



La consultoría empresarial como herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables: estudio de caso en una empresa del sector gastronómico y de entretenimiento en la ciudad de Medellín

Catalina Mesa Castaño

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Asesora

Ana María Muñoz Restrepo, Magíster (MSc) en Administración

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales
Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables
Medellín, Antioquia, Colombia

2026

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

A mis dos angelitos de la guarda, *Natalia María Henao Castaño (prima)* y *Julián David Londoño Mira (ahijado)*, quienes desde su infancia trascendieron de este mundo para habitar una vida mejor en la presencia de Dios. Aunque su paso por esta vida fue breve, dejaron una huella profunda; su amor y su luz permanecen, acompañándome de manera silenciosa y constante a lo largo de cada etapa de mi camino de vida.

Su presencia espiritual ha sido fuente de fortaleza, cuidado y protección, sosteniéndome incluso en los momentos más exigentes de este proceso y recordándome que nunca camino sola, pues en cada paso estoy guiada por ambos.

Agradecimientos

El proceso de investigación implica esfuerzos significativos en términos de tiempo, recursos económicos y compromiso personal, y requiere no solo del trabajo de quien lo desarrolla, sino también del acompañamiento de diversas personas que lo hacen posible. Por ello, resulta fundamental agradecer a quienes, de una u otra manera, contribuyeron a mi proceso formativo y a la realización del presente trabajo de grado.

En primer lugar, agradezco **a Dios**, quien me ha regalado la vida y, día a día, me concede los dones de la sabiduría y el entendimiento, permitiéndome contar con la capacidad física y mental necesaria para desarrollar un estudio a nivel de maestría, y poder crecer no solo como profesional, sino también como persona.

En segunda instancia, expreso un especial agradecimiento a mis padres. **A mi padre**, Raúl Iván Mesa Rodríguez, por confiar en mí y haber costeadado mis estudios académicos como “la mejor herencia que se le puede dejar a un hijo”. **A mi madre**, Sandra Marcella Castaño Gómez, por su acompañamiento incondicional y su orientación constante, el cuidado de mi bienestar y por enseñarme, con su ejemplo, a ser una mujer íntegra para la sociedad.

En tercer lugar, agradezco a las docentes que acompañaron mi proceso de formación posgradual. De manera especial, **a mi asesora** Ana María Muñoz Restrepo, por su apoyo en el desarrollo de esta investigación desde el ejercicio de consultoría para el fortalecimiento empresarial, así como por su disposición, flexibilidad y empatía a lo largo del proceso. Asimismo, **a la docente** Natalia Eugenia Acevedo Gómez, quien desde la gestión administrativa me brindó su apoyo para hacer posible la realización del trabajo de grado en la modalidad de consultoría, destacándose por su diligencia, amabilidad y atención.

Un agradecimiento especial **a la compañía** intervenida, en particular **a su Director General**, por abrirnos las puertas de la organización para la realización de la consultoría. De igual manera, **a los directores** de las diferentes áreas, por su disposición para colaborar, compartiendo su tiempo y conocimiento, así como por brindar a mi hermana la oportunidad de laborar en la empresa.

Por último, y no menos importante, agradezco sinceramente a mis compañeros del ejercicio de consultoría, especialistas en Gerencia Financiera. **A Verónica Mesa Castaño**, quien además de ser una maravillosa hermana melliza, fue una excelente compañera de trabajo y **a Leonardo Estrada González**, cuyo compromiso y responsabilidad fueron fundamentales para el desarrollo del proceso.

Tabla de contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	4
Lista de tablas.....	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1 Planteamiento del problema.....	13
1.1 Antecedentes	16
2 Justificación.....	24
3 Objetivos	30
4 Marco teórico	31
5 Metodología	45
5.1 Enfoque y tipo de investigación	45
5.2 Alcance del estudio	45
5.3 Procedimiento, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	46
5.4 Unidad de análisis y muestra.....	47
5.5 Consideraciones éticas	48
6 Resultados	49
6.1 Fortalecimiento del liderazgo en los roles estratégicos de la organización	51
6.1.1 Objetivo del aspecto priorizado	51
6.1.2 Actividad 1. Campaña de comunicación visual corporativa sobre liderazgo	52
6.1.3 Actividad 2. Capacitación “Apoyo del Jefe”	53

6.1.4 Actividad 3. Taller reflexivo sobre liderazgo	54
6.2 Fortalecimiento del análisis de la rotación de personal mediante People Analytics.....	55
6.2.1 Objetivo del aspecto priorizado	55
6.2.2 Actividad 4. Manual guía sobre People Analytics aplicado a la rotación de personal ..	56
6.3 Estructuración del direccionamiento estratégico con enfoque de organización saludable ..	57
6.3.1 Objetivo del aspecto priorizado	57
6.3.2 Actividad 5. Definición y documentación del direccionamiento estratégico vigente de la compañía	57
6.4 Resultados del plan de intervención en el área financiera.....	58
7 Análisis y discusión de resultados.....	61
7.1 Contextualización del proceso de consultoría	61
7.2 Resultados en el área de Talento Humano	62
7.2.1 Fortalecimiento del liderazgo en roles estratégicos	62
7.2.2 Gestión de la rotación de personal mediante People Analytics	62
7.2.3 Direccionamiento estratégico.....	63
7.3 Resultados en el área financiera	64
7.3.1 Gestión del presupuesto y flujo de caja	64
7.3.2 Comunicación organizacional financiera.....	64
7.4 Integración y reflexión de los resultados.....	65
7.5 Cierre del análisis	65
8 Conclusiones	66
9 Recomendaciones.....	68
Referencias	73
Anexos.....	76

Lista de tablas

Tabla 1 Muestra del cuestionario aplicado al área de Talento Humano76

Lista de figuras

Ilustración 1 Pieza gráfica: mantras de un líder poderoso	81
Ilustración 2 Pieza gráfica: cómo darle feedback a tu jefe	82
Ilustración 3 Pieza gráfica: ¿cómo liderar equipos multigeneracionales?	82
Ilustración 4 Muestra del Autodiagnóstico Cultura Data Driven	89
Ilustración 5 Portada de la propuesta de direccionamiento estratégico	90
Ilustración 6 Declaración de cultura organizacional	90
Ilustración 7 Propuesta de misión y visión organizacional	91
Ilustración 8 Propuesta de valores corporativos	91
Ilustración 9 Propuesta de competencias corporativas	91
Ilustración 10 Propuesta de estrategia emergente.....	92
Ilustración 11 Muestra del formato de flujo de caja consolidado.....	93
Ilustración 12 Muestra del formato de presupuesto.....	93
Ilustración 13 Muestra del flujograma de flujo de caja	94
Ilustración 14 Muestra del flujograma de presupuesto de ventas.....	95
Ilustración 15 Portada de la plantilla del informe de gestión financiera	96
Ilustración 16 Sección de indicadores de la Dirección Financiera	97
Ilustración 17 Sección de indicadores de la Dirección de Talento Humano	97

Resumen

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo analizar la consultoría empresarial como herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables, a partir del desarrollo de un estudio de caso en una empresa del sector gastronómico y de entretenimiento ubicada en la ciudad de Medellín. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y analítico, apoyado en la metodología de estudio de caso, lo cual permitió comprender las dinámicas organizacionales y el proceso de consultoría llevado a cabo. Para la recolección de la información se emplearon técnicas como la revisión documental, el análisis de procesos internos, la aplicación de cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y el desarrollo de la consultoría empresarial desde la fase de diagnóstico hasta la formulación de propuestas de intervención.

Los resultados evidencian que la consultoría empresarial, cuando se orienta desde un enfoque integral y humano, contribuye al fortalecimiento de los procesos organizacionales, al alineamiento estratégico y a la promoción de prácticas coherentes con los principios de las organizaciones saludables. Asimismo, se identificó que las propuestas de intervención formuladas integran aspectos relacionados con la claridad y optimización de los procesos, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad organizacional. En conclusión, la consultoría empresarial se consolida como una herramienta estratégica pertinente para apoyar a las organizaciones en la adopción y fortalecimiento de prácticas propias de una organización saludable, favoreciendo su estabilidad, desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: consultoría empresarial, organizaciones saludables, estudio de caso, gestión organizacional, bienestar laboral

Abstract

This thesis aims to analyze business consulting as a strategic tool for building healthy organizations, based on a case study of a company in the food and entertainment sector in Medellín. The research followed a qualitative approach with a descriptive and analytical scope, supported by case study methodology, which enabled a comprehensive understanding of the organizational dynamics and the consulting process. Information was collected using techniques such as document review, internal process analysis, questionnaires, semi-structured interviews, and the implementation of business consulting from the diagnostic phase to the formulation of intervention proposals.

