

## TESINA

# “Fortalecimiento de la Cultura Madesal a través de la Consolidación del Propósito Corporativo”

PROYECTO DE GRADO

MAGISTER DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Profesor guía:**

Daniel Soto

**Alumnos:**

Claudia Pavez

Mariela Vergara

Patricio Solano

## **INDICE**

### **CAPITULOS**

### **PAGINAS**

**I. ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA** 3

**II. PRESENTACIÓN DEL DESAFÍO Y OPORTUNIDAD A ABORDAR** 14

**III. MARCO TEÓRICO** 19

**IV. DIAGNÓSTICO** 32

**V. PLAN DE ACCIÓN** 60

**VI. CARTA GANTT Y PRESUPUESTO** 81

**BIBLIOGRAFÍA** 83

## CAPITULO I. ANÁLISIS CONTEXTUAL DE EMPRESAS MADESAL

### **A) Perfil competitivo:**

Con una historia de seis décadas y una génesis asociada al sector forestal, empresas Madesal viene apostando por la diversificación de sus negocios incursionando con éxito, y desde la región del Biobío, en áreas como la minería, energía, transporte aéreo, agricultura, ganadería y la extracción de áridos. Sin embargo, a partir de 1990 darían el gran salto: para ingresar en la ejecución de proyectos inmobiliarios; principalmente edificios y condominios en el Gran Concepción, en parte invirtiendo en los negocios de inmobiliarias y consolidadas, y luego gestionando sus proyectos.

Justamente el desafío de ampliar su línea de negocios, en sus inicios, es el que hoy vuelve a cobrar sentido y embarcarlos en, quizás, uno de los proyectos más ambiciosos de esta firma penquista. La falta de disponibilidad de terrenos en la capital del Biobío, los hizo mirar algunos kilómetros más al norte de Concepción y destinar más de 250 hectáreas netamente forestales, a la ejecución del Parque Circular y dar espacio para la combinación con el negocio logístico del Biobío, emplazado en plena ruta 150, que une a Penco con Concepción. (Lineamientos estratégicos y organigrama ver Anexo 1)

Fernando Sáenz Poch, gerente general de Empresas Madesal, destaca que este parque generó desde un principio el interés del sector empresarial y un número importante de lotes de terreno ya fueron adquiridos por Volvo y la firma finlandesa Valmet (dedicada a la mantención de plantas de celulosa). Sin embargo, más tarde se incorporan los lineamientos estratégicos de Madesal y por tanto adquiere relevancia la Economía Circular al sumarse como uno de los valores con mayor jerarquía en la compañía dedicada a la gestión de inversiones.

Sáenz agrega que en ese lugar están desarrollando una nueva línea de negocios, nombrada Madecenter, pensada para pequeñas y medianas empresas, con plantas abiertas, oficinas y locales comerciales.

En Empresas Madesal buscan que industrias amigables con el medioambiente, sean las que aprovechen este nuevo polo de desarrollo. Este objetivo va de la mano con el desarrollo de importantes proyectos inmobiliarios, en este punto de la comuna de Penco, como es Parque La Piedra, que se beneficiará directamente de la plusvalía del sector.

“Sabemos que eso será un tremendo negocio para nuestros compradores de viviendas en Parque La Piedra, justo frente al Parque Circular, pues sus viviendas aumentarán de valor con cada inversión en la zona. A la fecha ya hemos iniciado obras que totalizan 700 mil UF de inversión lo que naturalmente ha generado una plusvalía interesante del sector”, dice el gerente general del grupo. Además, esta ciudad empresarial ya abrió el interés para el desarrollo de proyectos habitacionales de carácter social con subsidio municipal.

Otra de las ventajas que tendrá este parque es su cercanía con Puerto Lirquén, algo no menor si se piensa en los desafíos de la industria que cada vez apuesta por reducir los tiempos de traslado de carga y sus costos. Por ello desde Madesal enfatizan que están trabajando para lograr una vinculación con todos los puertos de la zona.

“Creo que esta Región del Biobío cuenta con tremendas potencialidades en el ámbito logístico, que de una vez debemos avanzar para proyectar en su actividad económica. Para nosotros como empresas sería más sencillo si pudiéramos contar con puertos dedicados a la importación también, ya que conocemos la vocación exportadora que ya han desarrollado bastante nuestros numerosos puertos”, dice Sáenz.

En materia logística las tareas pendientes apuntan a mejorar la infraestructura de la región que permitan mover las cargas con mayor facilidad y se aprecia esa mirada en el gerente para atender esas necesidades.

Los lineamientos estratégicos de Empresas Madesal sitúan al grupo empresarial como un referente en cuanto a las tendencias y a diversificación en la Región del Biobío. Está involucrado como socio al 50% con proyectos como Casa W, cowork en franco crecimiento con tres instalaciones actualmente; con Krino, enfocado en el análisis de datos, texto para entender las emociones de clientes internos y externos de sus clientes; Cicla 3D, el único

productor en Chile del filamento para impresión 3D Plactive, filamento para impresión 3D con nanopartículas de cobre que sirve para imprimir elementos de protección personal; con Consorcio Eólico para la preparación de sendos proyectos en la Región, con Blockchain y mifutu.ro, dedicados a promover y financiar proyectos mediante una plataforma blockchain; con la red de clínicas Andes Salud; con la franquicia Sportlife Zona Sur (13 gimnasios desde Talca a Puerto Montt); con Multibike, tiendas de venta de bicicletas de alta gama. Todos estos negocios se combinan y coordinan con los que están en el corazón de su negocio, como son la Inmobiliaria, Áridos Madesal, Agrícola El Llano, la ganadera, la Constructora Madesal y el Parque Circular con sus proyectos como la planta de Energía que comenzó sus actividades a fines del año 2020.

Sus entornos competitivos son diversos, pues en el mercado de los gimnasios, por ejemplo, es líder por tratarse de la primera cadena en sus ciudades y por su participación de mercado (13 sedes de Talca a Puerto Montt; 7, sólo en Concepción); en la Inmobiliaria vendió en 2019 un total de 800 mil unidades de fomento en 336 unidades y 2018 logró 492.230 unidades de fomento (230 casas o departamentos), en sus segmentos ubicados entre las 1200 y las 3000 unidades de fomento. El año 2020 se vio fuertemente afectado por la crisis social, por la pandemia y cuarentenas, bajó fuertemente su equipo de ventas y se concentró en preparar proyectos para este año 2021 en que prepara su participación como constructora e inmobiliaria en un proyecto de 200 viviendas del decreto supremo 19 (integración social o DS19) en conjunto con la fundación habitacional del grupo Arauco para la ciudad de Lota, en Colcura. Este proyecto asegura ventas de un promedio de 460 mil unidades de fomento con y sin subsidio. El año 2020 se puede analizar cómo un año de transición en la inmobiliaria, registró bajas ventas por falta de funcionamiento de las salas, el equipo bajó de 17 personas a 6 y el sistema de trabajo se vio obligado a cambiar.

Una de las ventajas competitivas que distinguen a Empresas Madesal del resto del mercado es su estrategia para abordar los proyectos desde su génesis, ha sido puesta como ejemplo la generación de conversaciones con especialistas en patrimonio y con la comunidad antes de tomar decisiones sobre el proyecto del ex colegio Inmaculada Concepción, lo que produjo que en vez de demoler todo para construir un completo proyecto inmobiliario se optara por dejar el edificio Duhart Goycoolea. “Nuestra relación con las comunidades ha llegado tan lejos que nos ocupamos de las poblaciones vecinas a nuestros proyectos, los apoyamos y en el caso de los nuevos proyectos estamos planteando una primera y básica pregunta a los vecinos, como hicimos en la inmaculada: “Qué sueñan para este lugar?”.

En el caso de Áridos, aparecen como los únicos con una capacidad productiva y autorización legal al mismo tiempo para actuar como proveedor de grandes proyectos, y con todos los permisos ambientales necesarios. Está preparada con las maquinarias y equipamiento que le permiten cumplir con sus metas; pero adicionalmente integró un

negocio ligado a la economía circular a su sistema productivo y es el procesamiento de cenizas de fondo y volantes de las centrales termoeléctricas de Enel.

En los negocios agrícola y ganadero tiene producciones controladas de avellanas europeas y ganado angus, a los que progresivamente se les buscan sistemas más eficientes de manejo de las aguas lluvias y de aprovechamiento de la energía solar para mover el agua de riego, especialmente en la isla Santa María, donde está el ganado.

En el caso de los emprendimientos como CICLA, KRINO o Casa W y Blockchain, Empresas Madesal pone al servicio de estos pequeños empresarios o fundadores su back office, la capacidad administrativa, de recursos humanos, abogados, contabilidad, además de su sistema de trabajo para potenciar sus negocios e incluso comprarles sus servicios en tanto sea posible. Cicla ya logró instalar capacidad ejecutiva y de ventas en Florida USA y en Brasil, con la venta de sus filamentos especialmente pensados en la industria sanitaria.

Este es un grupo de empresas con pocos niveles jerárquicos, sin sindicatos, nunca ha instalado un sistema de gestión de desempeño ni algún modelo de competencias formal, sin embargo, tiene instalado en varios de sus equipos un hábito de feedback, el que necesita reforzar en algunas áreas y sobre todo requiere reforzar sus aspectos culturales que le permitirán alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

El grupo ha efectuado un proceso de desarrollo cultural en los últimos años, con la definición de los siguientes **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:**

**PROPÓSITO:** “Somos una familia de empresas que innova para cumplir los sueños de las personas”.

**VISION:** “Ser un grupo de empresas colaborativas que desarrolla productos y servicios innovadores y de excelencia para nuestros clientes, personas y empresas”.

**MISION:** “Fabricar productos y proveer servicios en un ambiente de respeto, confianza y cordialidad, alineados con la economía circular y responsabilidad social empresarial”.

**VALORES:** Colaboración, Excelencia, Pasarlo bien, Integridad, Respeto, Confianza, Innovación, Economía Circular, Responsabilidad Social Empresarial.



## UNIDADES DE NEGOCIO

<p>Constructora bien posicionada, con proyectos para 3 años más asegurados</p>	<p>Única empresa de Latinoamérica que produce filamentos de impresora 3D</p>	<p>13 gimnasios con 25 mil alumnos de Talca a Puerto Montt y próxima apertura de nueva marca en ciudades pequeñas</p>
<p>Aridos bien posicionada, competidores pequeños sin capacidad instalada y autorización</p>	<p>Cowork tiene 3 locales en Concepción y abrirá 2 más pronto</p>	<p>Socios y titulares de proyectos eólicos en Lebu e isla Santa María.</p>
<p>Inmobiliaria mantiene proyectos y tiene planes por 10 años más, con proyectos colaborativos que le generarán flujo asegurado por 3 años</p>	<p>Análisis de texto e inteligencia artificial está participando de un crecimiento y competitivo mercado de RRHH y Marketing</p>	<p>En pleno montaje de planta de energía que aprovecha neumáticos en desuso para producir combustible y que servirá para aportar energía de bajo costo a invernaderos para producir alimentos.</p>
<p>Agrícola y ganadera con capacidad instalada, venta de toda su producción.</p>	<p>Participación relevante en la propiedad de 4 clínicas de la red Andes Salud.</p>	

## **B) Análisis externo**

### 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Respecto de los clientes, en Empresas Madesal se aprecia hoy un alto movimiento, con activa y masiva evaluación de inversiones a las que son invitados a participar o que genera el equipo corporativo, para los próximos tres años se espera que sea difícil mantener ese movimiento con inversionistas producto de los efectos del estallido social y de la pandemia del Covid en los flujos de caja y en la velocidad con que los bancos facilitan la puesta en marcha de los proyectos. Por esto la estrategia para mantener el alto desempeño con los clientes socios, de terrenos, de bodegas, de plantas industriales y de construcción es hacer un trabajo de mantención y retención de inversionistas, profundizar la diversificación con negocios con startups y con orientación hacia la economía circular.

- En cuanto a los bancos, que aparecen como los principales proveedores de los negocios más relevantes de Empresas Madesal, aparece como necesario trabajar la relación con ellos y sus ejecutivos de distintos niveles; pero sobre todo continuar con el buen comportamiento financiero y cumplimiento de los informes periódicos de cada proyecto.

- En cuanto a las barreras de entrada, la idea es fortalecer el lugar que ahora está ocupando Empresas Madesal como una de las pocas compañías de la región y el país que invierte en emprendimientos y que a la vez se está evaluando como Empresa B y mantiene su foco en ser sustentable (equilibrando personas, medio ambiente y económico) para continuar mejorando el impacto que produce con su actividad.

- Este grupo mantiene bajo nivel de rivalidad con los grupos similares, de hecho integra negocios con varios de los grupos inmobiliarios más destacados de la Región del Biobío, con los que cultiva los espacios y negocios colaborativos.

- Un sustituto razonable para los clientes inversionistas de Madesal son los propios bancos e instituciones financieras que ofrecen sistemas de inversión o productos con distintos tipos de riesgo, sin embargo, la oferta que este grupo y que en general los proyectos inmobiliarios ofrecen es más alta que la que ofrecen los instrumentos financieros

normales del mercado nacional e internacional y el enfrentarla como socios ofrece una disminución de los riesgos.

- La estrategia en torno a la relación con las comunidades sería continuar en el perfeccionamiento de los sistemas de gestión de la relación con el entorno.

- En los aspectos sociales se aprecia una situación media, pues es incluso defendido de los ataques por las propias comunidades con las que tiene relación directa por sus proyectos; sin embargo, se aprecia una necesidad de llevar hacia Alta esta competencia corporativa para lograr dar sostenibilidad de sus proyectos inmobiliarios y de otros rubros, pues las amenazas están claras y las vivieron otros proyectos de similares características que no apreciaron la relevancia de estudiar los impactos y generar un balance social positivo en ellos.

CATEGORÍA	HOY	EN 3 AÑOS MÁS	DESEABLE	ESTRATEGIA
<b>CLIENTES (socios inversiones, clientes finales de terrenos, galpones, plantas industriales, construcción, emprendedores)</b>	ALTO (abril 2020 mantienen actividad alta y evaluaciones de inversiones en movimiento)	MEDIO (coyuntura Estallido Social y Covid 19 hacen preveer baja en las inversiones, por contracción fuerte en el mercado)	ALTO	Mantenimiento y retención de socios inversionistas, profundizar la diversificación y la incursión en negocios innovadores y tendientes a la economía circular.
<b>PROVEEDORES (bancos)</b>	MEDIO	MEDIO	ALTO	buen comportamiento financiero y cumplimiento de informes
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	MEDIA	MEDIA	ALTO	continuar evaluando negocios innovadores y que se ajusten al triple impacto positivo (personas, medio ambiente y desarrollo) Avance en evaluación de Empresas B
<b>RIVALIDAD</b>	BAJA	BAJA	BAJA	LOGRAR DIFERENCIACIÓN POR LA VÍA DE LA COLABORACIÓN O LAS ALIANZAS (TENDENCIA MUNDIAL Y QUE APUNTA AL ODS 17)
<b>SUSTITUCIÓN</b>	ALTO (BANCOS, FINANCIERAS, COOPERATIVAS, FONDOS ESTATALES DE EMPRENDIMIENTO)	ALTO (BANCOS, FINANCIERAS, COOPERATIVAS, FONDOS ESTATALES DE EMPRENDIMIENTO)	ALTO (BANCOS, FINANCIERAS, COOPERATIVAS, FONDOS ESTATALES DE EMPRENDIMIENTO)	ES BUENO SABER QUE LOS BANCOS SON UN SUSTITUTO PARA INVERSIONISTAS, PERO HAY QUE RECONOCER ESO TAMBIÉN COMO UNA VENTAJA PAR UNIR FUERZAS Y DISMINUIR RIESGOS CON
<b>ENERGÍA</b>				
<b>COMUNIDADES</b>	ALTA REPUTACIÓN LIGADA A LAS EMPRESAS B, AL RELACIONAMIENTO DE COMUNIDADES Y A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	ALTA REPUTACIÓN LIGADA A LAS EMPRESAS B, AL RELACIONAMIENTO DE COMUNIDADES Y A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	ALTA REPUTACIÓN LIGADA A LAS EMPRESAS B, AL RELACIONAMIENTO DE COMUNIDADES Y A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	PERFECCIONAR Y GENERAR MEJORA CONTINUA EN SISTEMA DE GESTIÓN DEL ENTORNO
<b>EDUCACIÓN</b>				
<b>SOCIAL</b>	MEDIA	ALTA	ALTA	mejora continúa en la Gestión de comunidades, que el impacto sea positivo

**2. Análisis FODA.** Haciendo un cruzamiento entre Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas, considerando elementos sociales como técnicos, se obtienen las Potencialidades, Riesgos, Desafíos y Limitaciones de Madesal. Nuestro desafío de cambio,

se quiere hacer cargo de las limitaciones asociadas a la necesidad de consolidación del propósito.

