

## Fundamentos de la Consultoría Estratégica 6

### Teorías y enfoques que sustentan la consultoría

1. Enfoques teóricos
2. Modelos de intervención
3. Principios de psicología organizacional
4. Tendencias actuales.

#### 1. Enfoques Teóricos que Sustentan la Consultoría

(Teorías del Cambio Organizacional y Gestión del Conocimiento)

La consultoría estratégica se apoya en marcos conceptuales que explican **cómo cambian las organizaciones**, cómo aprenden y cómo responden a su entorno.

##### 1.1. Teorías del Cambio Organizacional

###### a) Modelo de Kurt Lewin (Descongelar – Cambiar – Recongelar)

- **Descongelar:** romper inercias y preparar mentalmente a la organización.
- **Cambiar:** adoptar nuevos comportamientos, procesos, tecnologías.
- **Recongelar:** estabilizar y asegurar la permanencia del cambio.

👉 Es la base de la gestión del cambio moderna.

###### b) Teoría de Sistemas de Boulding y Von Bertalanffy

- La organización es un **sistema interdependiente**.
- Un cambio en un área impacta a todas las demás.

👉 Clave para consultoría estratégica, proceso y estructura.

###### c) Modelo de 8 pasos de Kotter

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar coalición de líderes
3. Crear visión del cambio
4. Comunicar visión
5. Empoderar a la acción
6. Generar victorias tempranas
7. Consolidar cambios
8. Institucionalizar cambios

👉 Modelo más usado en proyectos de transformación.

###### d) Teoría de Desarrollo Organizacional (DO)

- Cambios planificados, participativos y humanos.
- Se apoya en intervenciones psicológicas y sociales.

👉 Relevante para proyectos de cultura, liderazgo y clima.

###### e) Teoría de la Contingencia

- No hay una solución única.
- La estrategia depende del contexto, sector y madurez.

👉 Base del enfoque consultivo adaptativo.

## 1.2. Teorías de Gestión del Conocimiento

### a) Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

1. **Socialización:** compartir conocimiento tácito
2. **Externalización:** documentarlo
3. **Combinación:** estructurarlo
4. **Internalización:** convertirlo en práctica

👉 Fundamental para proyectos de digitalización, repositorios, SOP, ERP.

### b) Learning Organization (Peter Senge)

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

👉 Inspiración para consultoría basada en innovación continua.

### c) Knowledge Management (Davenport y Prusak)

- Captura de conocimiento
- Repositorios
- Flujo de información
- Transferencia

👉 Sustenta plataformas colaborativas como Teams, Google Workspace.

---

## 🚩 2. Modelos de Intervención en las Organizaciones

*(Estructuras metodológicas para planear, ejecutar y evaluar consultoría)*

Estos modelos describen **cómo debe trabajar un consultor** al intervenir una empresa.

---

### 2.1. Modelo de Intervención de Cummings & Worley (5 fases del DO)

1. Entrada y Contrato
2. Diagnóstico
3. Diseño de Intervenciones
4. Implementación
5. Evaluación y Retroalimentación

👉 Uno de los modelos más utilizados en consultoría organizacional.

---

### 2.2. Modelo de Consultoría de Block

1. Contrato
2. Recopilación de datos
3. Análisis
4. Retroalimentación
5. Acción
6. Conclusión

👉 Enfatiza la relación consultor–cliente como clave.

---

### 2.3. Modelo de McKinsey (Problema – Hipótesis – Análisis)

- Define el **problema central**
  - Genera **hipótesis iniciales (MECE)**
  - Ejecuta análisis de datos
  - Construye recomendaciones
- 👉 Común en consultoría estratégica y proyectos de alta dirección.

---

### 2.4. Modelo de Diagnóstico Integral (AS-IS / TO-BE)

1. **AS-IS:** diagnóstico actual
  2. **Gap Analysis:** brechas
  3. **TO-BE:** diseño futuro
  4. Roadmap
- 👉 Base para rediseño de procesos, implementación de ERP, digitalización.

---

### 2.5. Modelo de Intervención Basado en Resultados (RBM)

- Enfoque en indicadores
  - Resultados esperados
  - Productos / entregables
  - Actividades
- 👉 Usado en grandes transformaciones y gobiernos.

---

## 3. Principios de Psicología Organizacional

*(Comprender dinámicas internas y mejorar interacción con equipos)*

La consultoría requiere entender **personas, motivaciones, estilos de liderazgo, cultura y comportamiento humano**.

---

### 3.1. Cultura Organizacional (Edgar Schein)

Tres niveles:

1. Artefactos (lo visible)
  2. Valores declarados
  3. Supuestos básicos (creencias profundas)
- 👉 Fundamental para detectar resistencia al cambio.

---

### 3.2. Motivación y comportamiento

- Maslow (jerarquía de necesidades)
  - Herzberg (factores higiénicos y motivadores)
  - McClelland (logro, poder, afiliación)
- 👉 Explican por qué las personas aceptan o rechazan cambios.

---

### 3.3. Liderazgo y Estilos (Goleman, Blanchard, Bass)

- Liderazgo situacional
- Liderazgo transformacional

- Inteligencia emocional
- 👉 Clave en proyectos donde el consultor asesora a la dirección.

### 3.4. Equipos de trabajo

- Etapas de Tuckman (Forming – Storming – Norming – Performing)
- Psicología de equipos de alto desempeño
- 👉 Útil para consultoría de estructura, roles y colaboración.

### 3.5. Gestión del cambio desde la psicología

- Sesgos cognitivos
- Resistencia natural
- Miedo a perder poder, control o estatus
- 👉 El consultor debe anticipar comportamientos humanos.

## 🌐 4. Tendencias Actuales en Consultoría

*(Agilidad, sistemas, digitalización y pensamiento avanzado)*

Estas tendencias redefinen la consultoría contemporánea.

### 4.1. Enfoques Ágiles

- Scrum
- Kanban
- Lean Change
- OKRs
- MVP / iteraciones
- 👉 Se aplican para proyectos rápidos, prototipado, pilotajes y mejoras continuas.

### 4.2. Pensamiento Sistémico

- Visualiza interdependencias y dinámicas no lineales
- Usa mapas causales y modelos de bucles
- 👉 Especialmente relevante en estrategia, procesos y cambio organizacional.

### 4.3. Data-Driven Consulting

- Decisiones basadas en datos
- Dashboards, KPIs, analítica avanzada
- 👉 El consultor moderno interpreta datos para definir estrategias.