The results indicate that business consulting, when guided by a holistic and human-centered approach, contributes to strengthening organizational processes, achieving strategic alignment, and promoting practices consistent with the principles of healthy organizations. Furthermore, the intervention proposals developed integrate elements related to process clarity and optimization, employee well-being, and organizational sustainability. In conclusion, business consulting is established as a relevant strategic tool to support organizations in adopting and reinforcing practices characteristic of a healthy organization, enhancing their stability, performance, and long-term sustainability.

Keywords: business consulting, healthy organizations, case study, organizational management, workplace well-being

Introducción

La gestión organizacional contemporánea enfrenta retos complejos derivados de entornos competitivos, cambios económicos y sociales, y la necesidad de generar valor sostenible para las organizaciones y sus colaboradores. En particular, el sector gastronómico y de entretenimiento ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, aunque sufrió impactos importantes durante la pandemia por COVID-19, afectando principalmente a bares, discotecas y restaurantes. No obstante, algunas organizaciones lograron susperarse ante esta crisis e incluso mantuvo un crecimiento sostenido después de este periodo, evidenciando oportunidades estratégicas para consolidar operaciones y mejorar la gestión organizacional (Vargas, 2024).

En este contexto, la consultoría empresarial se presenta como una herramienta estratégica capaz de apoyar a las organizaciones en la identificación de oportunidades de mejora o fortalecimiento, la optimización de procesos productivos internos y la construcción de entornos laborales saludables, integrando el valor del bienestar de los colaboradores con el de la eficiencia operativa y la sostenibilidad. Su aplicación permite fortalecer procesos y, a la vez, promover prácticas coherentes con los principios de las organizaciones saludables, generando beneficios tanto a nivel humano como organizacional.

El presente trabajo de grado analiza la consultoría empresarial desde un enfoque integral y humano, mediante un estudio de caso, con el propósito de evidenciar cómo su aplicación contribuye al fortalecimiento de procesos estratégicos, financieros y de talento humano, así como a la consolidación de una cultura organizacional saludable. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y analítico, apoyado en el diseño metodológico de estudio de caso. La información se recolectó mediante las técnicas de revisión documental, análisis de procesos internos, aplicación de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, lo que permitió caracterizar el estado actual de la organización, identificar oportunidades de mejora y formular propuestas de intervención estructuradas en un plan de acción.

El objetivo principal de este trabajo fue analizar la consultoría empresarial como herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables, orientando la

intervención hacia el fortalecimiento de procesos, el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional. La relevancia de la investigación radica en su aporte académico y práctico: proporciona referentes teóricos y metodológicos para la gestión empresarial en sectores de alta complejidad y ofrece herramientas conceptuales y estratégicas aplicables a organizaciones con procesos de trabajo similares, fomentando la adopción de prácticas sostenibles, eficientes y centradas en las personas.

En síntesis, este estudio aporta un análisis integral del proceso de consultoría, desde el diagnóstico organizacional hasta la formulación de propuestas de intervención, evidenciando cómo la consultoría empresarial puede favorecer la adopción de prácticas que potencien la estabilidad, el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones en contextos dinámicos y de crecimiento con una participación cada vez más significativa en el mercado colombiano (Garzón, 2015).

1 Planteamiento del problema

El presente trabajo investigativo se fundamenta en una consultoría empresarial desarrollada por estudiantes de la Especialización en Gerencia Financiera, junto con una estudiante de la Especialización en Gestión Humana, autora de este estudio. Esta consultoría fue realizada para una compañía ubicada en la zona Provenza, del barrio El Poblado en la ciudad de Medellín, perteneciente al sector terciario o de servicios, específicamente a los subgrupos de la gastronomía y el entretenimiento, cuya operación integra diversos modelos de negocio como restaurantes, gastrobares y discotecas.

Sus puntos de venta se establecieron en dicha zona incluso antes de que alcanzara su actual nivel de popularidad, lo que les permitió posicionarse como pioneros y referentes dentro del sector. Su estrategia inicial se enfocó en ofrecer propuestas gastronómicas alineadas con la esencia de cada marca, lo que facilitó su diferenciación en un entorno altamente competitivo. La clave de su éxito ha radicado en ofrecer una combinación ideal de gastronomía, bebidas y experiencias diseñadas para generar una conexión significativa con su público objetivo.

En los últimos 4 años, justo después de la pandemia por covid-19, la empresa ha experimentado un crecimiento exponencial al identificar y aprovechar estratégicamente las oportunidades del mercado, lo que se ha traducido en un aumento significativo de la demanda, reflejado en mayores niveles de consumo y ventas. Como es el caso de sus marcas insignia que incrementaron a un 400% su expansión. Este dinamismo ha impulsado la creación de nuevas unidades de negocio y un proceso de expansión acelerado, con la apertura de múltiples puntos de venta en distintas ciudades del país e incluso con presencia en mercados internacionales. Asimismo, las alianzas estratégicas establecidas con otros actores del sector demuestran su compromiso con el fortalecimiento y desarrollo de la industria a la que pertenece.

En los últimos cuatro años, tras la pandemia por COVID-19, la empresa ha experimentado un crecimiento exponencial gracias a la identificación y aprovechamiento estratégico de oportunidades en el mercado. Este comportamiento se ha visto reflejado en un incremento sostenido de la demanda, evidenciado en mayores niveles de consumo y ventas. Este dinamismo

ha propiciado la apertura de nuevas unidades de negocio y un proceso acelerado de expansión territorial, con presencia en diversas ciudades del país e incluso en mercados internacionales. Un ejemplo de ello es la expansión de sus marcas insignia, las cuales alcanzaron un crecimiento del 400 % en su número de puntos de operación. De igual manera, las alianzas estratégicas establecidas con otros actores del sector ratifican su compromiso con el fortalecimiento y la consolidación de la industria a la que pertenece.

Con el propósito de comprender el entorno en el que opera la empresa, resulta fundamental analizar la dinámica de los sectores económicos en los que participa a nivel nacional. En particular, el sector del entretenimiento en Colombia se ha consolidado como un componente clave para el crecimiento y la estabilidad económica del país, destacándose por su resiliencia ante escenarios de crisis. Prueba de ello fue la pandemia de 2020 durante la cual el Producto Interno Bruto (PIB) nacional presentó una disminución del 6,8%. Si bien la industria experimentó inicialmente una fuerte contracción del 11,7%, logró una rápida recuperación y, en los años posteriores, mantuvo un crecimiento sostenido que evidencia su notable capacidad de adaptación (Vargas, 2024).

A la luz de lo anterior, en el año 2021, el sector reportó un crecimiento del 33%, seguido de incrementos del 37,9% en 2022 y del 7% en 2023, lo que permitió consolidarlo como la tercera actividad con mayor aporte al PIB por primera vez en su historia. Las proyecciones continúan siendo favorables, ya que se prevé que mantenga su expansión, impulsado por el aumento del ingreso disponible, la modernización de la infraestructura, la adopción de nuevas tecnologías, el surgimiento de nuevos talentos artísticos y una creciente demanda del público regional, que reconoce a Colombia como un destino atractivo para el disfrute y la recreación.

Asimismo, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), indica que este sector ha registrado en los últimos años un crecimiento sostenido a nivel nacional, con un promedio superior al 22% (Garzón, 2015). En este mismo sentido, Claudia Barreto, presidenta ejecutiva nacional de Acodres, resalta que la actividad aporta alrededor del 3,6%, posicionándose como un componente clave dentro del PIB turístico, con una participación cada vez más significativa. Además, señala que su rol como motor de desarrollo económico se evidencia en la generación de empleo -con un mínimo de diez empleados por establecimiento- y en su contribución

tributaria, sitúandolo como una fuente estable de ingresos para el país como se citó en (Garzón, 2015). Este fortalecimiento, según Acodres, se atribuye al auge del turismo, al incremento de la inversión extranjera y a la incursión de marcas internacionales que han consolidado su presencia en el mercado colombiano.

En consecuencia, la relevancia alcanzada por estos sectores exige que las organizaciones que participan en él fortalezcan sus estructuras internas y adopten prácticas de gestión alineadas con las demandas del entorno organizacional. Esto implica que las compañías se transformen de manera continua, enfrentando desafíos no solo en la optimización de sus procesos productivos, sino también en la gestión del talento humano.

En este sentido, es pertinente señalar que la ausencia de una gestión oportuna frente a las complejidades inherentes al sector y a las problemáticas específicas de las organizaciones restringe la posibilidad de que estas alcancen el ideal de consolidarse como organizaciones saludables, entendidas como “aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada” (Wilson et al., 2004, como se citó en Salanova, 2008, p. 184).

El enfoque teórico expuesto anteriormente ha adquirido especial relevancia en la gestión organizacional contemporánea, en la medida en que un número creciente de compañías orientan sus esfuerzos a ser percibidas como organizaciones saludables. Esta orientación trasciende los discursos corporativos y se refleja en un interés genuino por consolidarse como entornos laborales que integran buenas prácticas de gestión, promueven el bienestar integral y garantizan la sostenibilidad organizacional.