FODA MATRICIAL		Contexto Externo														
		Oportunidades					Amenazas									
		Tendencia por negocios sustentables	Tendencia a Economía Circular	Tendencia por Negocios Innovadores	Inversionistas interesados en el negocio de Madesal	Proyectos Públicos importantes en la región			Crisis - Social	Crisis Sanitaria	Cambios en los planes reguladores	Normativas ambientales: cada vez más exigentes	Empoderamiento social	Desaceleración Económica - Recesión	Mayor dificultad para el acceso a créditos bancarios	
Contexto Interno	Fortaleza	Productos y Servicios Innovadores														
		Foco en el Triple Impacto Positivo - Estatutos														
		Propósito Co Construido														
		Valores Corporativos - Coherencia														
		Alineamiento entre colaboradores y directivos														
		Equipo capacitado - competencias														
		Conocimiento del Negocio														
		Buena Reputación Financiera														
		Imagen de Marca Madesal														
		Reputación RSE - Stakeholders														
	Uso de Plataformas informáticas innovadores															
	Toma de decisiones ágil															
	Modelo de Negocios - Socios - Diversificado															
	Engagement > 70%															
	Debilidades	Liderazgos Resistentes al Cambio														
		Desarrollo organizacional incipiente - falta de liderazgos														
		Estructura de Organizacional compleja - rubros distintos														
		PVE no trabajada según segmento														
		Falta de control de gestión														
		Sistema Contable Informático Engorroso														
Equipo de personas en fase de reconocimiento estratégico																
Propósito No Consolidado																
Sinergias entre empresas o unidades - colaboración																

Efectuando el análisis externo a través de la herramienta FODA, se observa que MADESAL tiene las fortalezas necesarias para hacerse cargo de las oportunidades y amenazas que entrega el actual contexto nacional e internacional, especialmente por fruto de la reputación que ha logrado producto de más de 60 años en la región, su modelo de negocios de sociedades de inversiones muy diversa, y su foco en valores de sustentabilidad y triple impacto.

No obstante lo anterior, se aprecia desafíos y limitaciones derivados de ciertas debilidades internas. Se observa que la estructura organizacional compleja, derivado de su modelo de

negocios muy diverso, ha generado brechas de comunicacionales, tanto en lo relacional como en lo tecnológico, que debilitan la capacidad de sinergia de la compañía. Esta condición, hace complejo un trabajo cultural y de consolidación de un propósito común, donde los aspectos relacionales y comunicacionales, son una condición esencial. Estos desafíos y limitaciones son el fundamento el presente trabajo.

**C) Análisis interno**

**1. Modelo de negocio (CANVAS)**



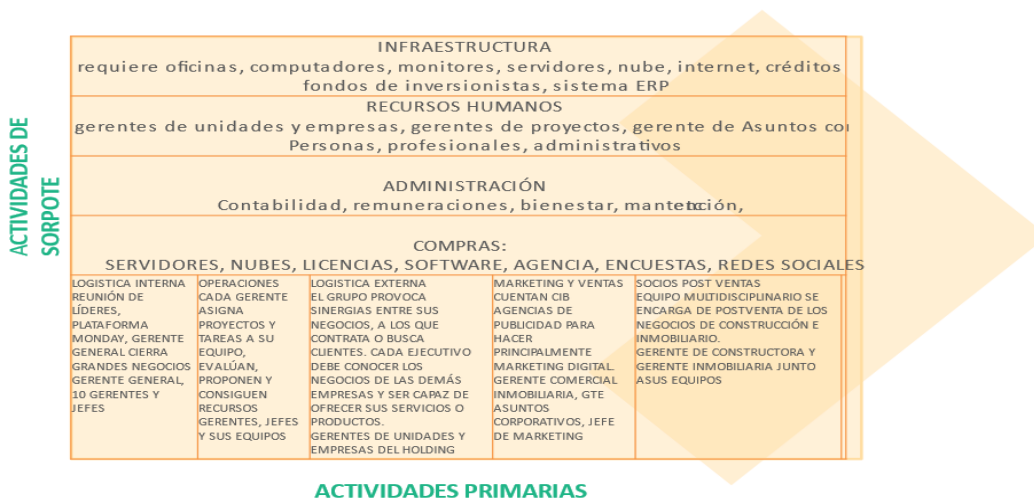
El modelo de negocios de MADESAL se basa en apoyar con financiamiento iniciativas sostenibles, especialmente start up’s, donde posteriormente pasa a tener participación.

Esta es la razón de la gran diversidad de unidades de negocios que tiene MADESAL. Esto le otorga una ventaja desde un punto de vista del riesgo, en especial en momentos de crisis

como los actuales. Pero a su vez, es un gran desafío el poder alinear las diferentes culturas, sistemas y formas de comunicarse en cada una de las empresas.

**2. Cadena de valor (Porter):** A continuación, la descripción de nuestra Cadena de Valor, con el fin de orientar los esfuerzos hacia los elementos críticos que nos servirán de palanca para el éxito de nuestro desafío de cambio.

## CADENA DE VALOR



En el esquema de la Cadena de Valor, se pueden destacar dos aspectos:

- Las actividades primarias están orientadas a la generación de proyectos, desde la idea inicial, hasta la post venta. Para que la idea inicial llegue a ser un negocio rentable y sustentable, opera una serie de coordinaciones entre áreas, basada en un conocimiento transversal de los proyectos en curso, fortaleciendo la sinergia entre áreas. Esto se puede apreciar claramente en la etapa de Logística Externa.
- En relación con las unidades de soporte (transversales), se observa que la Infraestructura, especialmente informática, es clave para que las actividades primarias se desarrollen de buena manera. Eso es especialmente importante, dado

que como vimos en el modelo de negocios CANVAS, existe una variedad de empresas que vienen de orígenes, culturas y giros diferentes.

Se observa como actividades críticas las de soporte informático y las relacionadas con coordinación de acciones, comunicación y sinergia de equipos.

## **CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DEL DESAFÍO Y OPORTUNIDAD A ABORDAR**

1. Formulación inicial del desafío y de la oportunidad (árbol de oportunidades):  
identificación de la brecha

Hace dos años aproximadamente empresas Madesal comenzó a trabajar el propósito con sus colaboradores, con el sueño de conseguir un sentido común para toda la organización. Antes de esta estrategia el grupo ejecutivo había trabajado sus lineamientos estratégicos y valores.

El desafío es consolidar en toda la organización el propósito corporativo para lograr la sinergia solicitada por el gerente general entre las diversas unidades de negocios. La colaboración y sinergia son elementos centrales en el modelo de negocios de Madesal y en su cadena de valor.

Las dos últimas encuestas de felicidad organizacional aplicadas (modelo Perma) (Anexo 3, Encuesta de Felicidad y Comunicaciones julio 2019), mostraron altos índices de felicidad, sin embargo, durante el 2018 y 2019, se han evidenciado algunas asimetrías en ciertas áreas, en ellas se ve un exceso de especialización técnica y poco acceso a la visibilidad de emocionalidad de las personas completas.

La especialización técnica se observó como clave en la cadena de valor, como variable unificadora y comunicación transversal, aparece como un elemento que no ha aportado a la colaboración y sinergia entre unidades de negocios.

Dado todo lo anterior, si tomamos como referencia el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, efectuada por Accountability, el actual grado de madurez para nuestro desafío de cambio es “Emergente”, queriendo llegar a “En Consolidación”, donde el propósito sea parte natural de las actividades del día a día. (Anexo 2). Por consolidación se entiende que existan conductas y prácticas concretas orientadas hacia el propósito, que se desarrollen iniciativas individuales y colectivas relacionadas con él.

## **ARBOL DE OPORTUNIDADES**

A través de la metodología del Árbol de Oportunidades, identificamos nuestro desafío al centro, las palancas que lo impulsan y los impactos esperados.

Se destacan en amarillo aquellas brechas que debemos trabajar para constituir las como reales palancas para el éxito del proyecto de cambio.

# PRESENTACIÓN DEL DESAFÍO



El desafío identificado en el ítem anterior, se concretará en un proyecto de gestión de cambio con el que se buscará potenciar y materializar los comportamientos o conductas colaborativas entre las empresas del holding, las que se espera consistan en la materialización de más negocios entre ellas (sinergia).

Conociendo los componentes de este proceso, que revisaremos en detalle en el diagnóstico veremos que la oportunidad de cambio es la consolidación del propósito expresado en acciones o conductas del equipo de ejecutivos y administrativos de las unidades y corporativos.

Como impactos más relevantes apreciamos una mejora en tres aspectos:

- Integración entre las unidades transversales y las unidades de negocios.
- Optimización de sistemas y procesos en cada unidad de negocios.
- Fortalecimiento de las conductas relacionadas con la sinergia y colaboración en toda la organización.

Lo anterior permite definir los objetivos del proyecto.

## **2. Objetivo general y específicos del proyecto**

Diseñar un plan de transformación cultural que genere o desarrolle capacidades necesarias para consolidar el propósito Madesal bajo el contexto actual para impulsar buenos resultados en el negocio.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Identificar elementos culturales existentes en Madesal.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Identificar elementos culturales necesarios en Madesal.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Diseñar y proponer un modelo de transformación cultural para consolidación del propósito Madesal.

## **3. Relevancia del proyecto**

A nuestro juicio, el gran desafío de este proyecto es buscar unidad en un contexto nacional e internacional complejo, donde se destacan o se visualizan más las diferencias, respecto de las cosas que nos unen. Las personas necesitamos de seguridad psicológica para sacar nuestra máxima capacidad productiva. Nuestro cerebro en sus estructuras más antiguas responde al llamado de la seguridad, de la contención, de la pertenencia. Hay ansias de unidad, aunque se tienda a pensar lo contrario, esto reforzado por lo que vemos en los medios de comunicación a diario. El desafío se hace aún más complejo, si consideramos que el modelo de negocios de empresas Madesal alberga una serie de unidades con asimetrías culturales y muy enfocado en aspectos técnicos. Unidades de negocios con orígenes diferentes, que quieren ser una sola empresa.

La intensidad de los actuales mercados obliga a una respuesta adaptativa rápida en este entorno competitivo e incierto. Se deben desarrollar habilidades que permitan navegar sobre mares tempestuosos, sin naufragar en el intento.

Y acá está la gran relevancia de este proyecto. Creemos que la mejor forma de trabajar en este contexto complejo y diverso, es adoptando un modelo que permita adaptarse con un elemento integrador que genere seguridad, confianza, pertenencia y un trabajo colaborativo. Todo lo anterior con el fin de lograr la sostenibilidad del negocio y los resultados esperados.

Para desarrollar nuestra propuesta hemos articulado un modelo organizacional, con conceptos de transformación cultural en organizaciones y desarrollo de habilidades adaptativas de autores reconocidos nacional e internacionalmente.

En los próximos capítulos se presentará el marco teórico que sustenta nuestra propuesta, los resultados y análisis de nuestro diagnóstico organizacional, y para finalizar, el desarrollo de nuestro plan de transformación para empresas Madesal.

### CAPITULO III. MARCO TEORICO

Con el fin de fundamentar el marco teórico, creemos importante indicar algunas particularidades que hicieron especialmente desafiante el presente proyecto, dado que el marco teórico se fue enriqueciendo a medida que el diagnóstico iba evolucionando.

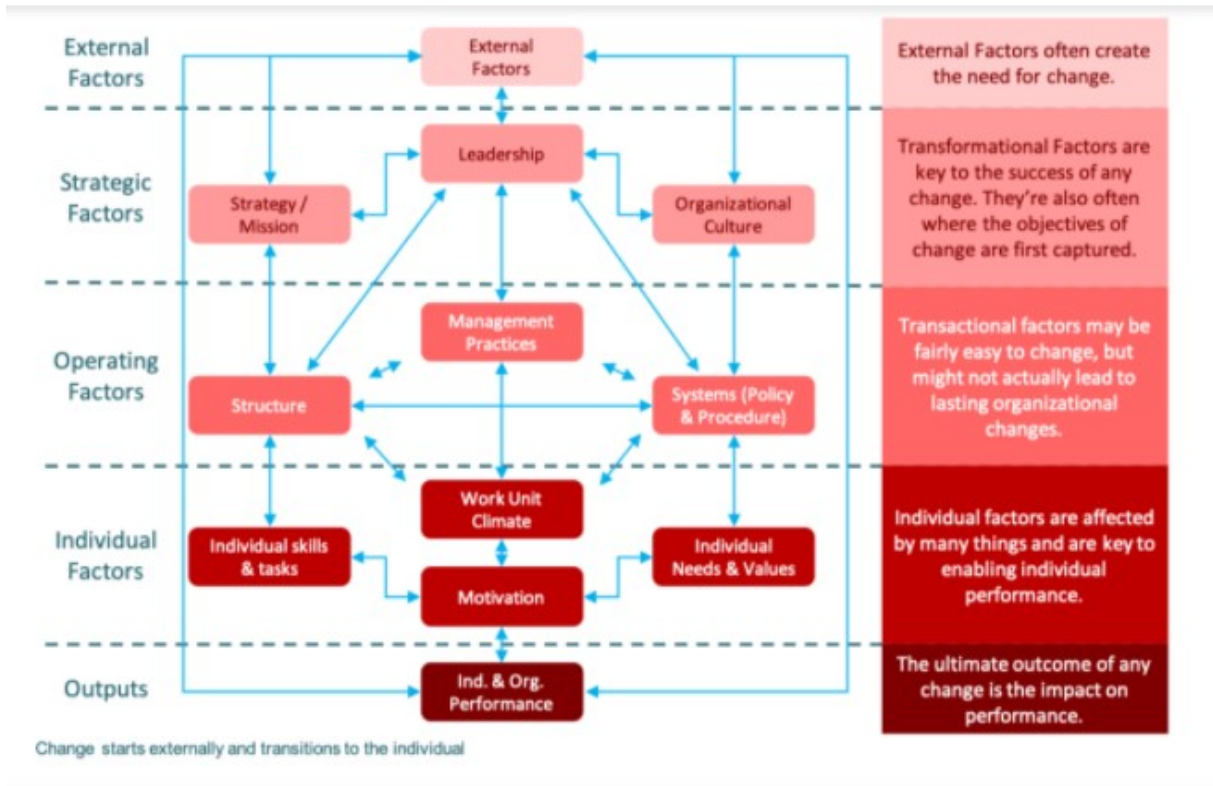
Este proyecto nace teniendo un marcado enfoque **cultural**, dado que la solicitud inicial del cliente fue consolidar el propósito de empresas Madesal con el fin de lograr un sentido de unidad que permita la sinergia entre las áreas (diagnóstico inicial del cliente). Durante el diagnóstico apareció una componente **técnica** no considerada inicialmente, pero de la cual teníamos que hacernos cargo, si queríamos tener éxito con nuestra propuesta. Luego, en el contexto nacional e internacional aparecieron dos grandes crisis que removieron nuestras vidas hasta hoy en día: la crisis social que detonó en octubre de 2019, y la crisis sanitaria o pandemia que comenzó fuerte en Chile a partir de marzo 2020. Dado lo anterior, incorporamos en nuestra propuesta elementos apreciativos y ágiles para trabajar el aspecto emocional y lograr así aumentar las probabilidades de éxito en un ambiente que se ha tornado complejo de acuerdo con la metodología Cinefyn.



Con el fin de articular lo antes mencionado, hicimos un primer filtro con el diagnóstico recibido del cliente en un modelo de diagnóstico organizacional, con el fin de evaluar con anticipación dónde estaban las preocupaciones detectadas por el cliente y su posible vinculación con otros elementos organizacionales subyacentes. Esto permite, además de visualizar de mejor manera la causa básica o raíz del problema, tener una mirada sistémica y hacerse cargo de posibles efectos colaterales antes de iniciar el trabajo con los equipos.

### **Modelo para el Diagnóstico Organizacional**

El modelo de diagnóstico organizacional seleccionado fue el de Burke y Litwin, (Litwin, 2019) dado que lo consideramos el más completo y el que mejor respondía al diagnóstico inicial que habíamos recibido del cliente.