### 4.4. Transformación Digital

- ERP
- Automatización
- IA
- Cloud
- Data governance
- 👉 Base para proyectos actuales de eficiencia y escalabilidad.

---

#### 4.5. Customer Centricity / UX Organizacional

- Mapeo de experiencia
  - Journey interno
  - Service Design
- 👉 Cada vez más importante en cultura y proceso.

---

#### 4.6. Learning Agility y Cultura Adaptativa

- Organizaciones preparadas para aprender rápido
- 👉 Ideal para entornos de cambio constante.

---

### **Modelo de Intervención de Edgar Schein**

(También llamado: Modelo de Procesos de Ayuda o Process Consultation)

El modelo de Schein comprende **tres grandes fases**, cada una con momentos y acciones concretas.

---

#### ● **FASE 1: Entrada y Contrato (Entry & Contracting)**

Es el punto de inicio del proceso consultivo.

##### **Objetivos:**

- Comprender el contexto del cliente.
- Confirmar que existe un problema que amerita intervención.
- Definir la relación consultor–cliente.
- Alinear expectativas.

##### **Acciones típicas:**

- Reunión inicial con el cliente.
- Revisión preliminar del problema.
- Definición de alcance, roles y responsabilidades.
- Establecimiento de condiciones generales: tiempos, acceso, información.

👉 Esta fase genera un **contrato psicológico y operativo**.

---

#### ● **FASE 2: Recolección y Diagnóstico (Discovery & Inquiry)**

Schein enfatiza que el consultor NO impone soluciones, sino que **ayuda al cliente a descubrir su propia realidad**.

##### **Objetivos:**

- Comprender la situación real.
- Identificar patrones, dinámicas y causas raíz.
- Fortalecer el autoconocimiento del cliente.

##### **Métodos:**

- Entrevistas
- Observación directa
- Revisión documental
- Mapeo de procesos
- Análisis de comunicación y cultura

### Enfoques clave de Schein:

- La organización es un sistema social lleno de significados.
- El consultor trabaja **con el cliente**, no “sobre” él.
- El diagnóstico es colaborativo.

👉 El resultado es un **diagnóstico compartido**, no impuesto.

### ● FASE 3: Retroalimentación, Acción y Evaluación (Feedback, Action & Evaluation)

Es el momento donde se concretan decisiones e intervenciones.

#### Objetivos:

- Presentar hallazgos y validar interpretaciones.
- Diseñar intervenciones en conjunto.
- Ejecutar, evaluar y ajustar.

#### Acciones típicas:

1. **Retroalimentación:**
  - Se presentan resultados al equipo directivo.
  - Se validan percepciones y se genera apertura.
2. **Plan de acción:**
  - Priorización de problemas.
  - Diseñar soluciones realistas.
  - Planear intervenciones culturales, estructurales o de procesos.
3. **Implementación:**
  - Facilitación del cambio
  - Talleres, coaching, rediseño, o ajustes organizacionales
4. **Evaluación:**
  - Verificar si el problema se resolvió.
  - Asegurar sostenibilidad del cambio.
  - Aprendizaje organizacional.

👉 El consultor facilita que el cliente **desarrolle su propia capacidad de solución**.

### 🔗 Principios esenciales detrás del modelo de Schein

- El consultor debe fomentar **diagnóstico participativo**, no imponer.
- El cambio ocurre mejor cuando el cliente **entiende** su sistema.
- Las soluciones deben surgir en colaboración.
- La relación consultor–cliente es un **partnership**.

### 📌 Resumen del Modelo de Schein en 3 Fases

1. **Entrada y Contrato**
  - Alineación inicial y definición de roles
2. **Recolección y Diagnóstico**
  - Trabajo colaborativo para identificar problemas
3. **Retroalimentación, Acción y Evaluación**
  - Diseño conjunto de soluciones, implementación y aprendizaje

## **Modelo de Intervención Participativa o Mixta**

(También conocido como: *intervención colaborativa, consultoría mixta o enfoque híbrido*)

El **modelo de intervención participativa o mixta** es un enfoque donde:

👉 **El consultor aporta metodología, análisis y conocimiento técnico,**  
mientras que

👉 **los miembros de la organización aportan experiencia interna, contexto y toma de decisiones.**

Es decir:

**el consultor no impone soluciones**

pero tampoco se queda solo como facilitador pasivo.

Se trabaja *en co-creación*.

### **¿Por qué se llama intervención mixta?**

Porque integra dos enfoques:

#### **1) Enfoque Experto (Top-Down)**

- El consultor diagnostica
- Propone soluciones
- Marca lineamientos técnicos

#### **2) Enfoque Participativo (Bottom-Up)**

- La organización analiza su propia situación
- Los equipos generan ideas
- Se construyen acuerdos

El modelo toma elementos de ambos para crear intervenciones **viables, apropiadas y sostenibles**.

### **Características del Modelo Participativo o Mixto**

1. **Cocreación entre consultor y cliente**
2. **Diagnóstico compartido**
3. **Toma de decisiones conjunta**
4. **Alta participación de colaboradores clave**
5. **Aprendizaje organizacional durante el proceso**
6. **Mayor aceptación y menor resistencia al cambio**
7. **Combina datos objetivos + conocimiento tácito interno**

### **Fases del Modelo de Intervención Participativa o Mixta**

La secuencia puede adaptarse, pero generalmente incluye:

#### **FASE 1: Entrada, contrato y construcción de confianza**

- Presentación del consultor
- Explicación del método
- Expectativas claras
- Conformación de un **equipo núcleo**
- Acuerdo del rol consultor-cliente: “trabajamos juntos”

👉 El consultor no impone: invita al cliente a co-diseñar el proceso.

---

## ● FASE 2: Diagnóstico colaborativo

Se realiza de forma **participativa**, por ejemplo:

- Entrevistas a líderes y operativos
- Talleres de diagnóstico
- Mapeos de procesos con los mismos empleados
- Lluvia de ideas guiadas
- Encuestas de cultura y clima
- Observación en sitio con acompañamiento del personal

👉 El diagnóstico no viene de afuera: surge de **ambas partes**.

---

## ● FASE 3: Análisis y devolución (retroalimentación conjunta)

El consultor:

- Organiza la información
- Analiza datos
- Resume patrones y causas raíz

Luego se presenta al cliente en una sesión de **retroalimentación participativa** donde:

- Se validan hallazgos
- El cliente corrige, agrega o matiza
- Se construye un consenso sobre “lo que realmente pasa”

👉 Es un diagnóstico validado, no impuesto.

