nos dicen los clientes?

Principales desafíos o necesidades manifestadas:

1. Gestionar cambios organizacionales y/o culturales
2. Estudiar y/o mejorar el clima organizacional
3. Formar a líderes y jefaturas

Factores más valorados a la hora de contratar servicios de consultoría:

1. Capacidad de evaluar el contexto organizacional
2. Propuestas de proyectos
3. Agilidad de sus procesos
4. Conocimiento en recursos tecnológicos
5. Flexibilidad del servicio
6. Prestigio del equipo

¿Que nos dicen los consultores?

Principales desafíos manifestados:

1. Desarrollar la capacidad de mostrar los beneficios de los servicios que se ofrecen
2. Generar alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones.
3. Elaborar un relato comunicacional que considere los valores, la experiencia y los aprendizajes de la contingencia.

Fortalezas visualizadas

1. Contamos con un equipo de consultores profesionales y comprometidos.
2. Se cuenta con la experiencia de haber realizado benchmarking para la U. de Chile.
3. Podemos diferenciarnos gracias a la gran experiencia curricular que nos respalda.

**Plenario:
Exposición de grupos**

Presentación de principales ideas rescatadas
Comentarios



Muchas gracias por tu participación



8.8 Guion Metodológico Grupo Focal 2

	Actividad	Tiempo (m)	Hora de inicio	Hora de término	Comentarios
	Focus 1				
	Recepción	0:30	9:30	10:00	
	Saludo Inicial y Encuadre	0:05	10:00	10:05	Breve introducción. Etapa del proceso en el que estamos. Normas de la instancia. Actividades a realizar.
ACTIVIDAD 1	Actividad rompe hielo: Apertura creativa	0:15	10:05	10:20	Apertura creativa: Mostrar imágenes, y ellos tienen que anotar todas las ideas que puedan. Después de cada imagen se debe reforzar, dar señales para evitar "frenos creativos". Luego de cada imagen se pide que nos señalen cuantas ideas pudieron registrar. Al finalizar las 3 imágenes, se les pregunta cómo se sintieron con la actividad, si lograron vaciar ideas de manera más distendida, salirse un poco del pensamiento lógico y llegar a ideas más abstractas, y que esto servirá para la actividad de continuación.
ACTIVIDAD 2	ETAPA Divergente: Explicación y profundización de los desafíos	0:10	10:20	10:30	En esta parte, a partir de los problemas que llevaremos listos para cada temática, tendrán que realizar una lluvia de ideas de soluciones para alguno de los problemas. Hay que explicar que no hay ideas malas, todo es registrable, ya luego se hará selección.
	ETAPA Divergente: Desarrollo	0:30	10:30	11:00	
	ETAPA Convergente: Explicación de la siguiente etapa	0:05	11:00	11:05	Tienen que formar 3-4 ideas más definitivas, ya sea seleccionando o combinando ideas, y elegir según la pertinencia, factibilidad, y accesibilidad en el corto-mediano plazo. Con los recursos que ya tenemos poder empezar a realizarlo ya.
	ETAPA Convergente: Selección de ideas	0:25	11:05	11:30	Agrupación de las ideas más parecidas. Integrar Seleccionar las que sean más factibles de realizar en el corto-mediano plazo. ¿Qué entendemos por factibilidad? Fácil de implementar, menor costo posible Cual trae mayor beneficio
Finalización	ETAPA Convergente: Plenario	0:25	11:30	11:55	Exponer resultados, primero un grupo y después el otro, quienes quieran pueden comentar o complementar.
	Cierre	0:05	11:55	12:00	
	TOTAL	2:30			

8.9 Presentación Grupo Focal 2

Grupo focal

Construyendo una Carta de navegación:
Orientándonos hacia soluciones

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CALDAS

¿A qué nos dedicaremos hoy?

Objetivo de esta sesión:
Facilitar un espacio de encuentro donde se recojan ideas y potenciales soluciones a los principales desafíos identificados en relación al medio interno de la organización y los procesos de los proyectos.