El modelo de Burke y Litwin describe a la organización desde cuatro ópticas diferentes: Factores Externos, Factores Estratégicos, Factores Operacionales y Factores Individuales. Todos estos factores están interrelacionados, y tributan hacia el logro de los resultados tanto individuales como organizacionales.

**Factores Externos:** Factores ajenos a la organización, que pueden ser de carácter nacional o internacional, que influyen en la dinámica organizacional y que pueden ser la fuente o influir en la necesidad de cambio.

**Factores Estratégicos:** Acá se encuentran los elementos distintivos de cada organización, los que muchas veces son fuente de las ventajas competitivas y diferenciadoras, y cuyo aporte normalmente no se valora por manejarse de manera subyacente por comodidad o desconocimiento. Forman parte de esta categoría el Liderazgo, la Estrategia y la Misión, y la Cultura Organizacional.

**Factores Operativos:** Aquí se encuentran los elementos que tienen que ver directamente con el quehacer diario de toda organización, tales como la Estructura, las Prácticas de Gestión y los Sistemas entendidos como las Políticas y Procedimientos. Este es el entorno organizacional que debería facilitar la vinculación entre los factores individuales con los estratégicos, en pos del logro de los resultados personales y de la organización.

**Factores Individuales:** Aquí se encuentran los aspectos individuales o personales, donde habitan las Habilidades para desarrollar tareas, la Motivación que llega a la movilización y a la acción, el Clima Organizacional de cada unidad de trabajo, y la conjunción entre las Necesidades y Valores individuales.

De acuerdo con lo planteado inicialmente, y utilizando el modelo, el pedido inicial del cliente se enmarcó en lo que se denomina Cultura Organizacional, que está vinculada directamente con los Factores Externos (Contexto), Liderazgos y Sistemas (Políticas y Procedimientos).

### **Cultura Organizacional:**

Esto nos llevó a la búsqueda de modelos culturales que tuvieran una mirada transversal a la organización, y que nos permitiera integrar elementos de contexto, liderazgo y sistemas en nuestra propuesta de transformación cultural. Así llegamos a los aportes de Carolyn Taylor y Edgar Schein.

Carolyn Taylor nos entregó un enfoque bastante aplicable a las características de Madesal al conectar los conceptos de **Liderazgo, Cultura, Comportamientos y Resultados**. Para ella “los líderes conducen la cultura, a través de los comportamientos, que traen a su vez resultados” (Taylor, 2015). Es así como, para ordenar el mensaje, Taylor destaca tres elementos esenciales:



Plantea que los líderes proyectan grandes sombras y si quieren cambiar la cultura deben predicar con el ejemplo y ocuparse de entender los mensajes que hay en su organización. Estos mensajes provienen de la consistencia (o no consistencia) entre **comportamientos promovidos** (el comportamiento de otros, especialmente aquellos que parecen relevantes), los **símbolos o prácticas establecidas** (eventos observables, artefactos y decisiones a los que las personas le atribuyen significados) y los **sistemas, procesos o estructura organizacional**. Todo lo anterior debe estar enmarcado o alineado con los valores organizacionales.

Comportamientos, Símbolos y Sistemas son los impulsores de la Cultura Organizacional. La consistencia entre tres elementos, entregan al colaborador claridad y le permite fijar expectativas. Su alineamiento con los valores organizacionales permite a la empresa, trabajar estos comportamientos, sistemas y símbolos, para orientarlos a la cultura deseada. En otras palabras, sobre la base de estos impulsores, se construye la cultura deseada. Dependiendo de cómo se definen los comportamientos, símbolos y sistemas, en base a los valores, se obtiene una cultura deseada.

La autora entrega una mirada que aporta un método de medición de la cultura organizacional y como esta puede transformarse. Ella describe seis tipos de cultura corporativa: **Logro, Centrada en el Cliente, Un Equipo, Innovadora, Personas Primero y Propósito**. Para lograr la cultura deseada ella, propone los siguientes pasos:

- Comprender la cultura actual y su impacto sobre el desempeño,
- Describir la cultura deseada en base a los valores organizacionales,
- Establecer objetivos para su logro,
- Elaborar un plan de acción fundado en comportamientos, símbolos y sistemas,
- Todo lo antes mencionado, con un potente plan comunicacional.

Para Carolyn Taylor: *“Cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten”*. Estos mensajes demuestran qué es valorado, qué es importante, qué hace la gente aquí para ser aceptada y recompensada (Taylor, 2015). Estos mensajes se ven reflejados en los comportamientos, sistemas y símbolos en una organización. Esta, según explica en el libro reeditado en 2015, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización.

De esta forma Carolyn Taylor nos entrega una interesante aproximación a lo que andamos buscando al vincular el Liderazgo (como fuente de Símbolos) y los Sistemas como promotores de la cultura deseada. Sin embargo, apareció un elemento central donde debería reflejarse esta cultura deseada: los comportamientos.

Los **comportamientos** son un reflejo de los valores o la jerarquía de ellos y estos tienen doble impacto cuando se presentan en los líderes. Sólo con ellos poniendo en acción el plan se podrá gestionar algún cambio en la cultura y es así como Carolyn Taylor apunta algunos ejemplos de los comportamientos que generan mayor impacto cultural en las organizaciones. Es imprescindible tener en cuenta que cada conducta y cada decisión envía un mensaje y ese mensaje es interpretado por las personas de la organización como

el reflejo de “lo que es valorado”, lo que se transforma en un molde de comportamientos y decisiones de otros. Eso es realmente “walking the talk” o “la cultura del ejemplo”.



(Adaptación) (Taylor, 2015)

Comportamientos, sistemas y símbolos son los valores de la organización en acción. Entre los **símbolos**, la autora entiende aquellos eventos y decisiones a los que las personas le atribuyen un significado que pudiera ir más allá del alcance de la idea original. Incluye el tiempo invertido, el dinero invertido, lo prioritario en tiempos de crisis, quién es favorecido y por qué, y los temas de los rituales.

La autora usa **sistemas** en un amplio sentido para referirse a los mecanismos de gestión que controlan, miden, planifican y recompensan a una organización y su equipo. Son el

resultado de decisiones históricas, cambiarlos toma tiempo; pero de lograrlo, esos sistemas nuevos tendrán influencia sobre el comportamiento y forma de pensar de los colaboradores, aunque el cambio sería necesario sólo si es que hay un verdadero cambio en la jerarquía de valores. (Sistemas de recursos humanos, de planificación, de medición y reportes, de comunicación, procesos de clientes, de feedback y la estructura).

Es así como llegamos al aporte de Edgar Schein con su mirada sobre la cultura organizacional. (Shein, 2017)

**Edgar Schein** nos aportó una mirada más profunda el tema de la cultura, al mostrarnos tres niveles de indagación que consideramos fundamentales seguir si queríamos trabajar los comportamientos de una manera más sólida. (ver esquema). Los niveles son los siguientes:

**Nivel 1:** Dimensión Esencial: presunciones subyacentes básicas como valores, supuestos, ideologías y conocimiento. Es la dimensión más oculta, que influye en los niveles superiores.

**Nivel 2:** Dimensión Estratégica: Creencias, basadas en los valores y supuestos, que tienen por finalidad relacionarse con el mundo exterior de manera efectiva y eficiente. Por eso se denominan estratégicas, dado que estas orientadas a lograr un resultado.

**Nivel 3:** Dimensión Manifiesta: Símbolos, Conductas, Rituales y Lenguaje. Son todas aquellas expresiones y prácticas, que llevan a que los miembros de una organización actúen de una forma similar para enfrentar problemas o desafíos. Es la dimensión más visible de la cultura.

**Figura 1**  
Dimensiones de la cultura organizacional



Si queremos modificar comportamientos, que según Schein, es la dimensión más visible de la cultura (Nivel 3), para consolidar el propósito corporativo (Nivel 2), necesitábamos necesariamente llegar hasta la dimensión más esencial de las personas (Nivel 1). Esto nos llevó a utilizar diversas herramientas de diagnóstico que nos permitiera indagar más en cada uno de estos tres niveles: entrevistas semiestructuradas, indagación apreciativa y focus group.

Concordamos con la siguiente definición de Cultura Organizacional de E. Schein: “Modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Shein, 2017).

Con los aportes de Carolyn Taylor y de Edgar Schein, articulados en el modelo de Burke y Litwin, integramos los elementos de liderazgo y sistemas a la propuesta cultural de este proyecto.

### **Mirada Técnico – Adaptativa:**

Uno de los grandes desafíos surgido en el diagnóstico organizacional de Madesal fue el fuerte componente técnico de base que tiene la organización.

En esa línea, fue muy importante la mirada de Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky, en su libro “La Práctica del Liderazgo Adaptativo” (Ronald Heifetz, 2012).

En el libro antes mencionado se indica lo siguiente: “En el mundo corporativo hemos visto desafíos adaptativos con elementos técnicos importantes en situaciones como fusiones o adquisiciones de envergadura, que generan enormes dificultades técnicas, como la fusión de los sistemas informáticos o de las oficinas. Pero la verdadera amenaza para el éxito reside en los elementos adaptativos”.

Esta es la realidad observada en empresas Madesal, donde las fusiones y/o adquisiciones de diversas empresas han generado dificultades en los sistemas informáticos y asimetrías culturales.

En el libro se presenta la siguiente Figura 2.1, denominada “Cómo distinguir entre un problema técnico y un desafío adaptativo”. (Ronald Heifetz, 2012)

<b>Tipo de desafío</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Locus de la tarea</b>
Técnico	Clara	Clara	Autoridad
Técnico – Adaptativo	Clara	Requiere Aprendizaje	Autoridad y partes Interesadas
Adaptativo	Requiere Aprendizaje	Requiere Aprendizaje	Partes Interesadas.

Creemos que el desafío Madesal es un desafío Técnico – Adaptativo, en donde su definición está relativamente clara, sin embargo, su solución requiere de un aprendizaje de carácter más bien emocional / adaptativo. Y el plan de acción deberá ser construido con una fuerte componente de sus líderes y con una importante participación de los colaboradores.

Juan Carlos Eichholz en su libro Capacidad Adaptativa, plantea que la ventaja competitiva más importante que deben tener las empresas hoy en día en la capacidad adaptativa. Indica que esta capacidad viene dada por una estructura flexible, una estrategia abierta a la experimentación, un talento que juega en equipo, una cultura que permite enfrentar los desafíos y no evadirlos, y un propósito que inspira y convoca. (Eichholz, 2016)

Ahora, para lograr esta capacidad adaptativa, Eichholz entrega elementos o distinciones muy relevantes, dentro de las cuáles destacaremos dos que fueron relevantes para nuestro estudio.

La primera de ellas es el hecho de que los problemas hoy en día son complejos, dado el contexto de cambio permanente, por lo que requieren una mirada estratégica (o técnica) más racional y también una mirada organizacional (o relacional) más emocional. Esta distinción se hace sumamente relevante, dado que muchas veces las empresas creen resolver sus problemas sólo con la mirada técnica, o aún más, conociendo la necesidad de un cambio organizacional, la evaden.

El otro aspecto para destacar, de la propuesta de Eichholz, es la importancia que le da a la “tensión” dentro del cambio adaptativo. Indica que, si la tensión del cambio no se siente, se evade. Y si no se contiene es destructiva. Dado lo anterior, las organizaciones deben tener la “sensibilidad” suficiente para crear “ambientes contenedores”, que permitan el desplazamiento desde el estado A o inicial al estado B, o deseado.

La propuesta de Eichholz se puede resumir en la siguiente fórmula: **capacidad adaptativa = sensibilidad + contención.**

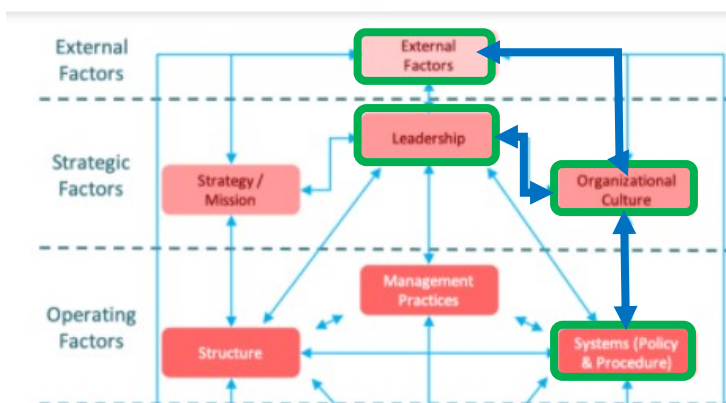
Creemos fundamental para la implementación de esta propuesta bajo el contexto actual, considerar elementos para fomentar la sensibilidad y contención. Una **mirada apreciativa** se observa como una buena manera de abordar las diversas atapas del proyecto.

En resumen, podemos concluir que los autores consultados nos arrojan resultados similares en cuanto a la necesidad de analizar los problemas de manera técnica y relacional a la vez. Y esto se hace especialmente necesario en el entorno complejo que se está viviendo en el país a raíz de las crisis social y sanitaria imperante.

Taylor y Schein nos entregan una mirada muy potente para dar foco a nuestro diagnóstico y propuesta de intervención cultural. La relación entre símbolos, comportamientos y sistemas, de Taylor, y luego la mirada más profunda de Schein para llegar a moldear los comportamientos, las consideramos como como eje articulador de nuestra propuesta. Lo

anterior, complementada con la mirada de Eichholz, para lograr una capacidad adaptativa en ambientes complejos, a través de la sensibilidad pero también de la contención, creemos que plantea una buena propuesta para lograr los objetivos planteados en la empresas Madesal.

De esta forma, nos hacemos cargo a su vez, de los tres elementos emergentes identificados en el modelo de Burke y Litwin: Contexto; Liderazgo y Sistemas.



Modelo de Burke y Litwin, donde se destaca la hoja de ruta a trabajar relacionado con la Cultura Organizacional de Madesal.

Con la utilización de un modelo de diagnóstico organizacional, más la visión de dos autores en cultura, y dos visiones de mirada adaptativa, creemos que tenemos una base teórica interesante para generar un modelo de transformación cultural que responda a las características de Madesal y que se haga cargo del contexto social y sanitario reinante en el país.

## CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO

### **1.- Objetivos del diagnóstico**

La tesina en desarrollo titulada “Fortalecimiento de la Cultura Madosal a través de la Consolidación del Propósito Corporativo”, partió a fines del año 2019, con un enfoque que se pensaba iba a ser única o al menos principalmente adaptativo o relacional.

Este grupo de empresas co - creó su propósito en un proceso participativo recientemente, cuyo resultado fue la siguiente frase “Somos una Familia de Empresas que innova para Cumplir los Sueños de las Personas”, por lo que el destino de este proyecto comenzó siendo la consolidación de este proceso de cambio.

Por otro lado, existía un pedido claro del cliente de **fortalecer la sinergia y colaboración, mejorando su comunicación** entre unidades de negocios, que responden a mercados y naturalezas completamente distintas. Importante es recordar que Madosal es una sociedad de inversiones familiar ligada a la familia Saenz, con un directorio y una plana corporativa con los gerentes o jefes transversales. Luego, vienen los gerentes o jefes de unidades de negocios de variada índole, derivado del modelo de negocios de Madosal de apoyar startups con potencial de crecimiento y que tenga en sello de la empresa. El desafío es conectar culturalmente, a través del nuevo propósito, a las unidades corporativas con las unidades de negocio, y conectar a las diferentes unidades entre ellas, con el fin de lograr una identidad común y sinergia en el grupo.

Empresas Madosal en los últimos 2 o 3 años creció exponencialmente, lo que generó algunas asimetrías culturales y falta de estandarización de procesos. Eso es algo que aparece en los prediagnósticos al conversar con el gerente general y con algunos de sus ejecutivos más cercanos, el primero apunta hacia los cambios culturales y los segundos hacia mejoras técnicas o de procesos y sistemas, como por ejemplo el sistema ERP que se cae con frecuencia o que ha presentado ciertos problemas de funcionamiento e incluso un

hackeo que lo dejó tres meses sin datos de procesos contables, de pago de remuneraciones, pagos de proveedores y control de clientes.

Dado lo anterior, la pregunta que deberíamos poder responder con el siguiente diagnóstico es: **¿Cuál sería la brecha en los elementos culturales para consolidar el propósito Madesal?**

Para ello, los **objetivos** propuestos para este diagnóstico son los siguientes:

**Objetivo General:** Identificar transformaciones claves en elementos de la cultura madesal para consolidar el propósito.