En este contexto, cobra relevancia el papel de la consultoría empresarial, entendida como un instrumento estratégico que orienta a las organizaciones hacia la profesionalización de su gestión y el cumplimiento de sus metas institucionales. Más que una intervención puntual, (Schein, 1988) sostiene que la consultoría constituye “un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en

su ambiente, y a influir sobre ellos” (p. 34). Bajo esta perspectiva, se presenta como un servicio profesional de alto valor, destinado a potenciar la mejora continua, la transformación organizacional y la adaptación ante los desafíos actuales.

En lo que respecta a la labor del consultor, esta se concibe como aquella que “busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en esos acontecimientos de tal manera que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados” (Schein, 1988, pág. 34). En este sentido, la efectividad de dicha labor requiere un enfoque interdisciplinar, que considere la participación de los distintos departamentos, a fin de que las acciones no se limiten a un área en particular sino que contribuyan al funcionamiento coherente de la empresa en su conjunto. En este marco, el área de talento humano adquiere un papel central, al gestionar a las personas, consideradas el capital más valioso para alcanzar el éxito organizacional.

Todo lo anterior sugiere a los empresarios del presente la necesidad de reconocer y comprender el verdadero alcance de la consultoría empresarial, interpretada como un aliado estratégico. Su integración continua en la gestión administrativa y operativa constituye un paso esencial, no solo por su contribución a la productividad y al desempeño organizacional, sino también por su influencia en el bienestar y desarrollo integral de los colaboradores, estableciendo así las bases para la construcción de organizaciones saludables.

1.1 Antecedentes

El presente estudio se sustenta en la articulación de dos ejes conceptuales fundamentales: la consultoría empresarial como herramienta estratégica y la construcción de organizaciones saludables. La convergencia de estas temáticas resulta pertinente en la medida en que permite comprender cómo los procesos de acompañamiento y asesoría organizacional trascienden el ámbito operativo, configurándose un mecanismo estratégico para promover entornos laborales saludables. No obstante, pese al avance de ambas líneas de estudio por separado, se identifica un vacío en la literatura que explore de manera explícita la consultoría empresarial como medio estratégico para la consolidación de organizaciones saludables, lo cual justifica la pertinencia de este trabajo.

Dentro del campo de la consultoría empresarial, se reconoce una amplia trayectoria de abordajes teóricos y prácticos, desarrollados por diversos autores e instituciones interesadas en comprender su alcance e impacto en las organizaciones. Entre los aportes más significativos, se destaca la obra “*La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1980 y actualizada en múltiples ediciones. Su autor, Milan Kubr, consultor internacional y alto funcionario de la OIT, es considerado uno de los principales referentes en la profesionalización y sistematización de la consultoría, motivo por el cual su propuesta se ha consolidado como una de las fuentes más completas y estructuradas en este ámbito.

En la propuesta planteada por (Kubr, 1997), la consultoría empresarial es concebida inicialmente como un *método* orientado a mejorar las prácticas de gestión, aplicable en diversos contextos organizacionales, como entidades públicas, privadas, equipos de consultores o profesionales independientes. Aún así, este enfoque metodológico ha evolucionado hasta consolidarse como una *profesión* que busca establecer normas claras en torno a la calidad del asesoramiento, los métodos de intervención y los principios éticos del ejercicio consultivo. Para el autor, ambos enfoques constituyen dimensiones complementarias de una misma práctica. Asimismo, reconoce que la consultoría se desarrolla a través de múltiples formas, determinadas por el tipo de organización, su contexto, las particularidades de los consultores y clientes, los enfoques conceptuales y las metodologías de intervención adoptadas (p. xx).

Profundizando en esta perspectiva, Kubr plantea que, pese a la diversidad de enfoques, es posible identificar un conjunto de finalidades comunes que orientan el quehacer consultivo. Luego de revisar distintas posturas teóricas y reflexionar sobre las características esenciales de la consultoría empresarial, el autor propone una definición integradora que recoge los elementos fundamentales de esta práctica. En sus palabras:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el

descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 1997, pág. 9).

Pese a la amplia producción internacional en torno a la consultoría empresarial, resulta pertinente centrar la revisión bibliográfica en el contexto colombiano; esta delimitación obedece a la naturaleza del estudio de caso de referencia.

Uno de los aportes más significativos identificados en la literatura nacional corresponde a la investigación desarrollada por (Bustamante Vélez & Valencia de los Ríos, 2009) como tesis de grado para la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT. Este estudio, de enfoque cualitativo y alcance exploratorio, tuvo como propósito caracterizar la consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá, a partir del análisis de las competencias esenciales de los consultores y de las metodologías aplicadas. Dicho análisis se realizó desde la percepción de la calidad de la consultoría en diecinueve empresas grandes y medianas de los sectores público y privado, que habían contratado este tipo de servicios en áreas como gestión de calidad, gestión humana, gestión de mercadeo y planeación estratégica, con el fin de identificar orientaciones que contribuyeran al fortalecimiento del ejercicio profesional.

El problema de investigación planteado por los autores se centró en la ausencia de información que permitiera reconocer las particularidades del sector de la consultoría en gestión organizacional en Colombia y establecer referentes para su mejoramiento. Con tal fin, se diseñó un cuestionario estructurado en seis dimensiones consideradas fundamentales para la evaluación de la calidad del servicio: perfil y competencias del consultor, metodología de la consultoría, información y atributos del servicio y beneficios percibidos. Este instrumento fue aplicado mediante entrevistas dirigidas tanto a los representantes de las organizaciones contratantes como a los consultores responsables de los proyectos.

Entre los principales hallazgos se destacan los siguientes:

- Las temáticas de consultoría más solicitadas en los cinco años previos fueron la gestión de calidad y la gestión humana, seguidas por la planeación estratégica y, en menor medida, la gestión de mercadeo.
- Las motivaciones predominantes para contratar servicios de consultoría estuvieron relacionadas, en primer lugar, con la búsqueda de mejores resultados organizacionales y, en segundo lugar, por el desconocimiento interno sobre las temáticas abordadas.
- La percepción general frente a la consultoría en gestión organizacional fue favorable tanto en términos de pertinencia del servicio como de satisfacción global.
- La evaluación de las competencias de los consultores, las metodologías empleadas y la calidad del servicio en general, fue mayoritariamente muy favorable.
- En cuanto a los beneficios obtenidos, se identificó que el impacto más significativo estuvo asociado a la identificación de oportunidades de mejoramiento, seguido de la incorporación de nuevas prácticas de gestión.

La investigación concluye que la consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá es percibida favorablemente por las organizaciones, al contribuir a la mejora de resultados y al fortalecimiento de procesos internos en áreas como gestión de calidad, gestión humana y planeación estratégica. La alta valoración de las competencias de los consultores y de las metodologías aplicadas refleja la pertinencia y eficacia del servicio, mientras que los beneficios obtenidos, como la identificación de oportunidades de mejoramiento y la incorporación de nuevas prácticas de gestión, destacan su relevancia para suplir vacíos de conocimiento interno, orientar la profesionalización del sector y establecer referentes aplicables a otras organizaciones.

Continuando con la revisión de investigaciones desarrolladas en el ámbito colombiano, se destaca el estudio realizado por (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020), orientado a analizar la consultoría y la asesoría como aliadas estratégicas para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes en Colombia. El propósito central de este trabajo fue determinar en qué medida estos servicios constituyen un soporte fundamental para la sostenibilidad de la organización, tomando como referencia diversos casos de diferentes sectores empresarial del país.

En primera instancia, las autoras caracterizaron el panorama de las Mipymes en Colombia, evidenciando que representan el núcleo del tejido productivo nacional y realizan un aporte significativo a la economía del país. Sin embargo, identificaron que estas organizaciones presentan limitaciones recurrentes en aspectos como la planificación, la gestión administrativa, la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Frente a este escenario, plantearon que la consultoría y la asesoría emergen como mecanismos clave para abordar vacíos técnicos y estratégicos, al facilitar el acceso a conocimiento especializado que no se encuentra disponible al interior de las empresas.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló mediante una revisión documental sustentada en fuentes académicas e institucionales. Este proceso se estructuró en cuatro fases: definición de los objetivos de búsqueda, recopilación bibliográfica, organización de la información y redacción del análisis. Posteriormente, las autoras abordaron tres ejes centrales: la conceptualización de la consultoría administrativa y tecnológica como estrategia organizacional, las competencias y habilidades en el perfil del consultor y el papel de la consultoría como aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes.

Los hallazgos evidenciaron que la consultoría actúa como agente facilitador de cambio, al brindar acompañamiento en áreas críticas como la gestión financiera, administrativa, comercial y humana. Asimismo, señalaron que la efectividad de la intervención consultiva depende de la capacidad del consultor para combinar conocimientos técnicos con habilidades relacionales, comprensión del contexto y adaptación a las particularidades de cada organización. Para las autoras, la consultoría no debe ser concebida como una acción aislada orientada únicamente a

resolver problemas inmediatos, sino como una alianza estratégica que impulsa procesos de aprendizaje, transformación y sostenibilidad corporativa.