¿Qué se ha hecho?

1. Entrevistas a miembros
2. Encuesta clientes
3. Elaboración diagnóstica
4. Grupo Focal 1: Desafíos en relación a los clientes y el medio externo

¿Qué esperamos de esta instancia?

- Generar un espacio de proposición creativa
- Escucha activa
- Respetar los turnos de habla, ideas y opiniones que surjan
- Opiniones sin juicios de por medio, ni temor a ello

Actividades

- 01 Apertura creativa
- 02 Brain Writing
- 03 Refinación y selección de ideas

Actividad: Apertura creativa



¿Cómo se organizaron para la elaboración de su historia?

¿Hubieron diferencias al momento de interpretar una misma imagen?

Actividad: Brain Writing

- Exposición desafíos
- Entrega de información de utilidad
- Recolección ideas

Desafíos

¿Cómo podríamos mejorar la gestión de los proyectos considerando la realidad actual? Énfasis en la comunicación organizacional.

¿Cómo podríamos mejorar la gestión de los proyectos considerando la realidad actual? Énfasis en la gestión de información.

¿Qué nos dicen los clientes?

Principales desafíos o necesidades manifestadas:

1. Gestionar cambios organizacionales y/o culturales
2. Estudiar y/o mejorar el clima organizacional
3. Formar a líderes y jefaturas

Factores más valorados a la hora de contratar servicios de consultoría:

1. Capacidad de evaluar el contexto organizacional
2. Propuestas de proyectos
3. Agilidad de sus procesos
4. Conocimiento en recursos tecnológicos

¿Qué nos dicen los miembros respecto a la organización?

Podríamos posicionarnos a la vanguardia con herramientas que facilitan el teletrabajo y vender a partir de la experiencia obtenida en su uso

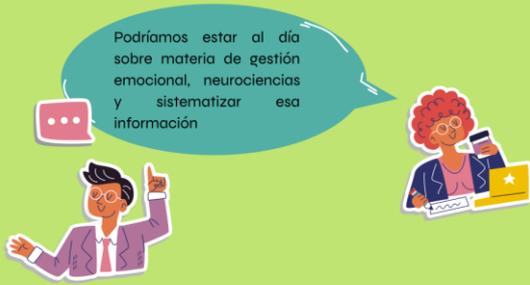
Podríamos generar reglas y/o lineamientos para gestionar los plazos de proyectos en curso

¿Qué nos dicen los miembros respecto a la organización?

Podríamos tener una metodología que permita la actualización sobre productos requeridos por parte de los clientes

Podemos sobrepasar con respeto las resistencias de la gente a la tecnología

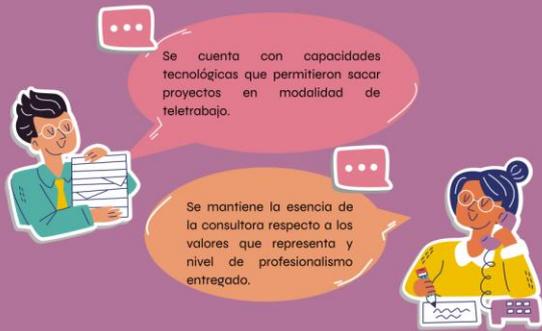
¿Qué nos dicen los miembros respecto a la organización?



¿Qué nos dicen los miembros respecto a la organización?



¿Qué nos dicen los miembros respecto a la organización?