**Objetivo específico 1:** Identificar los elementos presentes en la cultura corporativa Madesal.

**Objetivo específico 2:** Identificar expectativas acerca de la cultura deseada.

**Objetivo específico 3:** Identificar propuestas de transformación según expectativas de los principales actores para ir a la cultura deseada.

Entonces, de acuerdo al pedido del cliente debemos evaluar la cultura, sus símbolos, comportamientos y sistemas para determinar luego cual es la cultura que este equipo quiere lograr y enseguida determinar la brecha cultural que debemos trabajar para lograr consolidar el propósito. Es decir, pretendemos que nuestro diagnóstico nos entregue las herramientas para que cada unidad de negocio o transversal del grupo entienda cuáles son los cambios técnicos, o adaptativos necesarios para provocar los mensajes adecuados que los muevan a alinearse con el propósito creado por todos ellos.

## 2.- Diseño metodológico

Este estudio tiene un enfoque Cualitativo, exploratorio-descriptivo no experimental de corte transversal, donde el investigador no tiene control sobre variables independientes. Es decir, se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, desde la mirada de los participantes, para después someterlos a análisis.

En este sentido, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Roberto Hernández, 1998). No se llevará a cabo recolección de datos fundamentada en la medición, sino que el principal método de recolección serán las entrevistas personales y grupos focales utilizando la indagación apreciativa.

Se seleccionó la indagación apreciativa por su doble impacto de aporte de información e intervención en la positividad de la población. El primer resultado inmediato será obtener la actualización del diagnóstico que aportó el cliente, ratificar el propósito, descubrir los focos basados en las fortalezas del equipo.

Como impacto en los procesos humanos esperamos conseguir mayor cohesión, conexión emocional, aprendizaje de las herramientas y que los impactos en procedimientos y comportamientos apunten a la mejora de la positividad y disponibilidad emocional de los equipos. Esto ayudará a construir el futuro y la nueva cultura deseada, más colaborativa y con mayor sinergia entre las líneas de negocios.

Por su parte, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. En el caso de Madesal, el propósito estaba recientemente co creado, y no se conocía su grado de madurez, ni como iba a ser asimilado por los equipos de trabajo.

En tanto, los estudios descriptivos buscan especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos objetos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández et al., 2006). En este caso se determinó investigar especialmente a los líderes de las diferentes unidades de la organización, por el efecto de los comportamientos suyos en la interpretación que los colaboradores hacen de sus acciones, en orden a interpretar cuál es la jerarquía de valores de la organización (Taylor, 2015).

Al ser una investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación en donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El corte transversal pretende recolectar información de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Roberto Hernández, 1998).

El presente estudio puede ser clasificado según la distinción realizada por Dankhe (Roberto Hernández, 1998) como una investigación de tipo exploratorio – descriptiva. El carácter exploratorio está dado por que el tema a tratar en este estudio tiene ciertas características que no se habían dado anteriormente, como lo es la creación del propósito en la organización, específicamente para empresas Madesal y con ello la busca de consolidación de este. Mientras que es de carácter descriptivo pues entre los objetivos de esta investigación está el entregar una descripción del fenómeno en estudio, es decir, entregar las características y propiedades del proceso de cambio cultural en empresas Madesal.

## **Universo**

Se entiende por universo a la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica en común, la que se estudia y da origen a los estudios de investigación. (Roberto Hernández, 1998)

Para fines de este estudio el universo corresponde a todos los colaboradores pertenecientes a Empresas Madesal: 176 personas.

## **Muestra**

Subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de dicha población.

Muestra no probabilística: este tipo de muestra pretende investigar el fenómeno en un grupo previamente seleccionado, por lo tanto, los datos obtenidos en este tipo de investigación no pueden generalizarse, ya que pertenecen al grupo estudiado. En este tipo de muestra la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, por tanto, la decisión está en el o los investigadores considerando para ello criterios de inclusión dados por estos.

La selección de informantes se realizó según tres criterios:

1. Pertenecer hace más de un año a empresas Madesal.
2. Participar en la creación del propósito Madesal.
3. Tener disposición para entregar la información solicitada.

La muestra total del estudio está constituida por 12 líderes de unidades y corporativos, además de personas claves (8) del área de contabilidad, de la Inmobiliaria y de Áridos Madesal, que son parte del corazón del holding quienes contaban con los criterios anteriormente descritos.

## Descripción de Instrumentos

- Revisión Documental:

Esto nos permitió obtener conocimientos de procesos, personas, cultura organizacional y las perspectivas, los supuestos, las creencias, las preocupaciones y las actividades de quienes las producen. (Taylor, 2015)

Las fuentes secundarias analizadas fueron:

1. Documentos organizacionales (página web, evaluaciones de equidad interna, mediciones de Gini organizacional (Anexo 3), Equidad de Género (Anexo 4)
2. Encuesta de clima y comunicación interna empresas Madesal, septiembre 2018 (Anexo 5)
3. Encuestas de felicidad y Bienestar año 2019 (Anexo 6)
4. Política de RRHH de Empresas Madesal (Anexo 7)
5. Guía práctica para líderes Madesal (Anexo 8)

- Entrevistas Semiestructuradas:

La entrevista semiestructurada es una estrategia de recopilación de datos cualitativos en la que el investigador hace a los informantes una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas.

- Grupos Focales:

Los grupos focales son una técnica basada en entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.

Para la aplicación de los dos últimos instrumentos, se utilizó la metodología de Indagación Apreciativa. (David Cooperrider, 2013), consideran esta herramienta como un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación.

Según David Cooperrider and Ronald Fry, en el paper The Fowler Center for Sustainable Value, Case Western Reserve University, US (2012) (David Cooperrider R. F., 2012), se cita lo siguiente: “Y aquí está nuestra principal observación del mundo real, lo que ha sido más interesante es que no hay nada que saque lo mejor de las personas en una empresa, más rápido, más consistente o más poderosamente, que llamar a toda la organización a diseñar soluciones de sostenibilidad para resolver los mayores desafíos de la humanidad”.

Para efectos de este proyecto, se efectuaron dos tipos de Grupo Focal, uno bajo la metodología de Indagación Apreciativa, y un segundo enfocado en los objetivos de cada unidad de negocios.

### **3.- Presentación de Resultados – Análisis de Resultados – Principales Hallazgos**

Con el fin de presentar los resultados del diagnóstico y su posterior análisis de una manera clara y ordenada, se cree necesario hacer las siguientes apreciaciones.

La presentación de los resultados del diagnóstico se hará por instrumento diagnóstico, y luego el análisis por objetivo diagnóstico. Cada objetivo será analizado de acuerdo al enfoque de Carolyn Taylor, es decir, se destacarán los comportamientos, sistemas y símbolos identificados y reconocidos por los colaboradores a los cuáles se les aplicaron las diferentes herramientas diagnósticas.

Para finalizar el análisis de resultados diagnósticos, se presenta una tabla donde se hace una relación entre los componentes culturales de Taylor, con la mirada técnico - adaptativa de Heifetz, que orientará el plan de acción de la propuesta.

La presentación de los resultados se efectuará en base a los instrumentos de indagación utilizados:

- **Revisión Documental:** Las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:
  - Organigrama: Revisión de la estructura. (Anexo 1)
  - Política de RR.HH. Texto que contiene los lineamientos y acuerdos del grupo para su área de recursos humanos. (Anexo 7)
  - Guía Práctica para Líderes. Entre los símbolos, se puede mencionar que el equipo creó en varios talleres con validación de sus líderes y el Directorio, un set de lineamientos estratégicos y su Propósito y lo transformaron en instrumentos para comunicar (Anexo 8).
  - Encuesta de Diagnóstico de Comunicaciones Internas: De esta encuesta realizada en septiembre 2018, antes de la co elaboración del actual propósito, un 12% de los colaboradores pensaba que un propósito sólo tenía como fin generar rentabilidad y números azules para empresa y propietarios. Esto lo consideramos relevante, dado que muestra la línea base antes del trabajo cultural realizado por Madesal. El universo era de 50 personas y respondió un 42% (Anexo 5).
  - Encuesta de Bienestar y Felicidad. Esta encuesta, realizada en Julio de 2019 bajo la metodología PERMA de Martin Seligman, nos entregó importantes antecedentes para enfocar las etapas de intervención. Dentro de los aspectos que más destacan está el sentido y propósito que encuentran en su trabajo lo cual muestra que los colaboradores manifiestan que su aporte es valioso y digno.

Dentro de los aspectos negativos que aparecen en algunas de las áreas está la relación entre los compañeros de trabajo y sus jefes directos, altos niveles de ansiedad y un nivel de preocupación en relación con sus oportunidades de crecimiento. Los niveles de enojo y soledad no se encuentran elevados, pero pueden ser de atención si no se trabaja en ellos. Los niveles de tristeza son bajos y no representan riesgos.

A continuación, se presentan los principales resultados:

#### BIENESTAR

Empresa	Emociones Positivas	Engagement Compromiso	Relaciones Positivas	Sentido y Propósito	Logro	Total
Áridos	8,26	<b>7,92</b>	<b>7,05</b>	9,26	8,26	<b>8,15</b>
Proyectos	9,13	<b>8,67</b>	8,73	9,1	9,73	<b>9,07</b>
Inmobiliaria	<b>8</b>	8,24	8,07	8,74	8,47	<b>8,3</b>
Fersa Natura	10	9,71	9,88	10	<b>9,84</b>	<b>9,89</b>
Agrícola	<b>8,33</b>	8,93	8,53	9,13	8,73	<b>8,73</b>
Mantenición	<b>4,78</b>	<b>6,67</b>	<b>7,44</b>	<b>6,67</b>	<b>6,11</b>	<b>6,33</b>

#### EMOCIONES NEGATIVAS Y SALUD

Empresa	TRISTES	ANSIOSOS	ENOJADOS	SOLOS	TOTAL
Áridos	2,85	<b>5,54</b>	3,62	3,62	<b>3,91</b>
Proyectos	2,4	4,8	2,8	3	<b>3,25</b>
Inmobiliaria	2,71	<b>5,87</b>	2,93	<b>4,28</b>	<b>3,95</b>
Fersa Natura	1,13	2,88	1,63	1	<b>1,66</b>
Agrícola	1,4	<b>6,6</b>	1,8	1,6	<b>2,85</b>
Mantenición	<b>5,33</b>	<b>4,67</b>	<b>4</b>	<b>5,57</b>	<b>4,89</b>

Si bien el valor más bajo corresponde al engagement, los niveles en general de bienestar son bastante altos generando que los colaboradores presentan elevados grados de felicidad y bienestar laboral. Existen oportunidades de aumentar los niveles de bienestar y felicidad realizando prácticas de gestión de fortalezcan las relaciones entre compañeros de trabajo (Anexo 6).

- GINI Empresas Madesal: Se aprecia en el estudio presentado en el Anexo 3, un análisis efectuado durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del año 2019. El nivel obtenido, fue de 31,5, lo que sitúa a la empresa en un nivel GINI o de equidad Medio. Dado lo anterior, se puede interpretar que existe equidad salarial interna en la organización en todos los niveles, comparable con el nivel de equidad existente en Alemania. Chile en el año 2016 contaba con un GINI de 47,0. Esto explica que este tema no se haya aparecido durante la aplicación de los otros instrumentos de diagnóstico (Anexo 3).

- **Autodiagnóstico de los líderes como agentes de cambio (Anexo 8):**

Se aprecia un desconocimiento de los líderes del lenguaje emocional, ellos prácticamente no respondieron sobre las oportunidades de mejora que pudieran tener en cuanto a la escucha y al desarrollo de entornos de aprendizaje. Esto caracteriza a este equipo de líderes como un equipo técnico con oportunidades para desarrollar las habilidades que les permitan crear espacios de relación personal y emocional para lograr un compromiso mayor de ellos y dentro de sus áreas o unidades.

- **Entrevistas Semiestructuradas (Anexo 10):**

Se advierte una importante necesidad de mejorar los sistemas de información que actualmente permiten a las unidades productivas comunicarse y obtener la información adecuada de las áreas de soporte o transversales. Unas áreas desconocen el trabajo, estado y resultados de los otros; además algunos manifiestan incomodidad para el cumplimiento de los objetivos, además de indicar riesgos legales potenciales para la empresa por la falta de algunos procedimientos.

Los entrevistados dan a conocer que antes de cualquier cambio es imprescindible despejar estos aspectos técnicos o sistemas. Se aprecian dificultades entre áreas transversales y algunas unidades que requieren un sistema de funcionamiento que brinde continuidad al momento de su aplicación.

Algunos de estos aspectos técnicos indicados en las entrevistas, que encontramos como hallazgos en el diagnóstico, fueron la necesidad de información sobre los proyectos de unidades distintas, problemas del sistema ERP, falta de información presupuestaria actualizada para cada razón social, falta de un sistema actualizados sobre pagos de clientes, la falta de un calendario de pagos para proveedores, información contable lenta. En definitiva, en este análisis de situación se encontraron oportunidades de mejora en la digitalización y actualización de procesos técnicos.

## ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA SOBRE SITUACIÓN

PREGUNTAS	HALLAZGOS
1.- ¿Qué está pasando?	Mejorar la comunicación y conversaciones, falla sistema softland, falla sistema de despacho, sistema de finiquitos lento, recepciones municipales estancadas, falla control presupuestario, faltan procedimientos, control de gestos y ventas, necesaria información de contabilidad y pagos actualizados, calendarios de pagos a proveedores o contratistas, falta una planificación estratégica conocida y de la que nos enteremos para apoyarla
2.- Impacto o efectos de esto	Quedamos desprotegidos y nos exponemos a errores de incumplimientos de pagos y norma, problemas de seguridad y legales, falta información para aclarar deudas, ineficiencias en el sistema, quiero impactos positivos en aumentos de ventas entre las empresas del grupo, podemos pagar costos adicionales, mala experiencia del cliente, dificultades para cobrar, trabajo extra, equivocaciones.
Causas probables	Falta de información, hubo problema con el sistema que se cayó, falta digitalizar o automatizar procesos, atrasos en el sistema de pago de se debería a la falta de sistema, necesitamos construir confianza entre las áreas, sucede por la crisis social y luego la sanitaria, pues los servicios públicos y privados no estaban preparados, falta acceso a softland y ver su potencial y que algunas personas tengamos acceso a mirar como vamos; no había ningún orden ni protocolo, todo se hacía sin control; sistema softland tiene alrededor de un 33% de uso, lo que nos tiene funcionando con muchos procesos análogos, la principal causa es el trabajo desde razones sociales distintas, también la falta de programación.
¿Qué podemos hacer para mejorar?	Entregar información, estamos creando un sistema, reforzar nuestro propósito, colaborar, comunicarnos, podemos comenzar hablando más de emociones y generando una dinámica que nos permita mostrar lo que sentimos y entender qué sienten nuestros equipos; ponernos fechas, gran carta gantt y control presupuestario; Debemos digitalizar todo, saber cuántas casa de cada tipo son, cuántas se están vendiendo, feedback de los pagos; podríamos completar el uso del sistema, enseñarle a los demás a usar Monday y provocar la emoción de reportes mensuales de resultados en cada área
¿Qué puede salir mal si implementamos esas acciones que recomienda (que riesgos habría para usted o para otros)?	podríamos cometer errores, como en el caso de la compra de viviendas de emergencias que se hizo a Toma de La Greda que pasaron como gastos rechazados; sé que es difícil, es una tarea de mucho trabajo... tenemos personas que por su área de expertise o formación tienen poca relación con las emociones; podría ser que algunas personas no entendieran bien el proceso; debemos mantener respaldos análogo y podría ser difícil o haber gente resistente al cambio o al uso de la plataforma; podemos tener resistencia de varias áreas que verán el cambio como trabajo extra y se resistirán a cumplirlo

Se puede observar la siguiente dinámica: mientras el área contable menciona que le falta información de las diferentes unidades de negocios para realizar su trabajo, la mayoría de las unidades de negocios indica que le falta información contable para realizar sus labores, llegando incluso a llevar su información de manera independiente. A su vez, el Gerente de Parque Circular advierte la necesidad de digitalizar procesos para poder abordar futuros requerimientos de información de manera precisa y a tiempo.

Se obtiene también, de las entrevistas semi estructuradas, una percepción de que la función en el trabajo se visualiza principalmente como administrativa, con foco en el colaborador individual, y con menor énfasis en líder de equipo.

A su vez, solamente el gerente general habló sobre el propósito, ninguno de los demás líderes mencionó algo relacionado con él ni con sus valores. Los demás sólo se centraron en complicaciones operativas, problemas técnicos, es decir, le asignan una componente técnica a las dificultades del holding. Ellos esperan contar con los sistemas operativos antes de conversar sobre cualquier mejora en los aspectos relacionales o adaptativos.