En conclusión, el estudio reafirmó que la consultoría y la asesoría se constituyen como aliadas estratégicas para el fortalecimiento de las Mipymes en Colombia, en tanto contribuyen a la identificación de necesidades organizacionales y al desarrollo de soluciones que promueven el mejoramiento continuo. No obstante, se advirtió que su impacto depende tanto del compromiso de los empresarios para asumir los cambios propuestos como de la responsabilidad técnica y ética de los consultores. Bajo esta perspectiva, se destacó la importancia de consolidar relaciones colaborativas y sostenidas entre ambos actores, de modo que la consultoría sea comprendida como un proceso de acompañamiento permanente y no como una intervención puntual (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020).

Habiendo revisado los estudios relacionados con la consultoría empresarial, resulta pertinente abordar el segundo eje temático de esta investigación: las organizaciones saludables. Para introducir este enfoque, se considera oportuno recuperar la definición de *ambientes de trabajo saludables* propuesta por la Organización OMS de la Salud (OMS), por ser uno de los referentes más sólidos y ampliamente aceptados en la literatura académica. Si bien dicha definición no aborda directamente el concepto de organización saludable, ofrece un marco inicial que permite identificar los elementos estructurales y relacionales que intervienen en la construcción de este tipo de organización, los cuales serán clave para el análisis posterior.

La (Organización Mundial de la Salud, 2010) fundamenta el concepto de entorno de trabajo saludable a partir de su definición clásica de salud, entendida como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p. 6). Con base en este enfoque integral, la OMS precisa que:

Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de

trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;
- temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;
- recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y
- maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.

Esta definición refleja la evolución de nuestro concepto de salud ocupacional, que ha pasado de poner el acento casi exclusivamente en el entorno de trabajo físico a incluir factores psicosociales y prácticas personales de salud. (Organización Mundial de la Salud, 2010, pág. 6)

Más allá de las formulaciones conceptuales, en los últimos años el tema de organizaciones saludables ha cobrado un especial interés en el contexto colombiano, lo que ha dado lugar a investigaciones orientadas no solo a comprender este enfoque, sino también a explorar su aplicación práctica en las organizaciones. En esta línea, (Gutiérrez Bolaño, Bermúdez Lugo, Moreno Chaparro, & Guzmán Suárez, 2019) desarrollaron un estudio enfocado en la implementación de estrategias para la transformación empresarial bajo los principios de organizaciones saludables, con un enfoque colectivo en el desempeño ocupacional y el bienestar laboral.

En cuanto a la metodología, se llevó a cabo una intervención participativa con Mipymes de diversos sectores económicos afiliadas a una administradora de riesgos laborales colombiana. El proceso se estructuró en dos fases principales: primero, una evaluación inicial del cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con base en la normativa vigente; y,

segundo, una fase de intervención colectiva que incluyó mesas de trabajo, asesorías y actividades de acompañamiento profesional orientadas a promover prácticas saludables en el entorno laboral. Para ello, se emplearon técnicas como talleres vivenciales, capacitaciones, debates y otras dinámicas sobre temas como trabajo en equipo, hábitos y estilos de vida saludables, autocuidado y bienestar laboral, fortaleciendo así la comprensión del concepto de organización saludable entre los trabajadores y facilitando su implementación en las empresas participantes.

Entre los resultados más relevantes, se evidenciaron avances significativos en la implementación de acciones relacionadas con higiene y seguridad, autocuidado y mejora continua, así como en la participación activa de los trabajadores, reflejados en altos niveles de involucramiento empresarial. Asimismo, la intervención permitió la creación de una red colaborativa entre las empresas participantes, lo que favoreció el intercambio de experiencias sobre el impacto de las acciones y la adopción progresiva de estrategias de bienestar organizacional, prácticas de calidad, compromiso con la transformación social y aumento de la productividad. La clave de este proceso fue identificar la evolución del concepto de “empresa” hacia el de “organización saludable”.

En síntesis, los resultados demostraron que la construcción de organizaciones saludables requiere integrar el bienestar laboral y políticas saludables en todos los niveles como un componente estratégico de la gestión empresarial, más allá del cumplimiento normativo. Las autoras destacaron que esta transformación depende del compromiso de los directivos, así como de la sensibilización y comprensión de conceptos como salud, autocuidado y bienestar, complementada con la implementación de procesos de acompañamiento progresivo mediante herramientas de intervención que promuevan la apropiación autónoma de prácticas saludables (Gutiérrez-Bolaño et al., 2019).

2 Justificación

El presente estudio se desarrolla como trabajo de grado de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables y tiene como antecedente la consultoría empresarial realizada como modalidad de titulación de la Especialización en Gestión Humana, llevada a cabo por la autora en conjunto con estudiantes de la Especialización en Gerencia Financiera. Dicha consultoría estuvo orientada principalmente a las áreas financiera y de talento humano de una organización perteneciente al sector gastronómico y de entretenimiento, contexto que permitió un acercamiento directo, aplicado y situado a las dinámicas organizacionales propias de este tipo de empresas, favoreciendo una comprensión integral de sus procesos, necesidades y desafíos.

A partir de esta experiencia de consultoría desarrollada bajo un enfoque académico, surge el interés de retomar y profundizar dicho proceso a nivel de maestría, configurándolo como un estudio de caso desde un proyecto de investigación. Este abordaje permite analizar en qué medida la consultoría empresarial puede constituirse en una herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables, articulando la práctica consultiva con uno de los ejes centrales del programa de formación: el modelo de organizaciones saludables. Este modelo no solo forma parte del nombre del programa académico, sino que ha sido abordado de manera transversal en las distintas asignaturas cursadas desde un enfoque estratégico, lo que refuerza la pertinencia del tema y su alineación con los objetivos formativos de la maestría.

En términos de viabilidad, la investigación es factible de realizar, dado que se cuenta con una base metodológica previamente desarrollada a partir de la consultoría empresarial realizada. En este sentido, el esfuerzo investigativo se centra principalmente en la profundización teórica de los ejes temáticos que articulan el estudio, así como en la revisión de antecedentes investigativos y marcos conceptuales relevantes. Adicionalmente, el acceso a bases de datos académicas y recursos bibliográficos proporcionados por la universidad facilita el desarrollo riguroso del componente teórico de la investigación.

Desde el punto de vista académico, la investigación resulta pertinente para una tesis de maestría en tanto integra un enfoque investigativo y práctico mediante la modalidad de estudio de

caso, permitiendo un análisis situado y sistemático. Asimismo, el estudio se inscribe de manera directa en el campo de la gestión humana, al articular las variables de consultoría empresarial y organizaciones saludables, ambas fundamentales para la comprensión y el fortalecimiento de las prácticas organizacionales contemporáneas.

Por su parte, el enfoque de organizaciones saludables adquiere especial relevancia en el contexto actual de la gestión organizacional estratégica, dado que un número creciente de empresas manifiesta interés por modelos de gestión que promuevan una visión integral, capaz de conciliar los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas de las personas que las conforman. Desde esta perspectiva, las prácticas de bienestar, cuando son planificadas, sustentadas y ejecutadas en coherencia con la estrategia organizacional, contribuyen a mejorar la satisfacción de los colaboradores, así como su eficiencia y productividad, impactando positivamente en los resultados operativos y organizacionales (Córdova Cano & Loo Colamarco, 2021). En virtud de lo anterior, la planeación estratégica destinada al bienestar no debe concebirse como una dimensión aislada del desempeño, sino como un componente estrechamente relacionado que, al ser gestionado de manera articulada, favorece resultados sostenibles y coherentes con las metas de la organización.

En este marco, la gestión del talento humano cobra un papel fundamental, a partir del reconocimiento de que las organizaciones existen y se sostienen gracias a las personas que las conforman. Más allá de la gestión de los procesos productivos, se hace necesario comprender cómo se está gestionando actualmente el talento humano, de qué manera se promueve la fidelización de los colaboradores y cómo se configuran espacios laborales saludables que favorezcan el compromiso, la permanencia y el desempeño.

Este desafío se intensifica en la coyuntura actual debido a los cambios en los intereses, expectativas, hábitos y concepciones que las personas tienen frente al trabajo, particularmente en sectores como el gastronómico y de entretenimiento, donde la población laboral es mayoritariamente joven. Estas generaciones otorgan una alta relevancia a la salud, el bienestar integral y las condiciones justas de trabajo, lo que exige a las organizaciones revisar y fortalecer sus prácticas de gestión humana para responder de manera coherente a dichas demandas.