---

## ● FASE 4: Codiseño de soluciones y alternativas

En talleres conjuntos se diseña:

- Estrategias
- Procesos futuros (TO-BE)
- Proyectos de cambio
- Políticas o rediseños
- Capacitación o estructura organizacional
- Cultura y liderazgo

Utilizando herramientas como:

- Design Thinking
- Mapa AS-IS y TO-BE
- Matriz impacto/esfuerzo
- Canvas
- Lean y Kaizen

👉 La solución es **co-creada** por el consultor y los empleados clave.

---

## ● FASE 5: Implementación con participación activa

La ejecución se realiza **con equipo interno**, no solo con consultores.

Incluye:

- Pilotajes
- Planes de capacitación
- Sesiones de mejora continua

- Acompañamiento a líderes
- Ajustes en tiempo real

👉 La organización se apropia del cambio, no depende del consultor.

## ● FASE 6: Evaluación y aprendizaje organizacional

Se evalúan:

- Resultados (KPIs)
- Adopción del cambio
- Lecciones aprendidas
- Ajustes necesarios

Se cierra el proyecto generando **capacidad interna**.

👉 El cliente queda fortalecido.

## 🌱 Ventajas del Modelo Participativo o Mixto

1. **Mayor aceptación del cambio** (menos resistencia)
2. **Mejor entendimiento de la realidad organizacional**
3. **Soluciones más contextualizadas y realistas**
4. **Fortalecimiento de capacidades internas**
5. **Mejor clima en el proceso de cambio**
6. **Mayor sostenibilidad en el tiempo**

## ⚠️ Desafíos del Modelo Participativo

- Toma más tiempo que un modelo puramente experto
- Requiere habilidades de facilitación del consultor
- Necesita compromiso real de líderes
- Es sensible a la cultura organizacional

## ✳️ Cuándo se recomienda utilizarlo

El modelo participativo o mixto es especialmente útil cuando:

- Hay resistencia al cambio
- Se busca transformación cultural
- Hay necesidad de aprender haciendo
- La solución requiere apropiación del personal
- Los procesos son altamente operativos o artesanales
- El conocimiento interno es clave para el éxito

👉 Es el modelo ideal para **PYMES**, organizaciones familiares y empresas en transición.

## 🧠 Resumen Ejecutivo (Estilo McKinsey)

**Modelo Participativo o Mixto = Diagnóstico compartido + Soluciones cocreadas + Implementación conjunta**

## Principios Clave de la Psicología Organizacional

(Basados en los autores clásicos y contemporáneos: Schein, Senge, Maslow, Hackman, Goleman, Herzberg, McGregor, Tuckman, entre otros.)

La **Psicología Organizacional** estudia cómo las personas piensan, sienten y se comportan dentro de las organizaciones. Estos principios sirven al consultor para **entender dinámicas humanas, anticipar resistencias, mejorar la comunicación y diseñar intervenciones más efectivas.**

### ● 1. La conducta humana está influida por el contexto organizacional

Las personas **no actúan aisladas**, sino dentro de un sistema que condiciona su comportamiento:

- Cultura
- Estructura
- Liderazgo
- Normas formales e informales
- Sistema de incentivos
- Relaciones de poder

👉 “El entorno determina la conducta.”

### ● 2. La motivación es clave para el desempeño

Las principales teorías explican que la motivación surge de:

**Maslow: necesidades humanas**

**Herzberg: factores higiénicos y motivadores**

**McClelland: logros, poder y afiliación**

**Vroom: expectativas — “me esfuerzo porque espero resultados”**

👉 Un consultor debe entender **qué mueve a cada grupo** para diseñar estrategias efectivas.

### ● 3. La cultura organizacional guía comportamientos y decisiones

Basado en **Edgar Schein**, la cultura tiene tres niveles:

1. Artefactos (lo que se ve)
2. Valores declarados
3. Supuestos inconscientes (creencias profundas)

👉 La cultura puede **habilitar** o **bloquear** cualquier cambio estratégico.

### ● 4. El liderazgo influye en el clima, la motivación y el desempeño

Teorías relevantes:

- **Liderazgo situacional** (Blanchard)
- **Liderazgo transformacional** (Bass)
- **Liderazgo resonante e inteligencia emocional** (Goleman)

👉 Un buen líder es capaz de **movilizar a otros hacia la acción** y aumentar la confianza.

## ● 5. Los equipos pasan por etapas de desarrollo (Tuckman)

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing

👉 Los consultores deben identificar en qué etapa está un equipo para intervenir correctamente.

## ● 6. La comunicación es el principal vehículo del comportamiento organizacional

- Transparencia
- Feedback
- Alineación
- Claridad de roles
- Empatía

👉 Sin comunicación efectiva, no hay coordinación y el cambio fracasa.

## ● 7. La percepción influye más que la realidad

Las personas reaccionan a **lo que creen que pasa**, no necesariamente a los hechos puros.

Ejemplos:

- Percepción de injusticia → baja motivación
- Percepción de falta de reconocimiento → resistencia
- Percepción de amenaza → sabotaje del cambio

👉 La gestión perceptual es tan importante como la gestión técnica.

## ● 8. El cambio genera resistencia porque afecta identidad y seguridad

Según la psicología del cambio:

- Las personas protegen su estatus
- Evitan la incertidumbre
- Temen perder control
- Reaccionan emocionalmente

👉 El consultor debe crear **seguridad psicológica** para facilitar el cambio.

## ● 9. El comportamiento humano es sistémico

Las personas se ajustan al sistema de:

- Incentivos
- Tareas
- Normas
- Cultura
- Procesos

👉 Si el sistema no cambia, los comportamientos tampoco.

## ● 10. Las emociones influyen en la toma de decisiones

Basado en la **inteligencia emocional**:

- Gestión emocional
- Autoconciencia
- Empatía
- Regulación
- Influencia social

👉 La consultoría no solo trabaja con procesos, sino con **emociones humanas en el trabajo**.

## ● 11. El aprendizaje ocurre cuando hay reflexión y retroalimentación

Sustentado en Kolb y Senge:

- Reflexión
- Feedback
- Práctica
- Modelos mentales

👉 Las organizaciones deben convertirse en sistemas que **aprenden**.