En cambio, el gerente general es bien claro al indicar que quiere generar impactos productivos al construir confianza entre las áreas, que se dé realmente la sinergia y la comunicación efectiva entre ellas para así reforzar el propósito del grupo.

En las respuestas del gerente general se puede apreciar su intención de lograr la sinergia, innovación y tecnología entre las empresas y unidades. Él indica que sueña con generar impactos, “como que Sportlife logre llegar a sus 25 mil alumnos gracias a la inteligencia artificial de Krino o que interactuemos entre nosotros para saber qué estamos haciendo y así generar contactos productivos para los demás”. Él estima que se requiere construir confianza entre las áreas, cree que para lograrlo se debe reforzar el propósito del grupo de empresas, “colaborarnos, comunicarnos, podemos comenzar hablando más de emociones y generando una dinámica que nos permita mostrar lo que sentimos y entender qué sienten nuestros equipos”. A la vez, reconoce que es difícil, pues el área de expertise de algunas de personas del equipo la aleja de la relación con las emociones.

- **Focus Group con Indagación Apreciativa (Anexo 13):**

En el ejercicio de Focus Group con Indagación Apreciativa se genera un contexto emocional que amplía las posibilidades de acción, unifica y fortalece el sentimiento de equipo. Lo interesante de este ejercicio, es que ratifica las brechas técnicas de información y digitalización detectadas en las entrevistas semiestructuradas; pero se observan los siguientes aspectos que creemos positivos:

- Se observa un consenso sobre la necesidad de mejorar los sistemas de información y la digitalización de procesos (posible objetivo común),
- Se manifiestan sorprendidos al saber que el resto de las unidades de negocios tenían problemas similares (sentimiento de unidad),
- Se destaca que el Gerente de Krino ofrece su apoyo para solucionar la brecha tecnológica de la empresa. Este hecho particular es relevante dado que esta sinergia es uno de los objetivos del proyecto (trabajo en equipo – sinergia).

## CUADRO DE RESULTADOS INDAGACIÓN APRECIATIVA

### DESCUBRIR

Existe una apreciación sobre la necesidad de vincularse.
Quieren tener acceso a información oportuna gracias a las relaciones significativas.
Se aprecia equipo técnico centrado en su rol.

### SUEÑA

Se ven como una familia de empresas hacia el futuro.
Se ven innovadores.
Generar nuevos espacios de conversación que den valor a nuevos aprendizajes a partir del camino recorrido.

### DISEÑA

Facilita retroalimentación periódica, elemento reconocido como necesario para la resolución de procesos.
Favorece cambios hacia situación de sinergia en que son líderes y siguen creciendo.
Desarrollar nuevas formas de comunicar y comunicarse que faciliten la cotidianidad y encaminen a la organización a sus metas.
Nuevos aprendizajes.

## ENTREGA EL DESTINO

Fortalece la capacidad positiva de construir esperanza en torno al proceso de aprendizaje, ajuste e improvisación. (Manteniendo).
---

Seguir creciendo, abriéndose a las oportunidades posibles en el mercado laboral. Local que es la tendencia global colaboración entre las distintas áreas.
---

Impresiona un énfasis en el liderazgo adaptativo que facilite, brinde oportunidades y otorgue confianza a sus colaboradores.
--

En relación con los rituales diarios de conversación en términos de reuniones formales e informales son percibidas como acciones habituales en su gran mayoría (símbolos). Donde los integrantes de la organización se muestran interesados en recibir información sobre proyectos a mediano y largo plazo, es decir, sólo manifiestan interés por información relevante y que se mantenga en el marco de lo profesional. No obstante, se evidencia escaso interés en saber qué rol cumplen otros integrantes del equipo y en conocer sus emociones o vida personal. Esto último se aprecia como una oportunidad para generar las herramientas, espacios u oportunidades para que se desarrolle esa relación de confianza que permita que se genere la seguridad psicológica.

En cuanto a la inspiración hacia el logro de objetivos laborales y sentido de compromiso; esta se muestra presente en la gran mayoría de los colaboradores, evidenciando la relevancia de su trabajo en los objetivos del negocio y motivación por el trabajo presencial, muy ligado a lo técnico.

La adaptabilidad a situaciones difíciles es percibida como presente en la gran mayoría de los colaboradores, con posibilidades de prestar apoyo a otros colaboradores o equipos en la medida que sea necesario.

Entre los **sistemas**, el de compensaciones se plantea como equitativo y con rentas de acuerdo con el mercado. En estructura de roles y relaciones laborales, se percibe como definida, con claridad y amplias posibilidades de comunicación directa y confianza mutua. En términos de seguridad laboral; los colaboradores perciben en su gran mayoría la empresa como un lugar, estable, seguro y confiable para desarrollar su trabajo sin mayores preocupaciones.

Se evidenció también, una organización que aprecia o valora los vínculos cotidianos; buscando con ello tener acceso a información oportuna que favorezca a través de las relaciones significativas y procesos enriquecedores que amplíen los resultados de la organización.

Los líderes participantes buscan generar nuevos espacios de conversación que den valor a nuevos aprendizajes, a partir del camino recorrido. Mientras en el camino hacia el éxito, el equipo participante indica que quiere seguir creciendo, abriéndose a las oportunidades del mercado laboral local.

Por último, se plantea al comité de líderes de unidades y corporativos Madesal una situación de pleno éxito y satisfacción con los resultados de cada unidad y del grupo, en un horizonte de tres años hacia el futuro. Como análisis de las respuestas podemos indicar que en esta dinámica comienzan a aparecer los conceptos de sinergia, colaboración, competencias y temas más adaptativos o humanos, sin embargo, aproximadamente la mitad de los líderes insisten en los temas técnicos y de mejoras productivas. Se aprecian intentos de colaboración concretos para mejorar los problemas o falta de sistemas ERP.

- **Focus Group sobre objetivos (Anexo 11):**

Los líderes indican como muy relevante antes de cualquier cambio cultural, las futuras mejoras en tecnologías de información con los requerimientos de cada unidad de negocios para cumplir con sus objetivos. Se menciona que estas mejoras en las tecnologías de información deben mantener al jefe de contabilidad debidamente actualizado de cada uno de estos proyectos de unidades.

Algunos de ellos muestran objetivos claros y comunicados a sus equipos, aunque otra parte relevante del equipo directivo no evidencia objetivos claros, ni indicadores y por tanto no los comparte con su equipo. Según lo expuesto por el gerente general, este comité de líderes carece de un objetivo común y desconoce los objetivos de las demás áreas.

Como comportamientos y en los mensajes que transmite la organización (símbolos) se aprecia un discurso de colaboración y sinergia solamente en el gerente general, y empieza a aparecer en algunos mensajes que emiten los colaboradores claves.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para desarrollar el análisis de resultados, se efectúa por objetivos de diagnóstico, considerando como elementos centrales los comportamientos, símbolos y sistemas identificados en la cultura Madesal, de acuerdo a los planteamientos de Carolyn Taylor.

**Objetivo General: Identificar transformaciones claves en elementos de la cultura Madesal para consolidar el propósito.**

**Objetivo Específico 1: Identificar los elementos presentes en la cultura corporativa Madesal**

### **Comportamientos**

Se observa de las diferentes herramientas de diagnóstico utilizadas, un foco marcadamente técnico derivado de la especialidad y roles que cumplen. Este **perfil técnico** de gran parte de los miembros de la organización, dificulta la incorporación de elementos emocionales en el día a día, complejizando la generación de vínculos y trabajo colaborativo. Esta falta de **lenguaje emocional**, de acuerdo con la información diagnóstica, ha derivado en una percepción de falta **confianza** entre áreas.

No obstante lo anterior, en los diálogos apreciativos se observa **voluntad o interés** de trabajo de equipo y colaboración para resolver estos problemas técnicos.

### **Sistemas**

Se observa, dado el modelo de negocios de Madesal, **gran diversidad identidades particulares** en cada unidad de negocios. Esto hace especialmente desafiante consolidar un elemento unificador como el propósito. En los resultados del diagnóstico, observamos por ejemplo, que los sistemas actuales de Madesal no responden a los requerimientos de

cada una de las unidades de negocio, y esto se refleje en **problemas técnicos** como fallas en sistema ERP, despacho, finiquitos, recepciones municipales, control presupuestario, entre otros.

A su vez, en el equipo de líderes, no existe un **objetivo** común unificador, y además entre ellos no conocen los objetivos de las otras áreas. Gerente general reconoce que no ha trabajado sobre los objetivos con el equipo de líderes. Esta falta de claridad en los objetivos, puede ser una causa de la falta efectividad de los sistemas como elementos unificadores. Objetivos poco claros, y falta de la información necesaria esta generando por ejemplo, el desarrollo de herramientas particulares en desmedro de un **sistema** común transversal. Se advierte una necesidad de digitalizar procesos para poder abordar futuros requerimientos de información de manera precisa y a tiempo.

Mientras ello no se solucione, se ve complejo el implementar un aspecto más bien cultural como el propósito corporativo, dado que al perfil técnico de los miembros de Madesal, se suman problemas también técnicos.

### **Símbolos**

Se observa como un símbolo relevante en la empresa, la figura de su gerente general, quién impulsa y motiva los esfuerzos para incorporar elementos emocionales y relacionales en las dinámicas de trabajo de Madesal.

Otros símbolos considerados como relevantes son los valores Madesal y su Propósito, y la existencia de un Comité de Líderes.

En relación con los rituales diarios de conversación en términos de reuniones formales e informales son percibidas como acciones habituales en su gran mayoría (símbolos). Sin embargo, estas conversaciones sólo se centran en información sobre proyectos a mediano y largo plazo, y son estrictamente dentro del marco de lo profesional. Se evidencia escaso interés en saber qué rol cumplen otros integrantes del equipo y en conocer sus emociones o vida personal.

Esto último se aprecia como una oportunidad para generar las herramientas, espacios u oportunidades para que se desarrolle esa relación de confianza que permita que se genere la seguridad psicológica.

## **Objetivo Específico 2: Identificar Expectativas acerca de la Cultura Deseada**

### **Comportamientos**

Se observó gran interés en tener espacios de aprendizaje para comunicarse que faciliten la cotidianeidad y encaminen a la organización a sus metas. Espacios que brinden oportunidades y otorgue confianza a sus colaboradores. Se observa en los colaboradores una demanda generalizada de ser escuchados y sobre todo de ampliar las instancias de colaboración. En este sentido es probable que, de acuerdo con lo planteado por Taylor, los líderes podrían desarrollar sus habilidades de escucha para entender los mensajes implícitos que hay en su organización, con el fin de allanar el cambio cultural hacia la consolidación del propósito.

Se puede decir que solucionar el aspecto técnico o de sistemas facilitaría de manera importante los canales de comunicación en lo laboral. Poco a poco, sistemas, símbolos y comportamientos, según Taylor, comienzan a fluir a través de un lenguaje común e historias y valores compartidos. Teniendo lo adaptativo operando, deberíamos estar en condiciones de bajar el propósito Madesal.

### **Sistemas**

Dada lo expuesto hasta ahora, creemos que un elemento necesario para lograr el objetivo es establecer sistemas de comunicación (técnicos y relacionales) que permitan generar confianza a través de la transparencia de los objetivos, metas e información general actualizada de todas las unidades del negocio.

## **Símbolos**

En las conversaciones apreciativas se observa como sueño el verse como una familia de empresas que mira hacia el futuro, innovadores y que generen nuevos espacios de conversación que den valor a nuevos aprendizajes a partir del camino recorrido. Que se facilite la retroalimentación periódica, elemento reconocido como necesario para la resolución de procesos. También se observa como elemento necesario para facilitar cambios hacia situación de sinergia en que son líderes y siguen creciendo. Por último, desarrollar nuevas formas de comunicar y comunicarse que faciliten la cotidianidad y encaminen a la organización a sus metas. Nuevos aprendizajes.

## **Objetivo Estratégico 3: Identificar Propuestas de Transformación según Expectativas de los Principales Actores para ir a la Cultura Deseada**

### **Comportamientos**

Dentro de la categoría comportamientos, vemos la necesidad de generar instancias comunicacionales donde se promueva un espacio donde se brinde un contexto emocional; desarrollo de competencias conversacionales para generación de confianza y seguridad psicológica e instancias de trabajo integrado o colaborativo entre unidades de negocios.

### **Sistemas**

Se aprecia la necesidad de establecer un sistema informático que permita que las diversas unidades de negocios cuenten con información actualizada y a tiempo para desarrollar sus labores de acuerdo con las necesidades individuales, transversales y legales; y un sistema de comunicación interna transversal y transparente para que todos conozcan lo que hace la empresa con el fin de generar empatía, pertenencia, motivación y sinergia.

Se considera también muy relevante el incorporar en la estructura organizacional una instancia que asegure la permanencia en el tiempo de los cambios culturales logrados.

## **Símbolos**

El propósito Madesal de “Ser una Familia de Empresas que Innova para cumplir los Sueños de las Personas” fue co construido por los colaboradores, y refleja su propuesta de valor y modelo de negocios.

Se observa la necesidad de utilizar y/o potenciar este propósito como palanca de transformación hacia la cultura deseada en Madesal y de generar Instancias de trabajo integrado o colaborativo.

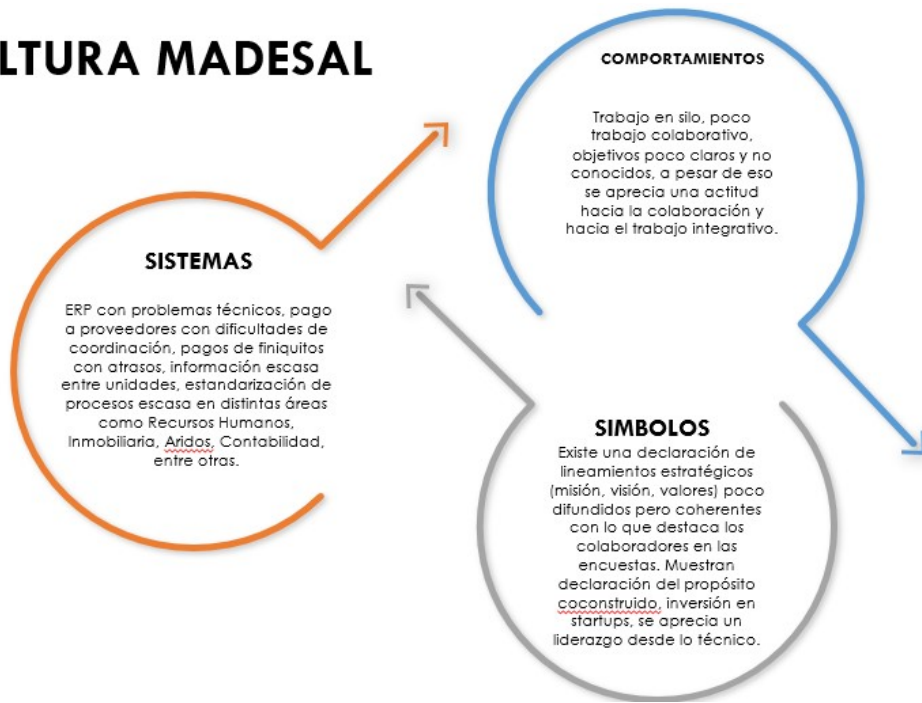
## **Conclusión del Diagnóstico**

El importante liderazgo que ejerce el gerente general en la compañía marca el sello distintivo de Madesal, enfocado en la innovación, valores de sustentabilidad y en la sinergia entre las diversas unidades de negocios.

Nuestro foco, iba a ser la definición de los comportamientos necesarios para consolidar el propósito MADESAL y así para sustentar su cultura en el largo plazo. Al ir avanzando en nuestra etapa de Diagnóstico, nos percatamos de que el relato de las personas que se sometieron a los diversos instrumentos diagnósticos aplicados no reflejaba a juicio nuestro una necesidad de sentido o de propósito muy marcado. Las necesidades planteadas por la gran mayoría de las personas iban en una dirección diferente. Sus intereses estaban relacionados con la solución de temas informáticos y comunicacionales que les impedía ejercer correctamente su trabajo y que les generaba un desgaste emocional importante. La conclusión inmediata fue que esto se debía solucionar de manera previa o al mismo tiempo, si queríamos tener éxito en la implementación de estrategias para consolidar el propósito de Empresas Madesal y lograr sinergia en las áreas.