Es en este escenario donde la consultoría empresarial adquiere un rol estratégico importante, al brindar acompañamiento profesional especializado en los procesos de gestión y apoyar a las organizaciones en el diagnóstico, diseño, adopción y evaluación de políticas y prácticas acordes con las necesidades presentes, lo que contribuye a la generación de valor organizacional (Peñaherrera Patiño, Flores Poveda, Pincay Sancán, & Vargas Ramírez, 2018). En este marco, la consultoría permite analizar e identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos internos, diseñar propuestas de intervención pertinentes y orientar a las organizaciones hacia modelos de gestión más integrales, alineados con el enfoque de organizaciones saludables.

Es importante señalar que la consultoría ha adquirido una creciente relevancia en el mercado laboral, lo que exige que quienes se desempeñan en este campo cuenten con una comprensión integral de cómo, a partir de sus aportes, análisis y propuestas de intervención, pueden incorporar de manera explícita el fortalecimiento del bienestar y la salud de los colaboradores. En este sentido, el análisis de la operación y la formulación de planes de acción no deberían limitarse a la optimización de procesos, sino que han de considerar de forma transversal el impacto de las estrategias de intervención en las condiciones de trabajo y en la calidad de vida de las personas.

En este sentido, la investigación busca analizar en qué medida el proceso de consultoría previamente realizado contribuye a que la organización cuente con propuestas de mejora claras y coherentes, orientadas a la consolidación de prácticas propias de una organización saludable. Para ello, se parte del reconocimiento de que concebir al ser humano desde sus múltiples dimensiones —personal, familiar, social y laboral— y considerar el bienestar como un eje transversal de la gestión, se traduce en resultados organizacionales sostenibles y alineados con los objetivos estratégicos.

Alineado con lo anterior, desde una perspectiva práctica y metodológica, el estudio pretende aportar información real, contextualizada y aplicable, al evidenciar la eficacia del papel de la consultoría y del rol del consultor, así como al identificar las características propias de una organización saludable. En esa misma línea, al configurarse como un estudio de caso, la investigación expone el proceso de consultoría desarrollado, describiendo cómo se llevó a cabo, qué acciones se implementaron y cuáles fueron sus principales aportes. Esto permite que

estudiantes y profesionales que aún no han tenido contacto con este tipo de procesos comprendan su alcance, aprendan de la experiencia presentada y visualicen la consultoría empresarial como una alternativa viable y pertinente tanto en el ámbito académico como en su futuro ejercicio profesional.

De esta manera, puede afirmarse que la investigación resulta pertinente para diversos grupos de interés, entre los que se encuentran las empresas del sector gastronómico y de entretenimiento —un sector en constante crecimiento en Colombia y particularmente en la ciudad de Medellín—, empresarios, gerentes generales, directores y profesionales del área de talento humano, consultores empresariales, profesionales de la psicología vinculados en el campo organizacional y demás actores interesados en el enfoque de organizaciones saludables. Para estos públicos, los resultados del estudio pueden servir como base para orientar procesos de gestión, apoyar la toma de decisiones y fundamentar planes de acción dirigidos al bienestar integral y al fortalecimiento de las prácticas organizacionales.

Ahora bien, desde el punto de vista teórico, la investigación contribuye a la ampliación y al fortalecimiento de la literatura existente y de la bibliografía colombiana en torno a la consultoría empresarial y las organizaciones saludables, al proponer un nuevo enfoque integrador que articula ambas variables. Si bien estos conceptos han sido ampliamente abordados de manera independiente, no se identifican investigaciones que los analicen de forma conjunta, y menos aún desde un estudio de caso aplicado al sector gastronómico y de entretenimiento, lo que evidencia un vacío teórico al cual el presente trabajo aporta.

Esta articulación teórica permite comprender la consultoría no solo como un mecanismo orientado al fortalecimiento de procesos productivos, sino como una herramienta estratégica que acompaña a las organizaciones en la consolidación de entornos laborales saludables. A ello se suma el valor agregado de las recomendaciones finales del estudio, dirigidas a los consultores, las cuales recogen los aspectos que resultan esenciales para la construcción de organizaciones saludables, a partir de los aprendizajes derivados de la experiencia práctica y del sustento teórico desarrollado.

De manera complementaria, en cuanto al aporte investigativo, el trabajo se configura como un referente para investigadores y lectores interesados en profundizar en las temáticas de

consultoría empresarial y organizaciones saludables, en la medida en que se sustenta en un estudio de caso y en una revisión de investigaciones confiables que permiten constatar la efectividad del ejercicio de consultoría como una herramienta estratégica de intervención organizacional enmarcada en el enfoque de organizaciones saludables. De este modo, el estudio se proyecta como un antecedente que puede apoyar futuras investigaciones y desarrollos académicos en estos campos.

Se espera que futuras investigaciones llevadas a cabo en torno a estas temáticas aporten tanto información práctica como sustento teórico sobre la manera en que, a través del servicio de consultoría, las organizaciones pueden identificar e implementar acciones orientadas a consolidarse como espacios de trabajo saludables. Asimismo, se considera relevante que estos estudios contemplen la compilación de casos exitosos que evidencien cómo el acompañamiento profesional puede derivar en procesos organizacionales fortalecidos y en resultados positivos en términos de bienestar integral y desempeño de los colaboradores.

Asimismo, el estudio busca incentivar a los profesionales de la psicología, especialmente a quienes se desempeñan en el campo de la gestión del talento humano a conocer el caso de consultoría presentado, a promover el uso de este tipo de servicios en las organizaciones y a valerse de las propuestas de intervención expuestas. De igual manera, se plantea como una guía que puede ser replicada por profesionales de distintas disciplinas y como un impulso para la continuidad de investigaciones y estudios de caso en los que la consultoría, ya sea en áreas específicas o a nivel estratégico, oriente a las organizaciones hacia modelos de organizaciones saludables.

No abordar esta temática supondría un vacío relevante desde una perspectiva inicialmente académica, pero con un impacto significativo en el ámbito organizacional, en la medida en que la consultoría continuaría siendo concebida por los empresarios desde una visión tradicional, centrada exclusivamente en el fortalecimiento de procesos productivos o en la atención de tareas puntuales, sin reconocer su potencial para incidir de manera integral en el bienestar de los colaboradores. A la luz de lo expuesto, la investigación propone una mirada ampliada, en la cual las intervenciones consultivas consideran de forma simultánea la mejora de la gestión organizacional y la generación de efectos positivos en las distintas dimensiones de vida de los colaboradores.

Finalmente, se considera relevante resaltar que el sector gastronómico y de entretenimiento se caracteriza por dinámicas cambiantes y exigentes, así como por contar con una población laboral joven que valora de manera significativa la salud, el bienestar integral y las condiciones justas de trabajo incluso por encima de las necesidades económicas. En este contexto, las organizaciones enfrentan el reto de diseñar y fortalecer prácticas de gestión humana conectadas desde los objetivos estratégicos de la alta dirección que promuevan un buen clima laboral, flexibilidad, prevención de riesgos psicosociales y una experiencia organizacional coherente con las expectativas actuales. Desde esta perspectiva, el presente estudio se justifica como una contribución significativa para comprender y orientar la construcción de organizaciones saludables en contextos organizacionales dinámicos y altamente demandantes, a partir del proceso de consultoría empresarial.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la consultoría empresarial como herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables mediante el estudio de caso en una empresa del sector gastronómico y de entretenimiento en la ciudad de Medellín.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los fundamentos teóricos que orientan la consultoría empresarial en el contexto de la construcción de organizaciones saludables.
- Describir el proceso de consultoría empresarial desarrollado en el estudio de caso, desde su planeación hasta la formulación de propuestas de intervención.
- Examinar las propuestas de intervención formuladas en la consultoría empresarial, en función de su coherencia con los principios de las organizaciones saludables.
- Interpretar la consultoría empresarial como herramienta estratégica que favorece la construcción de organizaciones saludables.
- Valorar los aspectos de la consultoría empresarial que resultan esenciales para la construcción de organizaciones saludables.

4 Marco teórico

Considerando que en el capítulo anterior se presentaron los principales antecedentes relacionados con la consultoría empresarial y las organizaciones saludables, este apartado desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan dichas temáticas, con el propósito de establecer las bases que orientan la investigación en curso.

El presente marco teórico tiene como objetivo caracterizar y describir en detalle los fundamentos conceptuales más relevantes para la comprensión de este trabajo investigativo. En este sentido, se abordan los dos tópicos que conforman las categorías de estudio: la consultoría empresarial y las organizaciones saludables.

La literatura en torno a estos temas, a pesar de tener sus orígenes en décadas pasadas, ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, consolidándose como campos de estudio de gran interés tanto en contextos académicos como organizacionales. Por esta razón, para el desarrollo de este apartado, resulta pertinente estructurar una revisión ordenada que permita comprender sus principales contribuciones teóricas y su aplicación práctica. Este apartado se organiza en dos secciones principales e incorpora la conceptualización de términos complementarios que requieren mayor precisión. Además, se presenta un recorrido desde sus primeras apariciones hasta la actualidad, tomando como referencia los aportes de los autores más representativos en cada dimensión.