Desafíos



Plenario: Exposición de grupos

- Presentación de principales ideas rescatadas
- Ideas complementarias
- Preguntas

Muchas gracias por tu participación



8.10 Guion Metodológico Sesión Toma de Decisiones 3

Formulando planes de acción		Objetivo: Construir planes de acción correspondientes al proceso de planificación estratégica, definiendo las responsabilidades asociadas a cada objetivo.		
Actividad	Tiempo (m)	Hora de inicio	Hora de término	Comentarios
Recepción	0:10	8:50	9:00	Tenemos en consideración incluir a las personas que no puedan asistir pero se encuentren en condiciones de conectarse de manera remota. Para esto se espera poder contar con uno o dos computadores (dependiendo de la cantidad de participantes remotos), micrófonos, y dentro de lo posible cámaras web, que permita más fácilmente mostrar el trabajo que se está realizando. Para la separación de grupos, se espera que una persona del grupo pueda involucrar activamente al participante remoto, estando pendiente de si escucha o ve el trabajo que se está realizando, así como de depositar las ideas que pueda ir registrando verbalmente o en el chat.
Saludo inicial y objetivo de la sesión	0:05	9:00	9:05	Breve introducción. Etapa del proceso en el que estamos. Objetivo de la sesión.
Primeras palabras y misión	0:05	9:05	9:10	Se dará el pase para que uno(a) de los jefes pueda mencionar unas primeras palabras (ojalá que transmitan motivación), y adicionalmente se mostrará la misión construida
Exposición resultados de grupos focales	0:05	9:10	9:15	Se dará un breve resumen de los resultados que fueron obtenidos en los grupos focales.
Visión	0:05	9:15	9:20	Se dará el pase para que uno(a) de los jefes pueda explicar de dónde viene la visión y mencionarla, resaltando los elementos clave que la componen
Objetivos propuestos	0:10	9:20	9:30	De manera breve, se nombran los objetivos propuestos inicialmente y se explicará su origen. Finalmente se mostrará cómo fueron priorizados.
Objetivos priorizados	0:10	9:30	9:40	Se mencionan brevemente los objetivos priorizados, se hablará sobre la relación que tienen entre sí, y se menciona brevemente que a continuación se espera tener una instancia de trabajo colaborativo donde poder desarrollar estos objetivos, de tal manera que puedan enumerarse los pasos a seguir, las metas para el 2022 y quienes tomará responsabilidades sobre estas.
Explicación actividad y separación de grupos	0:05	9:40	9:45	(ACTIVIDAD) En primera instancia, se darán a conocer los temas en los que se agruparán los objetivos a trabajar, y luego, se definirá un monitor de cada tema, el cual se encargará de que se completen los planes de acción respectivos. Adicionalmente los participantes se dividirán en grupos según su área de interés. Posibilidad: Se les dará la opción de intercambiarse entre grupos, en la medida que tengan aportes que realizar para los otros temas, sin embargo el monitor es fijo en una temática.

Desarrollo Actividad	0:50	9:45	10:35	<p>El monitor liderará cada tema, para lo cual a cada uno se le entregará un material de apoyo para facilitar la construcción de planes y de esta manera, se encargará de velar por completar la elaboración del plan de acción, definiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los pasos (hitos) que se deben cumplir para llegar a concretar el objetivo correspondiente - Los responsables de que se cumplan estos objetivos, y los colaboradores, que se encargarán de apoyar en las tareas que se requieran. - El/los resultados que se esperan lograr para el presente año. <p>(Considerar: cada participante contará con un documento de ayuda para la elaboración de planes, incorporando información de utilidad para cada temática. Asimismo, cada monitor contará con un documento de apoyo relacionado a su rol dentro de la instancia)</p> <p>(Cartulinas, post-it y plumones para depositar ideas iniciales a modo de pizarra, facilitando la conversación/ Planes impresos para posterior construcción)</p>
Plenario	0:20	10:35	10:55	Cada monitor (o un voluntario del grupo) expondrá el resultado al que llegó su equipo, dando la oportunidad de que el resto del equipo pueda retroalimentar.
Próximos pasos y cierre	0:05	10:55	11:00	Se mencionan cuales son los siguientes hitos a realizar, y se concretará un objetivo para la siguiente instancia. Finalmente, los facilitadores darán unas palabras de despedida, aludiendo a la conclusión del proceso de facilitación/intervención.
TOTAL	2:00			