Y en este contexto, Caloryn Taylor y Edgar Schein nos permitieron identificar entre comportamientos, sistemas y símbolos, un trabajo en silo, donde no se apreciaba con claridad un trabajo colaborativo, objetivos poco claros y no conocidos por todos, y la importante influencia del gerente general como impulsor de esta nueva cultura. Se observa de esta manera una necesidad de generación de vínculos y conexiones emocionales para generar confianzas y lograr los cambios deseados. A esta componente relacional o adaptativa se le sumaba una carencia en términos técnicos, al existir softwares que no respondían a las necesidades de información y comunicación de las distintas unidades de negocios. Heifetz y Eichholz, nos entregaron elementos para distinguir los desafíos técnicos de los adaptativos, y para proponer un modelo que permita construir la cultura deseada por Madesal.

# CULTURA MADESAL



Por último, no podía quedar fuera un elemento de contexto que nos acompañó durante todo el desarrollo del proyecto: la crisis social de octubre de 2019, y la crisis sanitaria debido a la pandemia de COVID19 que nos afectó con fuerza desde marzo 2020.

Para finalizar, el siguiente cuadro presenta los principales hallazgos detectados en la cultura actual de Madesal (columna 1). A su vez, identifica los elementos que necesarios para lograr la cultura deseada desde la mirada de los colaboradores obtenida por los diversos instrumentos diagnósticos utilizados (Columna 2). Luego, se presentan los que a juicio nuestro son las ideas de transformación necesarias para lograr la cultura deseada por Madesal (columna 3). Para finalizar, y para dar coherencia con nuestro marco teórico y propuesta, se hace una relación o vinculación entre las ideas de transformación con los elementos culturales de Taylor – Schein, y con el carácter técnico adaptativo de Heifetz y Eichholz (Columnas 4 y 5). Esta vinculación, facilitó la elaboración de nuestra propuesta o modelo de transformación.

Estas distinciones nos permitieron entender comportamientos, símbolos y sistemas de manera diferenciada, para interpretar la esencia de lo que los colaboradores nos decían respecto de la cultura actual. Por ejemplo, uno de los elementos presentes en la cultura, es una incipiente actitud de colaboración y de trabaja en equipo, lo que puede ser una importante palanca que impulse comportamientos hacia la sinergia. Esto nos lleva, por ejemplo, a plantear una idea de transformación orientada al trabajo integrado.

A su vez, la importancia de distinguir entre lo técnico y adaptativo radica en que, si se trabaja lo adaptativo de una manera técnica, los resultados no serán los esperados. Si usamos el mismo ejemplo anterior, y abordamos esta actitud y ganas de colaborar, sólo enseñando una metodología sin involucrar a las partes interesadas en el desarrollo de la misma, el resultado puede ser un fracaso al no haber trabajado o sensibilizado el cambio.

OE1	OE2	OE3	ELEMENTO DE LA CULTURA (Taylor-Schein)	TIPO DE DESAFÍO (Heifetz - Eichholz)
ELEMENTOS PRESENTES EN LA CULTURA	ELEMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LA CULTURA DESEADA	IDEAS DE TRANSFORMACIÓN PARA LOGRAR LA CULTURA DESEADA		
Reuniones habituales de conversación con enfoque técnico	Espacios de comunicación con enfoque más emocional - relacional, para generar confianza y trabajo colaborativo.	Espacios de contexto emocional no de trabajo.	Comportamientos	Adaptativo
Trabajo individual / silo	Trabajo más vinculado - colaborativo. <b>Objetivos comunes.</b>	Instancias de trabajo integrado.	Símbolos	Adaptativo
Lenguaje no emocional	Falta de confianza. Se indica la necesidad de <b>retroalimentación periódica</b> para la mejora de los procesos.	Competencias de lenguaje para generación de confianza y seguridad psicológica.	Comportamientos	Adaptativo
Voluntad e interés para trabajar en equipo	Se observa la voluntad de los integrantes de algunas unidades de negocios de aportar con sus competencias a la solución de desafíos de otras unidades de negocios.	Instancias de trabajo integrado.	Comportamientos	Adaptativo
Gran diversidad de identidades diferentes debido al modelo de negocios de Madesal.	<b>Elementos unificadores</b> que de sentido de unidad al trabajo y alineamiento.	Un elemento co construido entre todos, que no provenga de sus empresas de origen, sino que sea creado entre todos en Madesal.	Símbolos	Adaptativo
Softwares que no responden a los requerimientos transversales, lo que genera <b>infomación</b> desactualizada y retrasada.	Herramientas tecnológicas de información que respondan a las necesidades de todo el grupo de empresas. Necesidad de digitalización.	Información actualizada y a tiempo necesaria para que todas las unidades de negocios puedan cumplir con sus exigencias individuales, transversales y legales.	Sistemas	Técnico
Escasa <b>comunicación</b> del trabajo de las unidades de negocios promueve el trabajo en silos y la falta de vinculación.	Herramientas tecnológicas de <b>comunicación</b> que mantenga informado a todo el grupo de empresas sobre lo que hacen las otras áreas de Madesal. <b>Difusión de objetivos particulares.</b>	Comunicación transversal y transparente para que todos conozcan lo que se hace en la empresa para generación de empatía, pertenencia, motivación y sinergia.	Sistemas	Técnico
Figura del <b>gerente general</b> como persona que impulsa hacia una comunicación más emocional, transversal y orientada a la sinergia.	-	Instancia que asegure la permanencia en el tiempo de los cambios culturales logrados - Agentes de Cambio.	Símbolos / Sistema	Adaptativo
<b>Valores y Propósito</b> elaborado recientemente. Se aprecia un trabajo cultural iniciado en los últimos años que debe consolidarse en todas las unidades de negocios.	-	Integración y Consolidación de los valores y propósito.	Símbolos	Adaptativo

#### 4.- Definición Final del Problema

Habiendo revisado el contexto organizacional interno y externo, marco teórico y resultados del diagnóstico, estamos en condiciones de definir el problema o desafío al cual, esta propuesta, debe entregar una solución.

Nos vemos enfrentados a un desafío multifactorial, donde el diseño del plan de acción es clave para tener buenos resultados.

El título del trabajo resume bastante bien este desafío: “Fortalecimiento de la Cultura Madesal a través de la Consolidación del Propósito Corporativo”. Sin embargo, durante el diagnóstico organizacional, fueron emergiendo aspectos subyacentes que era fundamental incorporar al desafío para **allanar el camino de fortalecimiento de la cultura**.

El primer problema detectado fue que debíamos hacer un trabajo sobre cultura organizacional, en un equipo altamente técnico. Ellos están preocupados de la parte técnica y tienen buen desarrollo de esas competencias. Para que estos valores deseados se conviertan en **comportamientos** se requeriría resolver algunos elementos técnicos o de **sistemas** que les molestan y complican y así permitir que ellos desarrollen y cuenten con la disposición emocional más amplia y de crecimiento para avanzar hacia la cultura deseada (**símbolos**). Era muy arriesgado seguir avanzando en una nueva propuesta cultural, si el foco y la energía de los colaboradores estaba en hacer su trabajo sorteando estas dificultadas técnicas.

El segundo problema detectado fue uno derivado del modelo de negocios Madesal. El grupo se compone de diversas empresas en diferentes estados de desarrollo, con orígenes e historias muy diferentes. Existe una asimetría cultural importante que está generando problemas comunicacionales entre las áreas transversales y las diversas unidades de negocios (**comportamientos**).

El tercer problema detectado, venía de una solicitud del gerente general, que quería ver “sinergia asociada al propósito” entre las diversas unidades de negocio (**símbolos**). Este fue el objetivo más desafiante. ¿Cómo podía haber sinergia entre unidades de negocios tan diferentes? Sin embargo, para nuestra sorpresa, al aplicar metodologías apreciativas, fueron apareciendo elementos unificadores y ofrecimiento de apoyos entre áreas, al identificar problemas similares. Sin embargo, si bien esto fue importante, a nuestro juicio era de impacto limitado. No todas las unidades de negocios tenían la capacidad de apoyarse entre ellas por su diversidad.

Por último, nos enfrentamos al desafío de contexto social y sanitario. La crisis social iniciada en octubre de 2019, y luego la pandemia que llegó con fuerza a Chile en marzo 2020, desafió enormemente el desarrollo del proyecto. Las prioridades de las personas estaban en mantener su trabajo, y en no contagiarse.

El problema se define en tres niveles:

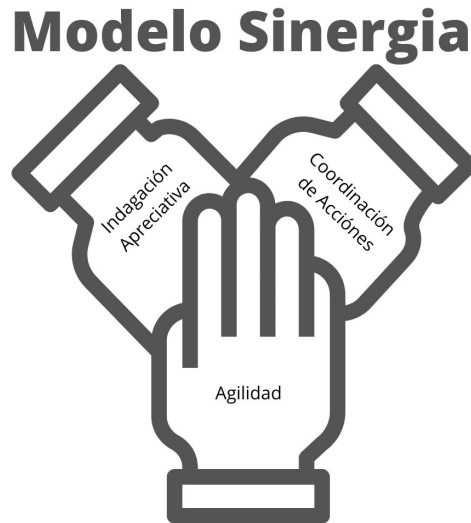
- **Técnico:** desarrollo de herramientas tecnológicas de información y comunicación, para mantener actualizado y responder a las necesidades de todo el grupo de empresas.
- **Relacional - Adaptativo:** generación de confianza, colaboración y sinergia, para lograr campos emocionales expansivos que facilite la comunicación entre las áreas transversales y las unidades de negocio, y la coordinación de acciones.
- **Propósito:** consolidación de elementos unificadores para lograr una simetría cultural.

## **CAPITULO V: PLAN DE ACCIÓN**

Dadas las características descritas en los capítulos anteriores tales como, un escenario complejo, crisis social y sanitaria sin precedentes, y el modelo de negocios diverso de Madesal, nuestra propuesta contiene tres pilares fundamentales, con los que creemos se construir las soluciones adecuadas para enfrentar los desafíos descritos y otros que pueda aparecer en el futuro.

El primer pilar de nuestro modelo es la Indagación Apreciativa. Esta metodología permitirá a los colaboradores enfocarse en sus mayores logros, éxitos y mejores prácticas e incorporar el lenguaje emocional en la empresa a través de dinámicas positivas y que generen seguridad psicológica. El segundo pilar consiste en lograr una mejora en la Coordinación de Acciones a través del desarrollo de competencias conversacionales para la generación de confianza. Los dos pilares anteriores, si bien se aplicarán en las primeras intervenciones, acompañarán todo el proceso con apoyo de los consultores, dado que son esenciales para la correcta aplicación del tercer pilar. El tercer pilar del modelo propuesto es la aplicación de Metodologías Ágiles, las que permitirán generar instancias de integración entre áreas y resolución de problemas de manera sencilla y rápida.

Nuestro modelo, al que hemos denominado SINERGIA, puede resumirse en el siguiente esquema:



Utilizando el modelo SINERGIA a continuación se describen las etapas y acciones de nuestro plan de acción:

## MAPA APLICACIÓN MODELO SINERGIA

INTEGRACIÓN	<b>ACCIONES</b> INDAGACIÓN APRECIATIVA    CREA CÉLULA DE INTEGRACIÓN Y FELICIDAD    PRIMER SPRINT    RETROSPECTIVA	<b>DURACIÓN</b> 6 MESES
CONFIANZA	<b>ACCIONES</b> WATER COOLER    10 MINUTOS DE VINCULO EMOCIONAL    TABLERO DE CONTROL    OBJETIVOS DE RESULTADOS CLAVES (OKR)	<b>DURACIÓN</b> 3 MESES
PROPÓSITO	<b>ACCIONES</b> COMPARTIR RESULTADOS DE OKRs    CÓDIGO DE HONOR    COMITÉ DE CULTURA    CUMBRE DE VALORES Y PROPÓSITO	<b>DURACIÓN</b> 11 MESES
<b>COMUNICACIONES INTERNAS</b> BOLETINES    MINI VIDEOS    MENSAJES WHATTSAPP		<b>DURACIÓN TOTAL</b> 12 MESES

Dicho lo anterior, a continuación, se presentan los objetivos del plan de acción y el detalle de las actividades:

## **OBJETIVO GENERAL DEL PLAN**

**Generar las capacidades** necesarias para concretar la SINERGIA y consolidar el PROPÓSITO MADESAL bajo el contexto actual para impulsar buenos resultados en el negocio.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Instalar metodologías multidisciplinarias y en que participen todas las unidades de negocios, en un plazo de 6 meses, para desarrollar las capacidades colaborativas y de innovación del grupo empresarial.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Crear instancias que promuevan la confianza y el respeto mutuo (seguridad psicológica), para que en el plazo de un año, cada unidad de negocios logre la alineación de sus procesos y personas con el propósito.

### **OBJETIVOS ESPECIFICO 3**

Consolidar las conductas, símbolos y sistemas necesarios, en los próximos 12 meses, con el fin de lograr la sinergia y sustentar el propósito Madesal.

**OBJETIVO 1: Instalar metodologías multidisciplinarias y en que participen todas las unidades de negocios, en un plazo de 6 meses, para desarrollar las capacidades colaborativas y de innovación del grupo empresarial.**

#### **Acción 1 sesión de indagación apreciativa**

Para comenzar la intervención, efectuaremos una sesión de indagación apreciativa para buscar herramientas y soluciones técnicas entre las unidades de negocios y las de soporte,

la que nos servirá para actualizar el diagnóstico y verificar el Escenario Cinefyn de Empresas Madesal.

Este, de acuerdo con el diagnóstico analizado anteriormente se puede describir en un paradigma de complejidad, poner foco en las prácticas emergentes que permitan la adaptación a estos escenarios, en una primera etapa evaluando, experimentando y repitiendo el proceso. Indagar y profundizar en los nuevos focos encontrados y diseñar los nuevos pasos a seguir, para así responder a este complejo escenario.

En este caso proponemos que participen los líderes de cada unidad de negocios, de equipos transversales y los consultores, mientras el responsable debe ser el gerente general o alguien a quien él respalde y apoye.

Esta actividad permitirá ratificar el propósito de este proyecto y poner foco en las fortalezas del equipo para adaptarse a los cambios que impone la crisis sanitaria, genera expansión emocional y aumenta la positividad, por lo que tiene un efecto inmediato sobre la imagen de futuro de la organización.

### **¿Por qué usar la Indagación Apreciativa (IA) en Madesal?**

La dispersión de Empresas Madesal en diversidad de rubros y lugares geográficos (colaboradores en diferentes sectores y comunas), el menor contacto provocado por la pandemia y el teletrabajo de algunos rubros generan un desafío para el cambio cultural efectivo, para lograr el involucramiento de los colaboradores. Y como en el pedido del cliente está la sinergia como el desafío más relevante, proponemos comenzar con la indagación apreciativa para actualizar el diagnóstico.

Consideramos indispensable el trabajo colaborativo con Empresas Madesal, formando agentes de cambio (de diferentes áreas, unidades y comunas) que serán los responsables junto a nosotros de implementar las reuniones de indagación apreciativa, permitiendo mayor cobertura y con ello, mayor involucramiento de los colaboradores y la viralización del proceso.

Además, la Indagación Apreciativa por su principio de simultaneidad permite que en la etapa de diagnóstico, durante la intervención, no sólo se descubra la cultura actual de Madesal sino al mismo tiempo se desarrollen las características de la nueva cultura deseada para el grupo.

Por lo anterior, al aplicar esta herramienta se obtiene toda la información requerida para determinar la futura cultura y el plan de trabajo.

La duración de esta etapa es breve, puede ser de un par de semanas para ganar profundidad y cobertura, aunque en principio en esta actividad se consideran solo los líderes de cada unidad. Con esto se pretende retomar el uso de la metodología de indagación apreciativa que ya se había utilizado Madesal con anterioridad y continuar usándola en todo el proyecto de gestión del cambio, durante la aplicación de metodologías ágiles.

### **Acción 2: Habilitar Célula de Integración (Creación y Capacitación)**

Enseguida, consideramos instalar las metodologías ágiles, pues buscamos avanzar hacia la sinergia, la colaboración y la eficiencia. Para lograrlo pretendemos habilitar una célula de integración, la que deberá ser creada formando un equipo del cambio y la capacitación del mismo. En este equipo buscamos que participen representantes de cada unidad de negocio, de áreas transversales y de los consultores. En esta etapa haremos un pequeño taller que será el primer Sprint para que el equipo viva una primera experiencia. En las metodologías ágiles, se entiende por Sprint a una iteración o ciclo para resolver un proyecto o desafío, de manera rápida, cuyo producto es un primer prototipo.