De esta manera, se busca ofrecer una visión integral que dé cuenta de las distintas perspectivas y concepciones sobre la importancia y el alcance de estos núcleos temáticos, proporcionando el sustento conceptual necesario para el análisis del fenómeno en estudio. En este sentido, el apartado inicia con el desarrollo del concepto de consultoría empresarial, considerado el eje fundamental para comprender el papel de la asesoría profesional en los procesos de transformación y mejora continua dentro del ámbito organizacional.

5.1 Consultoría Empresarial

Para comprender mejor el concepto de consultoría empresarial, resulta necesario revisar primero sus antecedentes históricos. Según (Kubr, 1997), el primer trabajo de consultoría fue realizado por Charles T. Sampson en 1870, un empresario estadounidense que reorganizó todo el proceso productivo de su fábrica de calzado con el propósito de reducir los costos de producción. Un año más tarde, actuando bajo el título de *consultor*, compartió su experiencia con el propietario de una lavandería, quien logró un caso exitoso al aplicar el método previamente implementado por Sampson.

Posteriormente, durante la Revolución Industrial, en el siglo XIX, diversos autores impulsaron el desarrollo de la consultoría a partir del surgimiento de la organización científica del trabajo. En este contexto, se destacan las contribuciones de F. Taylor, F. y L. Gilbreth, H. Gantt y H. Emerson, quienes promovieron la eficiencia de los procesos operativos y el incremento de la productividad mediante la aplicación del método científico como herramienta para resolver los problemas relacionados con la producción en las fábricas y talleres de aquella época. Estos aportes sentaron las bases de la consultoría empresarial como respuesta a la necesidad de las organizaciones de optimizar recursos y elevar la productividad.

Si bien se lograron avances importantes, no todas las personas los percibieron de forma positiva ni se beneficiaron en igual medida. Mientras los directivos respetaban y aceptaban el enfoque metódico que estos consultores aplicaban por las mejoras que alcanzaban, “los trabajadores y los sindicatos temían y odiaban sus intervenciones debido a sus planteamientos frecuentemente despiadados” (Kubr, 1997, pág. 32).

Lo anteriormente expuesto permite inferir que las propuestas de intervención diseñadas por los consultores de aquella época se orientaban principalmente a optimizar los procedimientos de trabajo y elevar el desempeño operativo, con el fin de obtener mayores resultados. Sin embargo, dichas acciones no consideraban las condiciones en las que los trabajadores se verían afectados por los ajustes implementados. Esta perspectiva respondía, probablemente, al modelo mecanicista, en el cual el trabajador era percibido como un recurso más para alcanzar los objetivos organizacionales, una visión instrumental que descuidaba su dimensión humana. No obstante,

como se abordará más adelante, con el paso del tiempo esta concepción fue transformándose, dando lugar a una consultoría más orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano. Aun así, la valoración positiva del consultor como experto en eficiencia se ha mantenido, pues continúa siendo reconocido por su capacidad de identificar oportunidades para ahorrar recursos y aumentar la productividad.

Una vez expuesto este panorama inicial sobre el origen y evolución de la consultoría, resulta pertinente avanzar hacia la delimitación conceptual del término, a partir del proceso de revisión de las principales aproximaciones teóricas.

El término de consultoría empresarial ha sido abordado por diversos autores desde múltiples perspectivas teóricas. Entre ellos, se destaca la contribución de (Schein, 1990), quien sobresale por su aporte al desarrollo del concepto, el cual la describe como un proceso complejo que no puede definirse con simplicidad, pero que comprende un conjunto de premisas fundamentales reunidas bajo el enfoque que el denomina Consultoría de Procesos.

Por un lado, el autor sostiene que la consultoría constituye una actividad de apoyo dirigida al gerente de la organización, cuyo propósito es facilitar la definición de diagnósticos que permitan identificar los problemas existentes y, a partir de ello, determinar el tipo de asistencia necesaria para diseñar programas de acción orientados a generar cambios concretos que mejoren la situación organizacional, siendo este acompañamiento la esencia del proceso consultivo. De forma complementaria, resalta que, para que dicho proceso se inicie de manera constructiva, basta con que una persona dentro de la organización manifieste la intención de mejorar la manera en que se desarrollan las operaciones (Schein, 1990, pág. 6).

De igual manera, conviene resaltar la obra de (Kubr, 1997), que reúne y examina múltiples enfoques teóricos sobre la consultoría empresarial, aportando una visión integral de las definiciones y concepciones desarrolladas por diversos autores.

En este contexto, Steele (1975, citado por Kubr, 1997) la define de la siguiente manera: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente

responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (p. 3). Esta definición enfatiza la naturaleza colaborativa del proceso consultivo, en la que el papel del consultor se orienta a brindar acompañamiento y orientación durante el proceso, sin asumir la responsabilidad directa sobre la ejecución de las acciones.

En la misma línea, Block (1981, citado por Kubr, 1997) coincide con lo planteado por Steele al señalar que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución”. Esta afirmación refuerza la idea de que la esencia del rol consultor no radica en la ejecución de las acciones, sino en su capacidad para guiar y facilitar los procesos de cambio dentro de la organización.

Complementando las definiciones anteriores, Greiner y Metzger (1983, citados por Kubr, 1997) amplían la comprensión del concepto al plantear una perspectiva más integral de la consultoría empresarial. Estos autores la conciben como un servicio profesional de asesoramiento, proporcionado por especialistas con sólida formación y competencias específicas, orientadas al buen desempeño en la prestación de dicha asistencia. Este servicio se desarrolla de manera objetiva e independiente, con el propósito de identificar y analizar los problemas de gestión, proponer alternativas de solución y, cuando sea necesario, acompañar a la organización en la implementación de las medidas propuestas.

En continuidad con la conceptualización de la consultoría empresarial, resulta pertinente centrar la atención en los principales actores que intervienen en este proceso: el cliente y el consultor. Al respecto, (Audirac Camarena, 2007) plantea que “se llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece” (p. 89), destacando así la relación básica que estructura la actividad consultiva.

En este apartado, el análisis se orienta particularmente hacia la figura del consultor, quien ejerce y materializa la actividad de consultoría en los contextos organizacionales. En este sentido, (Céspedes Gómez, 2017) aborda el significado del consultor desde una perspectiva etimológica, señalando que el término proviene del latín *consultus*, cuyo sentido remite al acto de asesorar. No obstante, el autor advierte que el ejercicio de la consultoría trasciende la simple emisión de recomendaciones, en la medida en que, para el logro efectivo de dicho propósito, se requiere la

articulación de dos servicios auxiliares fundamentales: la capacitación y el acompañamiento. Estas dimensiones, según Céspedes, constituyen elementos esenciales del quehacer del consultor.

A partir de esta aproximación inicial, diversos autores han profundizado en la figura del consultor, ofreciendo descripciones que permiten comprender sus características más relevantes.

En este sentido, el consultor puede entenderse como una persona que ofrece asesoría u otros servicios de carácter profesional o semiprofesional a cambio de una retribución, sin que su ejercicio se limite a un campo específico del conocimiento. Esta concepción reconoce que los individuos cuentan con trayectorias, experiencias e intereses particulares que pueden constituirse en un valor diferencial frente a necesidades puntuales de personas u organizaciones. De este modo, la posibilidad de desempeñarse como consultor no depende exclusivamente del área de formación, sino de la posesión de experiencia pertinente, acreditaciones y capacidades que le permitan aportar soluciones efectivas a problemáticas concretas (Cohen, 2003, pág. 3). De manera general, el planteamiento del autor enfatiza que la esencia del ejercicio del consultor no se circunscribe a una profesión o disciplina determinada, sino a la posibilidad de responder a demandas específicas de individuos u organizaciones a partir de perfiles diversos.

Ampliando la idea anterior, otros autores abordan la figura del consultor desde una perspectiva distinta, centrada en su relación con el cliente, entendido como el individuo u organización que demanda el servicio de consultoría.

Desde esta aproximación, se plantea que el rol del consultor no se sustenta necesariamente en el dominio técnico del problema específico que enfrenta el cliente, sino en la construcción de un proceso colaborativo en el que ambas partes aportan saberes distintos y complementarios. En este enfoque, el consultor se caracteriza por su capacidad de facilitar que el cliente reconozca y comprenda el conocimiento que ya posee, en la medida en que, como señala el autor, “el consultor sabe ayudar al cliente a saber lo que sabe” (Quijano, 2006, pág. 144). Mientras el cliente cuenta con un conocimiento profundo de su propia realidad, el consultor contribuye promoviendo la reflexión y la movilización de dicho conocimiento, favoreciendo que el propio cliente identifique y utilice sus recursos para imaginar y construir soluciones. En este sentido, la relación entre consultor y cliente se concibe como una alianza en condiciones de igualdad, en la que el consultor

evita imponer diagnósticos o soluciones preconcebidas y privilegia un proceso de descubrimiento conjunto. Desde esta lógica, el ejercicio de la consultoría enfatiza la importancia de las habilidades interpersonales y relacionales del consultor dirigidas al acompañamiento y la orientación al cliente, por encima del dominio exclusivo de conocimientos técnicos sobre la problemática abordada.