## ● 12. El clima laboral impacta en resultados y productividad

Factores:

- Confianza
- Respeto
- Trabajo colaborativo
- Reconocimiento
- Justicia organizacional

👉 Un clima sano es predictor de mejor desempeño.

## ✚ RESUMEN EJECUTIVO

### Principios clave de la Psicología Organizacional

1. La conducta depende del sistema organizacional
2. La motivación impulsa el desempeño
3. La cultura guía comportamientos
4. El liderazgo transforma o bloquea
5. Los equipos evolucionan por etapas
6. La comunicación alinea y motiva
7. La percepción define la conducta
8. El cambio genera resistencia humana
9. El comportamiento es sistémico
10. Emociones influyen en decisiones
11. El aprendizaje requiere reflexión y retroalimentación
12. El clima laboral afecta resultados

## Aplicaciones Directas de la Psicología Organizacional en la Consultoría

La psicología organizacional aporta *las bases humanas* que permiten al consultor comprender, intervenir y transformar una organización más allá de procesos y estrategias. Sin estos principios, prácticamente **cualquier proyecto de consultoría está destinado al fracaso**, porque todas las soluciones dependen de personas.

A continuación están las aplicaciones más importantes:

### ● 1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

#### ¿Qué aporta la psicología?

Modelos como los de Schein, Hofstede, Goffman o Deal & Kennedy permiten:

- Identificar valores y creencias profundas
- Comprender patrones invisibles de comportamiento
- Reconocer tabúes, normas no escritas y rituales
- Predecir resistencia o facilitadores de cambio

#### Aplicación consultiva:

→ Detectar si la cultura permitirá o bloqueará una transformación (ERP, reestructura, digitalización, etc).

### ● 2. Gestión de la resistencia al cambio

La psicología del cambio explica:

- Por qué las personas **resisten**
- Qué miedos se activan
- Cómo generar seguridad psicológica
- Cómo comunicar cambios sin conflicto

#### Aplicación consultiva:

→ Diseño de estrategias de cambio con menor resistencia, mayor adopción y mayor compromiso.

### ● 3. Análisis del comportamiento y motivación

Teorías de Maslow, Herzberg, Vroom, McClelland ayudan a:

- Identificar qué motiva a diferentes perfiles
- Diseñar incentivos y reconocimientos
- Prevenir desmotivación o burnout
- Alinear metas individuales con metas organizacionales

#### Aplicación consultiva:

→ Diseñar sistemas de incentivos, KPIs, roles y cargas de trabajo.

### ● 4. Evaluación y desarrollo del liderazgo

La psicología organizacional permite:

- Identificar estilos de liderazgo (transformacional, situacional, autoritario, democrático...)
- Medir competencias socioemocionales
- Detectar líderes tóxicos o líderes promotores del cambio
- Desarrollar habilidades de coaching, feedback y delegación

**Aplicación consultiva:**

→ Programas de liderazgo, coaching ejecutivo, sucesión de puestos clave.

---

● **5. Intervención en equipos de trabajo**

Basado en Tuckman, Goleman, Hackman y otros.

Permite:

- Analizar dinámicas de equipo
- Identificar conflictos internos o comunicación deficiente
- Crear equipos de alto desempeño
- Fortalecer colaboración y confianza

**Aplicación consultiva:**

→ Rediseño de equipos, talleres colaborativos, team building estratégico.

---

● **6. Gestión de conflictos**

La psicología explica:

- Tipos de conflicto (relacional, de proceso, de tarea)
- Estilos de manejo de conflicto (modelo Thomas–Kilmann)
- Orígenes emocionales del conflicto

**Aplicación consultiva:**

→ Facilitar acuerdos, negociaciones internas, mediaciones.

---

● **7. Selección y evaluación de talento**

Modelos de psicometría y competencias permiten:

- Evaluar candidatos con pruebas confiables
- Medir habilidades blandas
- Analizar compatibilidad cultural
- Evaluar desempeño sin sesgos

**Aplicación consultiva:**

→ Diseño de perfiles, evaluación 360°, planes de sucesión.

---

● **8. Diseño de experiencias del empleado (Employee Experience)**

Con base en:

- Motivación
- Clima laboral
- Justicia organizacional
- Satisfacción laboral
- Teorías de bienestar

**Aplicación consultiva:**

→ Diseño de onboarding, programas de reconocimiento, encuestas de clima.

---

● **9. Comunicación organizacional**

La psicología organizacional ayuda a:

- Diseñar mensajes que generan alineación
- Comprender cómo perciben las personas la información

- Evitar malentendidos o rumores
- Crear canales efectivos

**Aplicación consultiva:**

→ Gestión del cambio, comunicación interna, presentación de estrategias.

● **10. Desarrollo de competencias y capacitación**

La psicología del aprendizaje (Kolb, Bloom, Bandura) permite:

- Diseñar programas de capacitación eficaces
- Considerar estilos de aprendizaje
- Crear experiencias transformadoras
- Asegurar transferencia al puesto de trabajo

**Aplicación consultiva:**

→ Programas de training, academias internas, certificaciones.

● **11. Diagnóstico de clima laboral**

Mediante instrumentos psicológicos se puede:

- Medir satisfacción, estrés, carga, justicia, comunicación
- Identificar focos de malestar
- Detectar causas de rotación

**Aplicación consultiva:**

→ Planes de clima laboral, wellbeing, retención.

● **12. Intervenciones de cambio organizacional**

La psicología permite:

- Diseñar intervenciones más humanas
- Manejar emociones durante el cambio
- Crear participación y compromiso
- Acompañar transiciones con menor desgaste

**Aplicación consultiva:**

→ Transformaciones culturales, implementaciones de ERP, reestructuras.

✦ **Resumen en 10 Aplicaciones Directas**

1. Diagnóstico de cultura
2. Gestión de resistencia al cambio
3. Motivación y comportamiento
4. Desarrollo del liderazgo
5. Intervención en equipos
6. Manejo de conflictos
7. Selección y evaluación de talento
8. Diseño de experiencia del empleado
9. Comunicación estratégica interna
10. Capacitación y desarrollo

El acrónimo **SOP** en el contexto de gestión de proyectos, digitalización y procesos de negocio significa **Standard Operating Procedure** (Procedimiento Operativo Estándar).

### ¿Qué es un SOP?

Un SOP es un conjunto de **instrucciones detalladas y documentadas** que describe cómo realizar una tarea o actividad específica de manera consistente para mantener la eficiencia, la calidad y la uniformidad del desempeño.