Para comenzar nombraremos un "SCRUM MASTER (Consultor que actuará como facilitador del todo el proceso), un PRODUCT OWNER" (de Madesal) y al "EQUIPO" (integrantes de las distintas líneas de negocios y de soporte). Este equipo de alrededor de 7 a 8 personas recibirá un primer taller práctico en que buscarán una primera solución en algo pequeño y de un día, lo que debería generar un aprendizaje en cuanto a las metodologías ágiles (definición de herramientas y procesos) y dejar así instalada la nueva

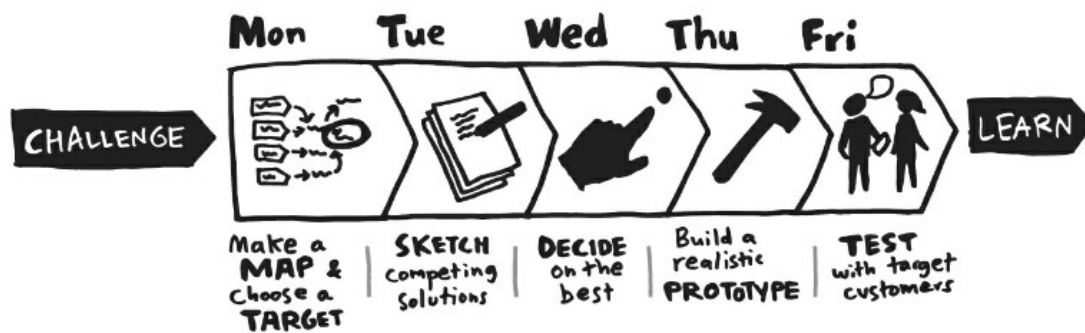
metodología para la resolución de problemas o generar la adaptación a la nueva cultura deseada; pero, fundamentalmente, la integración de las unidades y las de soporte. Como el primer objetivo tiene que ver con la integración de las líneas de negocios y las unidades transversales o de soporte, debemos considerar integrantes de todas las áreas.

Esta actividad permanecerá sólo hasta dejar habilitada la célula. Luego deberá quedar fijada una fecha de comienzo del trabajo de SPRINTS que es la próxima etapa. Proponemos que durante todo el proyecto se pueden formar nuevas células para trabajar temas específicos. La idea es comenzar con los desafíos (focos) detectados en el diagnóstico organizacional con la célula mencionada para dejar instalada la metodología ágil toda vez que surja una necesidad. Este trabajo estará acompañado por un período de 1 año por consultores que facilitarán la coordinación de acciones, el uso de metodologías apreciativas y ágiles (base de nuestra propuesta).

### **Acción 3: Sprint con Indagación Apreciativa y Coaching**

En esta etapa, lo primero que preparará el equipo de consultores será el proceso con el que funcionará el primer sprint de acuerdo al listado de prioridades que el equipo defina y extraiga del diagnóstico organizacional. El objetivo en esta ocasión es definir el product backlog (listado de prioridades), además de lograr la empatía entre las personas que participan del proceso (quiénes, qué les importa y cómo los identifico).

Se recomienda seguir el siguiente proceso basado en el diagrama extraído del libro “Sprint How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days” (Knapp, 2016). No obstante, lo anterior, el equipo de cambio puede definir plazos distintos para cada sprint en función de sus tiempos, manteniendo las etapas de la metodología ágil.



**LUNES** Reuniremos a la recién formada célula de integración, organizaremos el primer sprint destinado a obtener el listado de prioridades que permitirán lograr la integración de las distintas unidades y áreas de soporte transversal. Comenzaremos por preguntar al equipo: ¿Por qué estamos emprendiendo este proyecto? ¿Dónde nos vemos en seis meses, en un año o incluso en cinco años más?

Preguntas para responder en el sprint:

- ¿Qué preguntas necesitamos responder en este sprint?
- ¿Para lograr nuestro objetivo de largo plazo, que tendría que hacerse realidad?
- Imagina que viajamos en el futuro y nuestro proyecto fallo ¿Qué podría haber causado eso?

En la primera jornada el equipo debe preparar un mapa con el listado de actores, escribe el final o lo que quiere lograr. Así al terminar esta jornada ya habrá alcanzado un primer hito ágil. Tendrá un borrador de sus objetivos de largo plazo, las preguntas del sprint y los mapas.

Luego, en el resto del día se dedicará a entrevistar a los expertos, que es una serie de entrevistas con personas del equipo de la célula, vinculadas a la empresa e incluso personas de afuera con conocimientos especiales para el proyecto en particular. (Cada integrante debe tomar notas individualmente y estas registrarse luego en una pared)

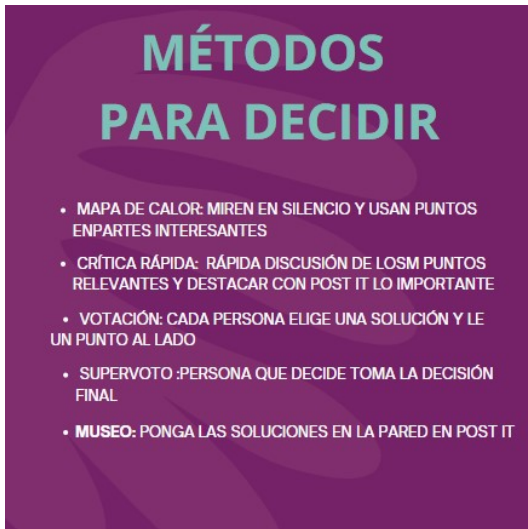
### **Propuesta de preguntas y expertos a quién consultar según proyecto:**

- En estrategia: ¿Qué hará exitoso este proyecto? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o única? ¿Cuál es el peor riesgo?
- En consumidores: Hablar con la persona que está más relacionada con los clientes.
- En cómo funcionan las cosas: Quién entiende los mecanismos de tu producto.

**MARTES** : En la segunda jornada, el día debe comenzar con algo de inspiración, por lo que usando la indagación apreciativa revisaremos las ideas que quedaron plasmadas el día anterior para mezclarlas y mejorarlas o desarrollarlas. Luego, en la tarde, el equipo trabajará graficando en dibujos o bosquejos de las soluciones (sketch).

Lo más importante de este día es recoger soluciones y describirlas para que el miércoles el equipo pueda decidir cuáles son mejores. Luego de todo esto el equipo debe tener unos minutos para tomar notas, ver el objetivo final, las preguntas (¿Cómo lo haremos?) y un tiempo para investigar, cada uno solo con sus pc, internet o llamando. Luego es el momento de compartir las ideas con frases, diagramas para luego darse unos 3 minutos para poner un círculo o marcador sobre las ideas favoritas de cada uno.

**MIÉRCOLES:** El equipo tendrá una serie de soluciones. En la mañana se puede criticar constructivamente cada solución y decidir cuáles son más factibles y ayudan a conseguir el objetivo de largo plazo. Luego en la tarde, el equipo tomará las ideas ganadoras y las llevarán a un storyboard cada una, es decir, a un plan paso a paso para prototipar. La idea es utilizar alguna de las metodologías participativas de decisión. Ver cuadro siguiente.



Luego de la decisión y antes del almuerzo del miércoles, la célula debería decidir cuál de los sketches tienen la mejor oportunidad de responder las preguntas del sprint y ayudar a lograr el objetivo de largo aliento. Además, se puede decidir cómo combinar esas ideas.

En la tarde, es necesario contestar las pequeñas preguntas de cada sketch (¿Que pasará luego? ¿Qué puede salir mal? etc) y es el momento de hacer un plan. Es conveniente hacer un storyboard mucho más detallado que lo efectuado hasta ahora, como un flujo de proceso que tenga coherencia en el paso a paso.

**JUEVES:** Este día es sobre “ilusión”. El equipo de la célula tiene una idea para una gran solución y en vez de esperar semanas, meses o incluso años construyendo esa solución, la idea aquí es imaginarla, recreándola. Deben hacer un prototipo que parezca real, para que el viernes los clientes puedan olvidar el contexto y sólo reaccionen.

La mentalidad para hacer el prototipo debe cambiar desde “perfecto” a “suficiente”, de “calidad permanente” a “simulación temporal”. Es necesario preparar una configuración mental del prototipo que nos muestre que podemos prototipar cualquier cosa, que se trata de elementos o construcciones desechables, que debemos construir algo suficiente para aprender, que debe parecer real o permitir imaginar la realidad.

**VIERNES:** Este es el día de la “validación”. Ya se crearon soluciones prometedoras, se seleccionaron las mejores y se hizo un prototipo realista. Por lo que el viernes el equipo dará un paso adelante entrevistando a clientes (internos o externos) y tratarán de aprender y escuchar sus reacciones ante el prototipo. Este test hace que el sprint valga la pena. La cantidad de entrevistados recomendable para la validación es de cinco por varios motivos. Con ese número ya aparecen los hallazgos de la usabilidad o posibles problemas, además permite entrevistar presencialmente a todo el equipo presenciar las reacciones y tomar notas.

#### **Acción 4: Revisar diseño y dinámica del grupo (Ceremonia de Retrospectiva)**

Con un proceso similar al del inicio en que se utilizó la indagación apreciativa, haremos un análisis de la dinámica de la célula para revisar su funcionamiento y determinar las mejoras para ganar agilidad y obtener buenos productos incrementales.

En esta actividad participan todos los integrantes de la o las células, para trabajar su cohesión, conexión emocional y familiarización con el método.

#### **RESULTADOS O IMPACTOS ESPERADOS DEL OBJETIVO 1:**

El primer resultado inmediato es obtener la actualización del diagnóstico, ratificar el propósito, descubrir los focos basados en las fortalezas del equipo. Quedará la célula instalada y funcionando y contará con los resultados del diagnóstico para armar el primer backlog product o listado de requerimientos. Así se podrá lograr un prototipo y un producto incremental.

El equipo comenzará a entender la metodología que incorporará el lenguaje apreciativo y la coordinación de acciones. Como impacto en los procesos humanos esperamos conseguir mayor cohesión, conexión emocional, aprendizaje de las herramientas y que los impactos en procedimientos y comportamientos apunten a la mejora de la positividad y disponibilidad emocional de los equipos. Esto ayudará a construir el futuro y la nueva cultura deseada, más colaborativa y con mayor sinergia entre las líneas de negocios.

Respecto de los comportamientos, veremos incipientes conductas relacionadas con prácticas colaborativas, mayor confianza, respeto y franqueza, gracias al aumento de la seguridad psicológica y a la mejora de la tolerancia al error.

En cuando a los impactos en los resultados del negocio, a estas alturas ya esperamos contar con los primeros productos incrementales con problemas simples resueltos y validados por los stakeholders.

**OBJETIVO N°2: Crear instancias que promuevan la confianza y el respeto mutuo (seguridad psicológica), para que, en el plazo de un año, cada unidad de negocios logre la alineación de sus procesos y personas con el propósito.**

**Acción 1: Sistema de feedback trimestral basado en coaching ejecutivo de jefes con cada uno de sus colaboradores, dirigido al propósito y a su propuesta de valor.**

En esta acción buscamos instalar un sistema de feedback en que participen cada unidad (líderes y colaboradores claves), en ella los responsables serán los líderes de cada unidad de negocios a quienes los consultores brindarán acompañamiento para asegurar la incorporación de la mirada apreciativa y refuerzo a la coordinación de acciones. Se pretende generar un cambio positivo en los colaboradores, aportar al desarrollo de talentos individuales con impacto en procesos de trabajo y comportamiento humano que impacten en la consolidación del propósito.

Pasos a considerar para cada líder que entregue feedback:

- Describir el desempeño actual (cuidar y ampliar la autoestima y autoconfianza del colaborador, enfocar el comportamiento, no la personalidad).
- Describir el desempeño deseado (involucrar al colaborador en la solución de problemas, escuchar con empatía).
- Formalizar un compromiso de cambio (mantener y/o mejorar el comportamiento positivo, razones de ganancia para el colaborador, visión global; ampliar la mirada del observador).
- Acordar objetivos, revisar el progreso y dar seguimiento conjunto.

Características: ayudar al colaborador a desarrollarse, debe ser constructivo, haciendo referencias a sus comportamientos, sin juicios de valor, oportuno (lo más cercano posible a los hechos sucedidos), debe estar preparado con anticipación y por escrito, con detalles y ejemplos que permitan visualizar las situaciones ocurridas, comenzar con los aspectos positivos del desempeño. Y esto debería traducirse en un Plan de Desarrollo Individual guiado por el área de RR.HH. de Madesal.

## **Acción 2: Encuentros informales ajenos a la actividad o rol laboral (Water Cooler).**

En la instancia de Water Cooler que se propone, participan todas las unidades (líderes y colaboradores clave). En esta acción los responsables de su desarrollo serán líderes de unidades de negocios y los consultores que acompañarán al inicio. El Water Cooler está relacionado con el contacto afectivo entre personas que surge de manera espontánea en la organización, dado el lugar que ocupa en los espacios de trabajo; es donde los colaboradores de forma **presencial o remota** se detienen a tomar un café o un vaso de agua para descansar y reponer energías, entre tarea y tarea, y es un momento donde se da una conversación sobre el día a día.

Lo remoto, nos parece, podría remplazar espacios ya existentes anteriores a la pandemia y dado el contexto actual pretende ser instaurado como una buena práctica para su realización de manera habitual. Una vez que se adquiriera el hábito se espera pase a ser una opción para tener experiencias agradables en los colaboradores que la vivan, movilizándolos hacia territorios más cercanos a la vida personal, agregándole valor a las relaciones.

Se sugiere para para lograr lo antes planteado las siguientes opciones:

- a) Water Cooler durante el horario de trabajo: se propone la creación de un lugar físico, acogedor y en un lugar concurrido, en donde se promueva la conversación de pasillo, personal y más lúdica. Los agentes de cambio en primera instancia impulsarán esta actividad hasta que se haga un hábito. Se sugiere con una frecuencia diaria.
- b) Water Cooler fuera del horario de trabajo: se propone, por ejemplo, una vez al mes, que se organice una salida grupal después del horario de trabajo. Ese día, se podría considerar salir una hora antes para facilitar la actividad.
- c) Water Cooler remoto. Esta instancia podría ser de utilidad si es que las condiciones sanitarias de aislamiento se mantienen por un período más largo. Para ello se propone invitar una reunión virtual para compartir un momento de distensión. Esto podría ser promovido inicialmente por los agentes de cambio definidos.

Es importante contar con disponibilidad de tiempo para que los encuentros se efectúen y con esto se logre el impacto en el desarrollo de las Confianzas - Cohesión - Conexión Emocional entre colaboradores, que promueva la sinergia (seguridad psicológica). Es recomendable que, estas instancias tengan un seguimiento en el tiempo y que no se pierda su continuidad.

**Acción 3: Establecer 10 minutos de conexión emocional en cada reunión (dentro de una actividad laboral)**

Se espera generar con esto, un espacio de conversación natural y espontánea donde participan todos los colaboradores presentes en la reunión. Se encuentra a cargo del líder de la reunión, o un agente de cambio, asesorado o acompañado en un primero período por los consultores. Se trata de una conversación de todo tipo de tópicos en general, cosas graciosas, personales, comentarios sueltos, anuncios importantes, conversaciones casuales. En este espacio, todos los colaboradores comparten y conectan emocionalmente con sus compañeros laborales. Se espera en estos 10 minutos lograr la Confianza y Cohesión entre colaboradores que promueva la sinergia (seguridad psicológica). Es recomendable que, estas instancias tengan un seguimiento en el tiempo y que no se pierda su continuidad.

**Acción 4: Tablero de control con el avance de la célula (Dashboard).**

El tablero de control es una metodología de planeación estratégica y gestión empresarial con el soporte de un software que facilita a la célula de integración poner todo en orden y tener un cuadro de situación integral de Madesal muy visual y fácil de interpretar.

Será responsable de su cumplimiento y definición de indicadores la célula de integración, con acompañamiento y asesoría de un equipo técnico. Se recomienda, con el fin generar sinergia entre unidades de negocios, que KRINO puede desarrollar una solución a la medida de Madesal. Esto fue, además, un ofrecimiento aparecido en las etapas de diagnóstico.

Este tablero de control permitirá, visualizar en una sola pantalla, en formato gráfico, el avance que está teniendo la célula de integración referente a un tema en particular.

Tendrá verdadera efectividad y brindará su máximo potencial en la medida en que se vaya complementando con los objetivos de resultados claves (OKR's) y con los paneles de control de cada gerencia.