Por otra parte, en el análisis de la consultoría empresarial resulta relevante considerar su clasificación según el área de intervención, dado que las organizaciones presentan características heterogéneas asociadas a su actividad económica, nivel de complejidad y formas de gestión, lo que exige enfoques de consultoría diferenciados.

En coherencia con lo expuesto, algunos autores señalan que la consultoría no puede comprenderse como un fenómeno homogéneo ni abordarse desde un único enfoque, pues su aplicación responde a necesidades específicas de apoyo a la gerencia y a la alta dirección desde un enfoque sistémico. A partir de esta lógica, se propone una clasificación de la consultoría empresarial en función de su orientación funcional, distinguiendo modalidades como: gestión y dirección estratégica integral, gestión financiera, gestión comercial y mercadeo, gestión de los procesos internos orientados a la productividad y la calidad, y gestión de los sistemas de información y tecnología. Estas categorías permiten comprender la consultoría como una práctica aplicada que se articula con áreas clave del funcionamiento organizacional, orientándose al fortalecimiento de la toma de decisiones y al soporte de la gerencia funcional y estratégica en las organizaciones (Peñaherrera-Patiño et al., 2018, pp. 42–43).

Por otra parte, aun cuando la consultoría empresarial se concibe como un proceso particular condicionado por el área de intervención y sector industrial al que pertenece, distintos autores coinciden en que este proceso suele estructurarse a partir de un conjunto de etapas genéricas que orientan la prestación del servicio. Bajo este enfoque, se ha señalado que, pese a las particularidades de cada contexto organizacional, la consultoría se organiza generalmente en tres fases fundamentales: diagnóstico, intervención y seguimiento (Gómez & Múnera, 1998, como se citó en López Zapata et al., 2010).

La fase de diagnóstico se orienta al análisis de la situación que da origen a la necesidad de la consultoría, considerando los síntomas percibidos por el cliente, las causas subyacentes y las

condiciones críticas del contexto organizacional, a partir de lo cual se construye una propuesta de intervención consensuada entre el consultor y el cliente. Posteriormente, la etapa de intervención corresponde a la implementación de las acciones acordadas, mediante las cuales se busca movilizar a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, la fase de seguimiento permite evaluar los resultados alcanzados y acompañar al cliente en la realización de los ajustes necesarios, con el propósito de consolidar los cambios y fortalecer la capacidad de gestión posterior a la intervención (López Zapata, Sepúlveda Rivillas, & Arenas Cardona, 2010, pág. 152).

5.2 Organizaciones Saludables

Una vez delimitado el concepto de consultoría empresarial, resulta pertinente avanzar hacia la segunda variable de este estudio: las organizaciones saludables, la cual integra de manera implícita dos nociones fundamentales: *Organización* y *Salud*. Como se mencionó previamente en el apartado de antecedentes, antes de abordar este constructo en su totalidad, es necesario descomponerlo conceptualmente y analizar por separado los elementos que lo constituyen, con el fin de lograr una comprensión más rigurosa y estructurada. Cabe precisar que el propio surgimiento teórico del concepto de organizaciones saludables respondió a esta misma lógica de análisis, en la medida en que su desarrollo partió de la integración progresiva de perspectivas provenientes tanto del campo organizacional como del ámbito de la salud.

En coherencia con lo anterior, resulta pertinente iniciar este desarrollo conceptual abordando el término *organización*, en la medida en que constituye el primer componente del constructo de organizaciones saludables. Al respecto, (Escalera Izquierdo, 2021) señala que:

La palabra organización tiene distintos significados:

Como «acción de organizar»: toda acción encaminada a alcanzar un objetivo con independencia de los medios utilizados.

Como sinónimo de empresa: cuando se habla de un conjunto de individuos cuyas acciones son coordinadas de manera estable.

Como la estructura organizativa de aquella para lograr un fin.

La clave de la utilización del término organización para definir a las empresas o grupos organizados radica en la coordinación. (p. 3)

En esta misma línea de análisis, se hace necesario profundizar el concepto de *salud*, entendido como el eje semántico que da origen al término *saludables*, segundo componente del constructo abordado en este estudio. Según la (Organización Mundial de la Salud, 1998), la salud se define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia” (p. 10).

En sintonía con lo expuesto, dentro del contexto de la promoción de la salud, este concepto ha sido entendido no como un fin en sí mismo, sino como un medio que posibilita a las personas desarrollar una vida plena en los ámbitos individual, social y económico. Desde esta perspectiva, la promoción de la salud supera la noción restringida de los estilos de vida saludables y se orienta hacia la búsqueda del bienestar integral. Asimismo, implica una responsabilidad compartida que trasciende al sector sanitario y requiere la participación articulada de múltiples actores sociales, incluidas las organizaciones y los distintos grupos profesionales, cuya tarea principal es contribuir a conciliar los diversos intereses presentes en la sociedad en favor de la salud (OMS, 1986, como se citó en OMS, 1998).

Desde una perspectiva amplia, la salud exige reconocer que las dinámicas sociales, políticas, culturales, económicas y ambientales no actúan de manera aislada, sino que ejercen una influencia directa y constante sobre el bienestar de las personas y de las comunidades. En consecuencia, los sistemas, instituciones y estructuras que organizan la vida colectiva deben comprender que sus decisiones y prácticas generan efectos favorables o desfavorables, según su orientación, en la calidad de vida de la población (Organización Mundial de la Salud, 1998).

En cuanto al contexto organizacional, este postulado permite comprender que las empresas no solo funcionan como unidades productivas, sino también como entornos que moldean hábitos, relaciones, oportunidades y condiciones de desarrollo humano. Desde esta perspectiva, avanzar

hacia organizaciones saludables implica asumir de manera crítica esta responsabilidad social y orientar la gestión hacia la transformación de los entornos laborales en espacios que promuevan la salud integral, el equilibrio psicosocial, el bienestar de sus integrantes, la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos. Esto requiere la implementación de acciones concretas respaldadas por políticas y lineamientos institucionales que contribuyan efectivamente a la creación de entornos que apoyen y potencien la salud.

A la luz de los elementos presentados, estos planteamientos permiten ubicar a las organizaciones dentro del conjunto de *escenarios para la salud*, en la medida en que cumplen con las características definidas por la OMS, entendidas como “el lugar o contexto social en que las personas desarrollan las actividades diarias y en el cual interactúan factores ambientales, organizativos y personales que afectan la salud y el bienestar” (Organización Mundial de la Salud, 1998, pág. 30). Reconocer a las organizaciones como escenarios de esta naturaleza implica comprender que sus dinámicas internas —incluidas las normas, los estilos de liderazgo, las estructuras de trabajo y las relaciones interpersonales— no solo inciden en el desempeño laboral, sino que también influyen de manera directa y sostenida en la salud física, mental y social de sus integrantes. En este sentido, la construcción de organizaciones saludables trasciende las acciones puntuales de bienestar y exige una mirada integral, en la que el ambiente de trabajo se conciba como un determinante fundamental del bienestar colectivo.

A partir de esta delimitación de las organizaciones como escenarios determinantes para la salud, resulta pertinente analizar en detalle las distintas aproximaciones teóricas que han abordado el concepto de organizaciones saludables. Entre estas, adquiere especial relevancia la perspectiva desarrollada por Marisa Salanova, referente en psicología organizacional positiva, quien ha dedicado gran parte de su trayectoria investigativa al estudio de la salud y el bienestar en contextos laborales, así como al diseño de modelos explicativos sobre cómo las organizaciones pueden promover la salud integral de sus colaboradores. Sus aportes, plasmados en diversos artículos, libros y marcos conceptuales, han sido ampliamente reconocidos y validados en este campo, consolidándola como una de las autoras más influyentes en la comprensión contemporánea de las organizaciones saludables. A continuación, se presentará su enfoque teórico, dado que ofrece una

base sólida para comprender cómo las prácticas organizacionales pueden configurarse como fuentes de bienestar, desarrollo humano y sostenibilidad psicosocial en el contexto laboral.