En el contexto de la frase que proporcionaste, los SOP son **fundamentales** por las siguientes razones:

1. **Digitalización y ERP:** Para implementar un sistema como un **ERP** (Enterprise Resource Planning), primero es necesario saber *cómo* se deben realizar los procesos clave de la empresa (compras, inventario, ventas). Los SOP definen este "cómo", sirviendo como la base para configurar y programar el *software*.
2. **Repositorios:** Los SOP son el contenido principal que se almacena en un repositorio de conocimiento o documentación.
3. **Transición de Confianza a Datos:** Como se menciona en los archivos de Kristen Seed, la empresa está pasando de una gestión basada en la "confianza personal" a una "administración basada en datos". Los SOP son el puente hacia esto, ya que formalizan el conocimiento tácito de los empleados en **reglas claras y medibles** que luego pueden ser controladas por los nuevos sistemas digitales.

### Elementos Clave de un SOP

Un **Procedimiento Operativo Estándar** debe responder a estas preguntas básicas para el usuario:

Elemento	Pregunta que Responde
Objetivo	¿Por qué se realiza esta tarea?
Alcance	¿A quién afecta esta tarea?
Responsable	¿Quién debe realizar la tarea?
Pasos	¿Cómo se realiza la tarea (el paso a paso detallado)?
Herramientas	¿Qué herramientas o software se utilizan?
Métricas	¿Cómo se sabe que se realizó correctamente?

En resumen, el SOP es el **manual de instrucciones** que asegura que las operaciones críticas del negocio se ejecuten de la misma forma, por cualquier persona, cada vez, lo cual es vital para la estandarización y la eficiencia.

---

### **Enfoques Ágiles (Agile Approaches)**

Los **enfoques ágiles** son metodologías de trabajo que priorizan:

- **Adaptabilidad** frente a planes rígidos
- **Entrega continua de valor**
- **Iteración rápida**
- **Colaboración estrecha con el cliente**
- **Aprendizaje constante**

Nacieron en el desarrollo de software, pero hoy se aplican:

- En consultoría
- En estrategia
- En innovación
- En procesos
- En cultura y liderazgo
- En proyectos de transformación digital


---

### **Principios Fundamentales de los Enfoques Ágiles**

Basados en el **Manifiesto Ágil (Agile Manifesto)**:

1. **Personas y colaboración por encima de procesos rígidos**
2. **Producto funcional por encima de documentación extensa**
3. **Trabajo conjunto con el cliente en lugar de contratos inflexibles**
4. **Responder al cambio más que seguir un plan fijo**

En el fondo:

 *“Agile” = aprender, ajustar y entregar valor continuamente.*

---

### **Beneficios de trabajar con enfoques ágiles en consultoría**

- Mejor adaptación a entornos cambiantes
- Menor riesgo (porque se prueba continuamente)
- Mayor compromiso del cliente
- Resultados más rápidos
- Reducción de retrabajo
- Mayor transparencia
- Mejor manejo de la incertidumbre

---

### **Enfoques Ágiles más utilizados**

Aquí están los principales marcos (frameworks) ágiles que debes conocer en consultoría:

---

#### **1. Scrum**

El más famoso y utilizado.

**Características:**

- Equipos pequeños y autoorganizados
- Trabajo en ciclos cortos (sprints de 2–4 semanas)
- Roles definidos:

- *Product Owner*
- *Scrum Master*
- *Development Team*
- Entregas incrementales y frecuentes

**Aplicación en consultoría:**

- Proyectos de transformación digital
- Implementación de sistemas (ERP, CRM)
- Innovación de procesos
- Proyectos donde el alcance puede cambiar

## 2. Kanban

Enfoque visual que gestiona el flujo de trabajo.

**Características:**

- Tablero visual (columnas: Por hacer – En proceso – Hecho)
- Límites de trabajo en progreso (WIP)
- Optimización de flujo y reducción de cuellos de botella

**Aplicación en consultoría:**

- Gestión de tareas del equipo consultor
- Proyectos operativos o continuos
- Mejoras de procesos (Lean + Kanban)

## 3. Lean

Busca eliminar desperdicios y maximizar valor.

**Principios:**

- Menos pasos
- Menos tiempos muertos
- Menos inventario
- Mejora continua (Kaizen)

**Aplicación en consultoría:**

- Eficiencia operativa
- Optimización de procesos
- Simplificación organizacional

## 4. Design Thinking

Enfoque centrado en las personas.

**Etapas:**

1. Empatizar
2. Definir
3. Idear
4. Prototipar
5. Probar

**Aplicación en consultoría:**

- Co-creación con colaboradores
- Diseño de procesos internos

- Innovación en servicios
- Experiencia del empleado

## 5. Lean Startup

Creación rápida de soluciones con hipótesis, prototipos y experimentos.

### Filosofía:

- Construir → Medir → Aprender
- Producto mínimo viable (MVP)
- Validación rápida del mercado o usuarios internos

### Aplicación en consultoría:

- Proyectos de innovación
- Diseño de nuevos servicios internos
- Pruebas de pilotos (pilotajes)

## 6. Extreme Programming (XP)

Especializado en desarrollo de software.

### Aplicación en consultoría:

- Proyectos tecnológicos avanzados
- Integraciones complejas
- Calidad técnica supervisada

## Herramientas de Agilidad aplicables a consultoría

- User stories (historias de usuario)
- Retrospectivas
- Daily stand-ups
- Sprint reviews
- Kanban boards
- MVP – Producto mínimo viable
- Burndown charts
- Prioridad MoSCoW

## Aplicación de enfoques ágiles específicamente en Consultoría Estratégica

### 1. Diagnósticos más rápidos e iterativos

Iterar hallazgos con el cliente en lugar de entregas monolíticas.

### 2. Construcción participativa de soluciones

Workshops, ideación, prototipos de proceso TO-BE.

### 3. Pilotajes antes del despliegue total

Validar soluciones en pequeña escala.

### 4. Roadmaps flexibles

Planes ajustables según resultados de cada sprint.

### 5. Gestión del cambio más humana

Feedback continuo → menor resistencia.

### 6. Acompañamiento incremental

Pequeños cambios, mejoras continuas, aprendizaje permanente.