**Acción 5: Compartir testimonios de experiencias positivas y aprendizajes (Indagación Apreciativa (IA) y Coordinación de Acciones).**

Este espacio basado en la experiencia de la indagación apreciativa y coordinación de acciones que irán experimentando los colaboradores, permitirá compartir sus experiencias a través de videos o breves entrevistas, que se subirán a las plataformas virtuales Madesal.

Se encuentran a cargo de creación y desarrollo del contenido, los consultores y equipo de Comunicaciones o RR.HH. Madesal.

Dado que la indagación apreciativa es una experiencia que se ira nutriendo del proceso de transformación, cada vez que haya algo que compartir; el área de Comunicaciones y RR.HH irá evidenciando a toda la organización las experiencias y estimulando su recurrencia.

Esta estrategia facilita el cambio de mirada hacia la positividad, desde las vivencias de cada uno de los colaboradores Madesal, generando un dialogo apreciativo implícito y a la vez contribuyendo a fortalecer el desarrollo organizacional de las empresas Madesal.

## **RESULTADOS O IMPACTOS ESPERADOS DEL OBJETIVO 2:**

Los resultados esperados son planes de Desarrollo Individual basado en feedback trimestrales; disponibilidad de tiempo y espacio físico para que los encuentros informales se efectúen; que cada colaborador viva la experiencia los 10 minutos de conexión emocional; un tablero de control actualizado visible a toda la organización; lenguaje positivo, una muestra de videos con historias internas y externas. Veremos así el impulso del cambio en la organización a partir del potenciamiento de las fortalezas.

Como impactos en proceso humanos o procedimientos esperamos el alineamiento con la estrategia, la confianza, que se produzcan conversaciones efectivas, motivación y cooperación. Esto mejorará la cohesión, conexión emocional entre colaboradores y promoverá la seguridad psicológica necesaria para lograr la sinergia. Además, se fortalecerá la transparencia al compartir objetivos comunes y avances en otras áreas. Por último, se facilitará el contar con información actualizada, lo que agilizará las actividades de unidades y áreas transversales.

**Objetivo N°3: Consolidar las conductas, símbolos y sistemas necesarios, en los próximos 12 meses, con el fin de lograr la sinergia y sustentar el propósito Madosal.**

### **Acción 1: Levantar Comportamientos y OKR's**

Luego de haber descrito el plan de acción para trabajar la integración entre las áreas de soporte y las diversas unidades de negocio (objetivo 1), y de haber fortalecido el trabajo de cada una de las unidades de negocios alineado al propósito (objetivo 2), ahora pasamos a describir el plan de acción para consolidar las conductas y sistemas en toda la organización para lograr la sinergia y sustentar el propósito MADESAL en el tiempo.

Dicho de otra forma y siguiendo los conceptos de Carolyn Taylor, luego de haber trabajado en los sistemas (objetivo 1) y los símbolos (objetivo 2), ahora profundizaremos en los comportamientos (objetivo 3).

Para lograr lo anterior, proponemos en primer lugar definir los comportamientos claves necesarios para cada uno de los objetivos del proyecto, y comenzar a monitorearlos y seguirlos a través de la Metodología OKR. Uno de los beneficios de esta metodología es que facilita la alineación de los diversos equipos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además, logra compromiso en enfocarse en “resultados clave definidos de manera Bottom Up” y se facilita la comunicación de los mismos. Así, al tener tres OKR principales con sus comportamientos, cada unidad de negocio podrá orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los mismos, con OKR específicos.

Un ejemplo de definición de comportamientos se aprecia como sigue:

Objetivos	Competencias Deseadas		
	Nombre	Definición	Acciones Clave - Comportamientos
1.- Mejorar integración entre las líneas y las áreas de soporte.	Adaptabilidad	Capacidad para abordar nuevas formas de trabajo, relacionándose de buena forma con miembros de otras áreas, de manera ágil, apreciativa y con mirada sistémica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresar ideas con respeto,</li> <li>- Cumple con los acuerdos tomados,</li> <li>- Participación activa en la resolución de problemas,</li> <li>- Cooperera y apoyo a los otros miembros del equipo.</li> </ul>
2.- Fortalecer cada línea para que sus procesos tributen al propósito.	Habilidades Comunicacionales	Capacidad para conectarse con sus compañeros desde lo técnico y lo emocional, buen humor, con habilidades de síntesis y gráficas para dar a conocer con facilidad los avances a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saluda y se despide de sus compañeros diariamente,</li> <li>- Participa de reuniones on line con su cámara encendida diariamente,</li> <li>- Incentiva a sus compañeros a realizar actividades informales dentro y fuera del trabajo.</li> <li>- Mantiene actualizado las plataformas comunicacionales que se le asignan.</li> </ul>
3.- Consolidar las conductas y sistemas necesarios para lograr la sinergia y sustentar el propósito Madesal en el tiempo.	Trabajo en Equipo	Capacidad para articular recursos con el fin de solucionar los desafíos que se presenten a través de redes a lo largo de la organización, con pensamiento económico, sustentable y sinérgico. Mirada Sistémica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se acupa de resolver desafíos más allá de su responsabilidad directa,</li> <li>- Se preocupade mantener contactos en todas las unidades de negocios,</li> <li>- Perseverante para buscar soluciones, y apoyar áreas transversales.</li> </ul>

Un ejemplo de seguimiento de un OKR puede observarse en la tabla siguiente:

Objetivo 1: Mejorar integración entre las líneas y las áreas de soporte.			
	Acciones	% Progreso	Cumplimiento del Objetivo (%)
Key Result 1	Confección de listado de prioridades	20	38,3
Key Result 2	Confección de célula integrada	35	
Key Result 3	Feedback de Grupo (Retrospectiva)	60	

Estos OKR se consideran esenciales también para la perpetuación del sistema en el tiempo y para su mejora continua.

Para que lo anterior sea posible, es necesario definir los objetivos del negocio y diseñar las estrategias que los hacen posibles, especificando claramente los OKR's que darán cuenta del grado de cumplimiento de aquellos objetivos y del éxito en la ejecución de las estrategias que la célula tenga propuestos.

Se implementa sobre una plataforma colaborativa (por ejemplo el dashboard del objetivo anterior), que hace posible “bajar” los objetivos y las estrategias organizacionales al conjunto de la empresa, permitiendo que cada gerente o responsable de unidad de negocios defina los objetivos de su área y sus estrategias, los que deben estar alineados y ser coherentes. Cada gerente gestiona su propio cuadro de mando, y el gerente general tiene un gran cuadro de mando, con acceso a los cuadros de cada uno de los colaboradores.

Esto permite integrar y articular de manera coherente información de distintas fuentes y diferentes naturalezas, permitiendo medir y controlar variables financieras y operativas.

## **Acción 2: Taller de Reconocimiento de Valores Individuales**

Una vez definido los OKR's, se considera fundamental trabajar los comportamientos desde los valores y creencias de cada uno, su nivel más íntimo y profundo (según Schein).

Para lograr lo anterior se pretende, efectuar un Taller de Reconocimiento de Valores Individuales y Vinculación con Valores Organizacionales. La finalidad es que cada persona identifica sus valores fundamentales, lo que los moviliza en la vida. Posteriormente, en dinámicas grupales, buscar elementos comunes, para fomentar el sentido de equipo. Con los valores coincidentes identificados confeccionar un Código de Honor, para luego establecer la conexión de éste con el Propósito de la Compañía.

### **Acción 3: Creación de un Comité de Cultura**

Para consolidar todo el trabajo desarrollado, proponemos la creación de un Comité de Cultura que se ocupará de velar por el alineamiento y aprendizajes de los símbolos, sistemas y comportamientos establecidos. De esta forma, representantes de cada unidad de negocios con habilidades y experiencia como agentes de cambio, liderados por el gerente general, establecerán una dinámica de trabajo que se ocupe de mantener los elementos claves de la nueva cultura.

Dentro de sus materias a revisar o mejorar estarían, por ejemplo:

- Sistemas:
  - o Elementos Clave:
    - Técnicos: Listado de Prioridades / Conformación de Células Integradas.
    - Adaptativos: Mantenimiento y capacitación en roles de la metodología ágil, apreciativas y necesarias para la coordinación de acciones y dinámicas de grupo.
- Símbolos:
  - o Elementos Clave:
    - Técnicos: Tablero de control para comunicar avances, medio audio visual para compartir experiencias apreciativas.
    - Adaptativos: Mantenimiento de lugares del tipo Water Cooler, que se faciliten tiempos de conexión y de encuentro, y la práctica de los 10 minutos de contexto en las reuniones, feedback apreciativos.

- Comportamientos:
  - o Elementos Clave:
    - Técnicos: Definición, seguimiento y comunicación de OKR's.
    - Adaptativos: Mantenimiento del Código de Honor, Comité de Cultura y la Cumbre de Valores anual.

#### **Acción 4: Cumbre de Valores y Propósito MADESAL**

Por último, creemos fundamental, para cerrar el proyecto y consolidar los objetivos, finalizar con una instancia donde se repase el camino recorrido, se construya un relato común, se destaque lo logrado y el camino a recorrer juntos. Una Cumbre de "Valores y Propósito Madesal" será una instancia masiva que se efectuará en línea y en la que participarán todas las unidades de negocio para presentar valores y vinculación con propósito Madesal. Esta se producirá al final de un año del proceso de cambio y sería recomendable reiterarla anualmente. Los encargados de esta acción son los consultores y el equipo de Recursos Humanos de Madesal y el Comité de Cultura recién creado.

#### **RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS DEL OBJETIVO 3:**

El primer resultado será la definición de tres OKR para evaluar si hubo integración entre unidades transversales y de negocios, evaluar el fortalecimiento de cada unidad y evaluar si se logró sinergia y consolidación del propósito. Tendremos además un Código de Honor definido, formaremos un Comité de Cultura para consolidar el cambio y efectuaremos una Cumbre de Valores y Propósito Madesal.

Como impacto de proceso de trabajo o comportamiento humano veremos la transparencia, foco y alineamiento hacia la estrategia y propósito. Adicionalmente esperamos apreciar mayor autonomía y comportamientos basados en valores comunes,

como la confianza y cooperación. Esperamos lograr la mantención en el tiempo de la nueva cultura establecida a través de sistemas, comportamientos y símbolos.

Dentro de los impactos en los resultados del negocio, esperamos mayor eficiencia en el desempeño de la organización, al lograr la SINERGIA entre unidades de negocios. En las etapas finales apreciaremos las características esenciales de los equipos de alto desempeño o ágiles. Veremos un énfasis en los objetivos a alcanzar, liderazgo distribuido entre el equipo, transparencia en reglas, roles y resultados; y principalmente confianza mutua.

## CAPÍTULO VI: Carta Gantt y Presupuesto

Fase	Actividades	Resultados Esperados	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Término	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22
<b>1. Etapa Actualización de Diagnóstico y Contexto: Generación de Recursos</b>																
1.1	Sesión indagación apreciativa para buscar herramientas y soluciones técnicas entre las unidades y las de soporte (Actualiza Diagnóstico - Escenario Cinefyn)	Diagnóstico Actualizado - Ratificar el Propósito - Foco en las Fortalezas del Equipo	Gerente General o quien designe	05-05-2021	12-05-2021	■										
2.2	Encuentros informales y fuera de la actividad de trabajo - Water Cooler	Disponibilidad de tiempo y espacio físico para que los encuentros se efectúen.	Líderes de Unidad de Negocios y Consultores (acompañamiento)	05-05-2021	29-10-2021	■	■	■	■	■	■	■	■			
2.3	Establecer 10 minutos de conexión emocional en cada reunión (dentro de una actividad de trabajo)	Que cada colaborador viva la experiencia de estos 10 minutos de conexión emocional.	Líderes de Unidad de Negocios y Consultores (acompañamiento)	05-05-2021	29-10-2021	■	■	■	■	■	■	■	■			
2.4.1	Confección e Implementación de Tablero de control y con el avance de la célula + testimonios	Tablero de control actualizado visible a toda la organización	Equipo Técnico (KRINO) - Cada Célula.	10-05-2021	31-05-2021	■										
<b>2. Célula de Integración - Implementación</b>																
2.1	Habilitar Célula de Integración y Felicidad (Creación y Capacitación)	Célula Integrada, entrenada y con Roles Definidos (Definición de Herramientas y Procesos) HABILITACIÓN	SCRUM MUSTER (Consultor) Productor Owner (MADESAL) EQUIPO O CÉLULA	05-05-2021	05-06-2021	■	■									
2.2	Levantamiento OKR: Tablero de control con datos de comportamientos y resultados operativos - indicadores y objetivos claves (OKR)	OKR 1: Para evaluar si hubo integración entre unidades transversales y de negocios. OKR 2: Para evaluar el fortalecimiento de cada unidad. OKR 3: Para evaluar si se logra sinergia y consolidación del propósito. CREACIÓN DE CAPACIDAD	RR.HH. Madesal y consultores, Krino en lo técnico	05-06-2021	05-06-2021		■									
2.3	Taller de Reconocimiento de Valores Individuales y Vinculación con Valores organizacionales - Código de Honor	Código de Honor definido.	Consultores y RR.HH. Madesal.	01-07-2021	05-07-2021			■								
<b>3. SPRINTS - Implementación</b>																
3.1	SPRINTS: Facilitar el trabajo de la célula de Integración (nuevos miembros y resultados) - SPRINTS (IA - COACHING)	Product BackLog (Listado de Prioridades) - Primeros Sprints - Nociones de Dinámica de Equipos - Coordinación de Acciones - Lenguaje Apreciativo (Aprender Haciendo) EJECUCIÓN	SCRUM MUSTER (Consultor) Productor Owner (MADESAL) EQUIPO O CÉLULA	05-05-2021	05-12-2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.2	REVISAR DISEÑO - DINAMICA DEL GRUPO (RETROSPECTIVA)	Cohesión, conexión emocional - Familiarización con el método. VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE	SCRUM MUSTER (Consultor) Productor Owner (MADESAL) EQUIPO O CÉLULA	05-06-2021	30-12-2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.4.1	Compartir resultados y estado de avance de cada célula (OKR)	Célula Operando bajo Control	Cada Célula, RRHH, Krino y consultores	05-05-2021	05-12-2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.4.2	Compartir testimonios de IA y Coordinación de Acciones, y comunicarlos al resto de la organización	Lenguaje positivo - Muestra de videos con historias internas y externas. <u>EVIDENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EFICACIA DE LA PROPUESTA</u>	Consultores y Equipo de Comunicaciones o RR.HH. Madesal.	05-05-2021	11-03-2022	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.3	Crear Comité de Cultura como sistema o dispositivo para velar por alineamiento y aprendizajes de símbolos, sistemas y comportamientos establecidos.	Comité de Cultura	Gerente General o quien el designe.	09-10-2021	30-12-2021						■	■				
<b>4. Consolidación</b>																
4.1	Cumbre "Valores y Propósito MADESAL" (entre todas las unidades de negocio para presentar valores y vinculación con propósito MADESAL).	Cumbre de Valores y difusión y compromiso del Código de Honor.	Consultores y RR.HH. Madesal.	10-01-2022	11-01-2022									■		

PRESUPUESTO

horas totales	fase	total UF	plazo
92	primera fase	110,4	mayo 2021 a octubre 2021
78	segunda fase	93,6	mayo 2021 a julio 2021
416	tercera fase	499,2	mayo 2021 a diciembre 2021
12	cuarta fase	14,4	enero 2022
598		717,6	

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- David Cooperrider, M. S. (2013). Indagación Apreciativa. En M. S. David Cooperrider, *Indagación Apreciativa*. Mexico: Kairos.
- David Cooperrider, R. F. (2012). The Fowler Center for Sustainable Value. En R. F. David Cooperrider, *The Fowler Center for Sustainable Value*.
- Eichholz, J. C. (2016). Capacidad Adaptativa. En J. C. Eichholz, *Capacidad adaptativa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Knapp, J. (2016). *Sprint, How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon and Schuster.
- Litwin, B. y. (julio de 2019). <https://worldofwork.io/2019/07/the-burke-litwin-organizational-change-framework/>. Obtenido de World of work: <https://worldofwork.io/2019/07/the-burke-litwin-organizational-change-framework/>
- Roberto Hernández, C. F. (1998). Metodología de la Investigación. En C. F. Roberto Hernández, *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ronald Heifetz, A. G. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. En A. G. Ronald Heifetz, *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós.
- Shein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. En E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Taylor, C. (2015). *Walking the talk*. London: Random House.