---

## 📌 Resumen Ejecutivo

### Enfoques Ágiles

- Centran la entrega de valor y la adaptación al cambio
  - Usan iteraciones rápidas y participación activa del cliente
  - Principales frameworks: Scrum, Kanban, Lean, Design Thinking, Lean Startup
  - Aplicación en consultoría: diagnósticos iterativos, cocreación, pilotajes, roadmaps flexibles y mejora continua
- 

### Qué es un Sprint.

El término "**sprint**" es un concepto fundamental dentro de la metodología **Scrum**, que es un marco de trabajo **ágil** para la gestión y desarrollo de productos complejos.

Un sprint es un **intervalo de tiempo fijo y corto** (un "time-box") durante el cual un equipo de desarrollo trabaja para completar un conjunto de tareas y producir un **incremento de producto utilizable** y potencialmente publicable.

---

### 🏃 Características Clave de un Sprint

El sprint es el **corazón de Scrum** y todo lo que ocurre en este marco sucede dentro de él. Sus características principales son:

#### 1. Duración Fija (*Time-box*)

- Los sprints tienen una duración constante, generalmente de **una a cuatro semanas**.
- Una vez que se define la duración (por ejemplo, dos semanas), esta **no debe cambiar** a lo largo del proyecto, lo que ayuda a establecer un ritmo de trabajo predecible para el equipo.

#### 2. Objetivo del Sprint (*Sprint Goal*)

- Cada sprint tiene un objetivo claramente definido que guía al equipo sobre el por qué se está construyendo el incremento.
- El equipo se compromete a cumplir este objetivo al final del periodo.

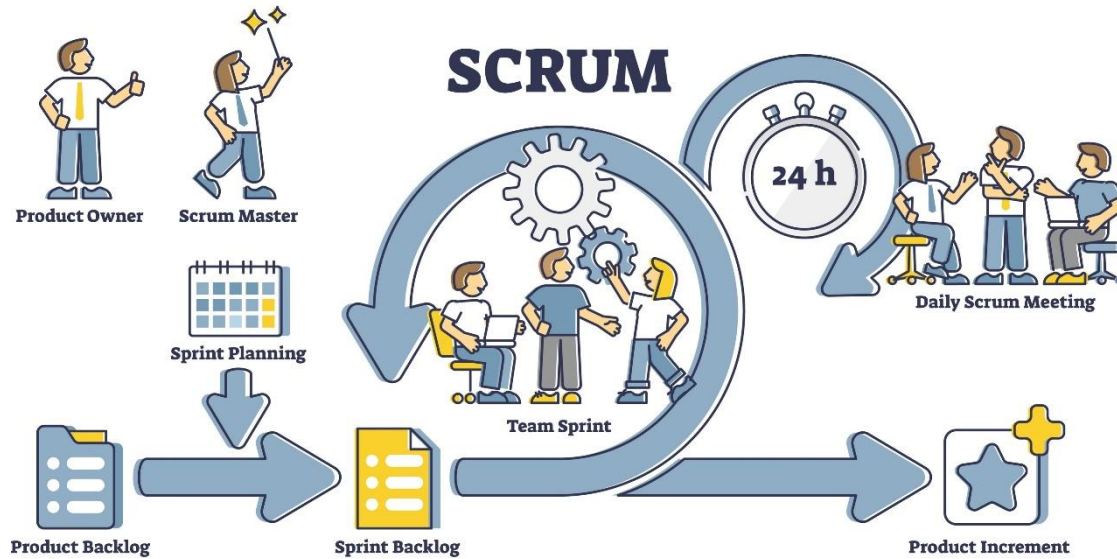
#### 3. Producto de Salida (*Incremento*)

- Al final de cada sprint, el equipo debe haber producido un "**incremento**" de producto que esté "**terminado**" (cumpliendo con la Definición de Terminado o *Definition of Done*), y que sea funcional, utilizable y potencialmente entregable al cliente.

#### 4. Eventos

El sprint incluye todos los eventos clave de Scrum:

- **Planificación del Sprint (*Sprint Planning*)**: Donde se define el *Sprint Goal* y se seleccionan las tareas a realizar.
- **Reuniones Diarias de Pie (*Daily Scrum / Stand-up*)**: La reunión rápida que mantiene al equipo sincronizado.
- **Revisión del Sprint (*Sprint Review*)**: Donde se demuestra el incremento de producto a los *stakeholders* (partes interesadas).
- **Retrospectiva del Sprint (*Sprint Retrospective*)**: Donde el equipo inspecciona el proceso y planifica mejoras.



El término "**iteración**" se refiere a un concepto clave en el desarrollo de productos y la gestión de proyectos, especialmente en las metodologías **ágiles** como Scrum (donde se utiliza el sinónimo "sprint").

Una **iteración** es un **ciclo de trabajo repetitivo y planificado de duración fija** durante el cual un equipo produce una versión mejorada, funcional y potencialmente entregable de un producto.

## Iteración en la Gestión de Proyectos

La iteración contrasta con los modelos de desarrollo tradicionales (*cascada* o *waterfall*), que intentan planificar y completar un proyecto en una sola secuencia larga y lineal. La iteración, en cambio, se basa en un enfoque **cíclico y evolutivo**.

### 1. Definición y Propósito

- **Ciclo Repetitivo:** Es un ciclo que se repite una y otra vez (iteración tras iteración) hasta que el producto está completo o el tiempo asignado se agota.
- **Duración Fija (*Time-box*):** Al igual que un *sprint*, las iteraciones suelen durar de **una a cuatro semanas**. Esta restricción de tiempo es fundamental para mantener el enfoque y la disciplina del equipo.
- **Producto de Salida:** Cada iteración culmina con un **incremento de producto** que es una versión funcional y probada que añade valor al producto general.

### 2. El Proceso Iterativo

Cada iteración sigue un patrón básico de cuatro pasos:

1. **Planificar:** El equipo selecciona las tareas que se completarán durante este ciclo, basándose en la lista de prioridades (*backlog*) del producto.
2. **Ejecutar (Hacer):** El equipo trabaja en las tareas seleccionadas.
3. **Verificar (Inspeccionar):** Al final del ciclo, se revisa el incremento de producto con el cliente o *stakeholders* para obtener retroalimentación.

4. **Actuar (Adaptar):** El equipo utiliza la retroalimentación obtenida para ajustar las prioridades, mejorar el proceso de trabajo y planificar el siguiente ciclo.

### 3. Iteración vs. Sprint

Aunque los términos a menudo se usan indistintamente, especialmente en la práctica general:

- **Iteración:** Es el concepto general de la gestión ágil, que significa repetir un ciclo de trabajo. Es un término más amplio.
- **Sprint:** Es el término **específico** que se usa en el marco de trabajo **Scrum** para referirse a esta duración fija de trabajo.

En esencia, el valor de la iteración radica en la **adaptabilidad**: permite a la empresa aprender rápidamente, reducir el riesgo de construir un producto equivocado y realizar correcciones a bajo costo antes de que sea demasiado tarde.

---

### Método Kanban

El método **Kanban** (del japonés "tarjeta visual" o "señal") es un marco de trabajo ágil y visual que se enfoca en gestionar el flujo de trabajo, limitar la cantidad de trabajo en curso (**WIP** - *Work In Progress*) y maximizar la eficiencia.

A diferencia de Scrum, que utiliza ciclos de tiempo fijos (*sprints*), Kanban se centra en la **entrega continua** y la mejora constante del flujo.

---

#### Principios y Componentes

El núcleo de Kanban es su naturaleza visual, que permite a todos los miembros del equipo ver el estado del trabajo y la ubicación de los cuellos de botella en tiempo real.

##### 1. Tablero Kanban

Es la herramienta central, generalmente un tablero físico o digital dividido en columnas que representan las diferentes etapas del proceso de trabajo de un equipo. Un tablero típico podría tener las siguientes columnas:

- **Por Hacer (To Do):** Tareas que están priorizadas pero aún no han comenzado.
- **En Curso (In Progress / WIP):** Tareas que se están trabajando activamente.
- **Revisión (Review / QA):** Tareas completadas que esperan ser inspeccionadas o validadas.
- **Terminado (Done):** Tareas que cumplen con la definición de "terminado" y están listas para la entrega.

##### 2. Tarjetas Kanban

Cada tarea individual (ya sea una característica de software, una corrección de error o, en el contexto de la consultoría, un **SOP** a documentar o un reporte a crear) se representa con una tarjeta en el tablero. La tarjeta se mueve de columna a columna a medida que avanza el trabajo.

---

## ● Las Cuatro Prácticas Clave de Kanban

Kanban se basa en cuatro prácticas esenciales para optimizar el flujo:

### 1. Visualizar el Flujo de Trabajo

Hacer que el proceso sea transparente para todos. Si el proceso de una empresa para crear un reporte financiero tiene 7 pasos, el tablero tendrá 7 columnas, revelando dónde se detiene el trabajo.

### 2. Limitar el Trabajo en Curso (WIP)

Esta es la práctica más crucial. Se establece un **límite máximo de tareas** que pueden estar en cada columna "En Curso" o "Revisión" en un momento dado.

- **Propósito:** Forzar al equipo a **finalizar el trabajo antes de comenzar otro nuevo**. Esto reduce el cambio de contexto (*context switching*), mejora la calidad y acorta el tiempo de entrega de la tarea completa.

### 3. Gestionar el Flujo

El objetivo no es mantener a la gente ocupada, sino hacer que el trabajo se mueva a un ritmo predecible. Se busca la **estabilidad del flujo** minimizando las demoras. Cuando una tarea se mueve a "Terminado", se "jala" (o *pull*) una nueva tarea de la columna anterior.

### 4. Hacer Explícitas las Políticas del Proceso

Se establecen reglas claras para mover una tarjeta entre columnas (ej. una tarea no puede pasar a "Revisión" hasta que haya sido probada internamente). Esto asegura que el trabajo se realice de manera consistente (similar a un **SOP**).

---

## 💡 Ventajas Principales

- **Flexibilidad:** No tiene ciclos de tiempo fijos (como el *sprint* en Scrum), por lo que es más fácil introducir tareas urgentes.
  - **Mejora Continua:** Al hacer visibles los cuellos de botella (las columnas con el límite WIP alcanzado), el equipo identifica de inmediato qué parte del proceso necesita ser mejorada (como una forma de **Gemba Walk** visual).
  - **Enfoque en el Flujo:** Es excelente para entornos donde el trabajo llega de forma impredecible o donde el enfoque principal es el mantenimiento, soporte o la entrega rápida de valor.
- 

## Design Thinking

El **Design Thinking** (o "Pensamiento de Diseño") es una **metodología** para la resolución creativa de problemas centrada en el **humano**. Se utiliza para generar soluciones innovadoras que satisfacen las necesidades reales de las personas, siendo aplicable no solo al diseño de productos, sino también a servicios, procesos y estrategias de negocio. Se enfoca en entender profundamente al usuario, desafiar las suposiciones y redefinir los problemas para encontrar soluciones que sean: **deseables** (por el usuario), **factibles** (tecnológicamente) y **viables** (económicamente).

## Las 5 Fases del Design Thinking

Aunque el proceso no es estrictamente lineal, se suele describir a través de cinco etapas iterativas que guían al equipo desde el descubrimiento del problema hasta la prueba de la solución:

### 1. Empatizar

Esta fase busca la comprensión profunda del usuario y su entorno.

- **Objetivo:** Ponerse en el lugar del usuario para entender sus necesidades, frustraciones, motivaciones y experiencias.
- **Actividades:** Investigación, entrevistas, observación directa (similar a un **Gemba Walk**, pero centrado en la experiencia del usuario) y análisis del contexto.

### 2. Definir

Se utiliza la información recopilada en la fase de Empatizar para delimitar el problema de forma clara y enfocada.

- **Objetivo:** Sintetizar el dolor o la necesidad principal del usuario en una **declaración de problema accionable** ("¿Cómo podríamos...?" o *Point of View - POV*).
- **Resultado:** Se pasa de un problema vago a una oportunidad específica (ej. "Nuestros agricultores necesitan una forma de reducir el desperdicio en el inventario porque los reportes tardan días en actualizarse").

### 3. Idear

Esta es la fase de generación de ideas, donde la cantidad es más importante que la calidad.

- **Objetivo:** Generar tantas soluciones creativas como sea posible para la declaración de problema definida.
- **Técnicas:** Lluvia de ideas (*brainstorming*), *mind-mapping* y otras técnicas que fomentan el pensamiento divergente.

### 4. Prototipar

Se construyen representaciones tangibles (físicas o digitales) de las ideas seleccionadas.

- **Objetivo:** Convertir las ideas abstractas en algo que los usuarios puedan ver, tocar e interactuar, permitiendo una retroalimentación rápida y barata.
- **Principio:** Los prototipos deben ser rápidos y de bajo costo. No es necesario construir el producto final; un boceto o un modelo de papel es suficiente.

### 5. Testear (Evaluar)

El prototipo se pone a prueba con los usuarios reales para obtener *feedback* y aprender.

- **Objetivo:** Refinar las soluciones y asegurar que resuelven la necesidad real del usuario.
- **Naturaleza Iterativa:** Esta fase a menudo lleva a volver a una fase anterior (Empatizar o Idear) para ajustar el prototipo, redefinir el problema o generar nuevas ideas. **El proceso es cíclico**, no lineal.

---

El Design Thinking es particularmente útil en proyectos de innovación y **transformación digital** porque garantiza que las soluciones tecnológicas (como la implementación de un **ERP** o un nuevo canal de distribución) estén realmente diseñadas pensando en la persona que las va a usar.

---

## PENSAMIENTO SISTÉMICO

### Explicación y utilidad en Consultoría Estratégica


---

#### 1. ¿Qué es el Pensamiento Sistémico?

El **pensamiento sistémico** es un enfoque para comprender la realidad observando **cómo las partes se interrelacionan** y **cómo los patrones y comportamientos emergen del sistema completo**, en lugar de analizar elementos de manera aislada.

Fue desarrollado por **Peter Senge** (autor de *La Quinta Disciplina*) y por teóricos de la teoría general de sistemas (Bertalanffy).

En pocas palabras:

 *Es ver la organización como un todo integrado, no como áreas separadas.*

Un sistema puede ser:

- Una empresa
  - Un proceso
  - Un equipo
  - Una industria
  - Inclusive el comportamiento de un mercado
- 

#### 2. Principios Clave del Pensamiento Sistémico

##### 1. Interdependencia

Todo está conectado.

Un cambio en una parte del sistema afecta a las demás (a veces de manera inesperada).

##### 2. Efectos no lineales

Pequeños cambios pueden producir grandes consecuencias, y viceversa.

##### 3. Círculos de retroalimentación (feedback loops)

- **Refuerzo (positivos):** amplifican cambios  
Ej: mejoras → más ventas → más inversión → más mejoras
- **Balance (negativos):** estabilizan el sistema  
Ej: controles → menos errores → menos necesidad de controles adicionales

##### 4. Patrones en lugar de eventos

No se analiza un problema puntual, sino:

- tendencias
- comportamientos repetitivos
- causas profundas

##### 5. Pensamiento a largo plazo

Evita soluciones rápidas que generan problemas futuros (“soluciones que fallan”).

##### 6. Comprender causas raíz y no solo síntomas

Ejemplo:

- Baja productividad = síntoma
  - Mal diseño de procesos, mala comunicación, cultura de miedo = causas reales
-

### ✿ 3. ¿Por qué es importante en Consultoría Estratégica?

Porque ayuda a resolver problemas complejos que **no tienen una causa única**, sino múltiples factores interconectados.

Ejemplos reales:

- Implementar ERP
- Cambio cultural
- Rediseño de procesos
- Crecimiento acelerado
- Falta de delegación
- Alta rotación
- Ineficiencia entre áreas

En todos estos casos, el pensamiento sistémico evita que el consultor caiga en soluciones superficiales.

### 🧠 4. Utilidad Directa del Pensamiento Sistémico en Consultoría

Aquí tienes **las aplicaciones más importantes**:

#### ● 1. Diagnóstico profundo y realista

El consultor entiende:

- qué causa el problema,
- cómo se mantiene,
- qué áreas están conectadas,
- y qué consecuencias ocultas existen.

Ejemplo:

Un problema de inventarios no es solo inventarios → puede venir de compras, de finanzas, de liderazgo, de falta de tecnología o de cultura.

#### ● 2. Identificación de causas raíz (no síntomas)

El pensamiento sistémico permite:

- Mapear relaciones causa-efecto
- Identificar retroalimentaciones
- Detectar bucles que mantienen el problema

Esto da diagnósticos **más certeros**.

#### ● 3. Diseño de soluciones integrales (TO-BE)

En consultoría, una solución aislada rara vez funciona.

Ejemplo:

Implementar un ERP sin trabajar la cultura, el liderazgo y los procesos → fracasa.

Pensamiento sistémico = soluciones multidimensionales.

#### ● 4. Anticipación de consecuencias no deseadas

Ayuda a evitar “soluciones rápidas” que generan problemas futuros:

Ejemplos:

- Reestructurar áreas sin capacitar → caos

- Aumentar supervisión → más estrés → más errores
- Más controles → menos confianza → peor ambiente

El consultor puede prever estos efectos.

## ● 5. Mejor gestión del cambio

El cambio organizacional solo sucede si se comprende:

- las redes informales
- las emociones
- los patrones culturales
- la influencia del liderazgo
- los incentivos

El pensamiento sistémico facilita estrategias de cambio más humanas y eficaces.

## ● 6. Mejor alineación entre procesos, personas y tecnología

Permite ver cómo interactúan:

- Estructura
- Procesos
- Tecnologías
- Roles
- Cultura

Una mejora en un área debe acompañarse de cambios en otros componentes.

## ● 7. Soporte para decisiones estratégicas complejas

Ayuda a modelos de análisis como:

- análisis de escenarios
- mapas de impacto
- rediseño organizacional
- simulación de impacto del cambio
- priorización estratégica

## 🔧 5. Herramientas del Pensamiento Sistémico utilizadas en Consultoría

### 1. Mapas Causales (Causal Loop Diagrams)

Visualizan cómo los elementos se influyen entre sí.

### 2. Diagramas de Flujo Sistémico (Stock & Flow)

Permiten analizar acumulaciones y dinámicas.

### 3. Modelos de Arquetipos Sistémicos

- “Soluciones que fallan”
- “Fijar el techo”
- “Desplazamiento de la carga”
- “Éxito al exitoso”
- “Aceleración del crecimiento”

### 4. Análisis de interdependencias entre áreas

Matriz procesos–departamentos.

### 5. Customer Journey + Employee Journey

Mapea interacción entre personas, cultura y procesos.

---

 **6. Resumen para diapositiva (tipo McKinsey)**

**Pensamiento Sistémico = Ver la organización como un todo interconectado**

**Utilidad en consultoría:**

- Diagnósticos más profundos
- Identificación de causas raíz
- Soluciones integrales
- Anticipación de consecuencias
- Gestión del cambio más efectiva
- Alineación entre personas, procesos y tecnología
- Decisiones estratégicas sustentadas

**Herramientas:** mapas causales, arquetipos sistémicos, análisis de interdependencias, stock & flow.

---

.