Salanova (2008) plantea que el concepto de organización saludable es relativamente reciente dentro del ámbito de estudio organizacional, y está firmemente convencida de que esta condición de “novedad” es uno de los elementos que lo hace especialmente relevante y atractivo, en particular para quienes orientan la dirección estratégica y la gestión del talento humano. En este sentido, esta autora resalta la importancia de incorporar y desarrollar nuevos enfoques conceptuales que logren captar la atención de los actores con poder de decisión en las organizaciones, especialmente aquellos vinculados con el área de gestión humana. Lo anterior se justifica en la medida en que la gestión contemporánea demanda de manera constante la actualización de sus prácticas, la adopción de modelos emergentes y la generación de nuevas formas de comprender y gestionar el talento, con el propósito de responder a las dinámicas cambiantes del entorno laboral y favorecer procesos de mejora continua y renovación organizacional.

Además, la autora reconoce que el hecho de que el concepto esté acompañado por el calificativo “saludable” le confiere un matiz directamente relacionado con el cuidado de la salud, tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto, sin desconocer el papel fundamental que cumple el adecuado funcionamiento organizacional en términos de sus resultados económicos y su impacto social. En este marco, la salud física y psicológica de los colaboradores deja de ser concebida únicamente como un medio para alcanzar mayores niveles de productividad —tal como se abordó al inicio de la conceptualización— y pasa a entenderse como un fin en sí misma, configurándose como un valor estratégico central dentro de los objetivos empresariales.

En coherencia con esta comprensión, el concepto se distancia de una lectura centrada exclusivamente en los resultados operativos y adquiere un carácter eminentemente estratégico, al sugerir la formulación de políticas de recursos humanos alineadas con la motivación y la salud psicológica de los empleados, como condición para la sostenibilidad y la permanencia de las organizaciones en un contexto de cambio económico y social constante. En este sentido, las organizaciones contemporáneas están apostando por procesos de transformación impulsados por el valor que otorgan al conocimiento proveniente de la psicología, la salud mental y el bienestar,

así como por el reconocimiento de las necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la propia organización y de la sociedad en general.

En la actualidad, los entornos empresariales se ven atravesados por constantes transformaciones sociales que obligan a las organizaciones a adaptarse de manera continua. Cuando las empresas no responden de forma adecuada a estas demandas del entorno, y desaprovechan oportunidades o descuidan sus debilidades, corren el riesgo de convertirse, con el paso del tiempo, en organizaciones enfermas, caracterizadas por su “falta de efectividad e inadaptación al entorno” (Salanova, 2008, pág. 183). La comprensión de este concepto, entendido como el antónimo de organización saludable, no solo permite establecer un contraste teórico relevante, sino también delimitar con mayor precisión el alcance del concepto central de este trabajo, al evidenciar que las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo y las prácticas dirigidas a los colaboradores pueden dar lugar a resultados diferenciados en términos de salud, bienestar y funcionamiento organizacional.

Además, se evidencia que los estudios relacionados con la gestión de la salud en el trabajo se han centrado históricamente en aspectos de carácter negativo, tales como los riesgos psicosociales laborales, las enfermedades de origen laboral y sus consecuencias, entre otros. En este contexto, surge la necesidad de reorientar dichas investigaciones hacia una perspectiva más propositiva, que no se limite exclusivamente a la prevención y mitigación del daño, sino que incorpore el análisis de factores positivos asociados al bienestar y a la calidad de vida laboral. Desde esta mirada, la construcción de organizaciones saludables resulta no solo pertinente, sino necesaria, en la medida en que invita a las organizaciones a desplazar su foco de atención hacia la identificación y fortalecimiento de prácticas que promuevan el funcionamiento adecuado y el desarrollo integral, más allá de la simple detección de problemáticas.

En coherencia con esta necesidad de transitar hacia una visión más propositiva de la salud en el trabajo, resulta pertinente traer a colación el paradigma de la Psicología Positiva, entendido por (Seligman, 1999) como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo, cuyo propósito es identificar y promover los factores que permiten a las personas y a las comunidades prosperar. Este autor, como padre del enfoque, planteó la urgencia de visibilizar acciones concretas

orientadas a la promoción del bienestar, al fortalecimiento de individuos positivos, comunidades prósperas y a la construcción de una sociedad más justa. En este sentido, la psicología positiva propone reorientar la disciplina hacia el estudio de los factores que contribuyen a mejorar la vida de las personas en diversos ámbitos, incluyendo el laboral, enfocando su objeto de análisis en la comprensión y el desarrollo de cualidades humanas positivas, tales como la ética de trabajo, las competencias interpersonales y la responsabilidad social, entre otras.

Asimismo, Seligman subrayó la importancia de que la psicología contribuya a documentar y comprender qué características de los entornos laborales favorecen mayores niveles de satisfacción y bienestar en los trabajadores, destacando la necesidad de investigaciones rigurosas que evidencien cómo determinadas condiciones de trabajo pueden incidir positivamente en la calidad de vida de las personas (Seligman, 1999, págs. 559-562).

A partir de este llamado, surge el interés académico por el estudio de las organizaciones saludables, entendido como un enfoque orientado a identificar y comprender las características de lo que puede denominarse una vida organizacional positiva o un funcionamiento óptimo en el contexto laboral. Este planteamiento se asocia directamente con la calidad de vida personal y laboral de los trabajadores, así como con el bienestar y el desempeño de la organización en su conjunto, lo que lo sitúa en plena coherencia con una perspectiva científica de carácter propositivo. Por consiguiente, resulta fundamental reconocer la influencia de la psicología positiva en la conceptualización del término “organizaciones saludables”, dado que el desarrollo histórico de este paradigma constituye uno de los principales fundamentos teóricos que impulsaron su estudio. Por ello, no resulta fortuito que gran parte de los autores que abordan y definen este concepto se inscriban dentro de esta corriente psicológica, desde la cual se enfatiza el análisis y fortalecimiento de los aspectos positivos del funcionamiento humano y organizacional.

Ahora bien, en el marco del análisis de las organizaciones saludables, resulta pertinente precisar el concepto de organización del trabajo, en la medida en que este constituye un referente clave para comprender cómo las condiciones estructurales del trabajo condicionan las dinámicas de salud de los colaboradores, dado que el sistema que se adopte puede favorecer o limitar la generación de entornos laborales que promuevan la salud. Al respecto, el Instituto Nacional para

la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH, 2024) define la organización del trabajo como el conjunto de prácticas de gestión y supervisión en relación con los procesos de producción de la organización y su influencia en la manera en que se realiza el trabajo. De forma complementaria, este concepto alude a la manera en que se estructuran y gestionan los procesos laborales, incluyendo aspectos como el diseño del puesto, la programación de los horarios, los estilos de gestión, las características organizacionales y las políticas y procedimientos que orientan el funcionamiento interno de la organización, los cuales pueden influir de manera directa en la experiencia del empleado, la salud, el bienestar y, por ende, en los resultados asociados al desempeño de los trabajadores.

A partir de la comprensión de la organización del trabajo como un elemento central en la estructuración de las dinámicas laborales, (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004) proponen una definición práctica de organización laboral saludable que orienta el desarrollo del presente modelo teórico. Desde esta perspectiva, una organización saludable se caracteriza por la adopción de esfuerzos deliberados, sistemáticos y de naturaleza colaborativa, orientados a potenciar de manera simultánea el bienestar y la productividad de los empleados. Dichos esfuerzos se concretan en el diseño de puestos de trabajo adecuados y con sentido, en la configuración de entornos sociales y organizacionales que ofrecen apoyo, así como en la generación de oportunidades accesibles y equitativas para el desarrollo de la carrera profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal. Esta definición pone de manifiesto que la salud organizacional se construye a partir de decisiones conscientes sobre la organización del trabajo, las cuales inciden directamente en la percepción de los colaboradores frente a su experiencia en la empresa y en el desempeño sostenible de la organización.

Desde una aproximación investigativa desarrollada en el ámbito de la seguridad y la salud ocupacional, (Sauter, Lim, & Murphy, 1996), en el marco de un programa de investigación impulsado por el NIOSH en 1991, proponen una visión integradora del concepto de organización de trabajo saludable, al definirla como “aquella que maximiza la integración de las metas de bienestar del trabajador y los objetivos de rentabilidad y productividad de la empresa” (p. 251). Desde este planteamiento, el bienestar de los trabajadores y la rentabilidad organizacional no se conciben como dimensiones opuestas, sino como componentes interdependientes. Lo anterior

permite evidenciar que, la definición retoma el concepto de organización del trabajo previamente expuesto y le incorpora una connotación positiva, al situar la salud y el bienestar del empleado como componentes centrales del funcionamiento organizacional y referentes del ideal hacia el cual deben orientarse las organizaciones que buscan consolidarse como saludables.

En esta línea, y a partir de los desarrollos posteriores derivados de dicha perspectiva, (Sauter, Lim, & Murphy, 1996) plantean que una organización de trabajo saludable no se caracteriza únicamente por su nivel de productividad y rentabilidad, sino también por la generación de condiciones laborales que contribuyen a la reducción del estrés, las enfermedades y las lesiones, al tiempo que favorecen el bienestar de los trabajadores. En coherencia con esta idea, los autores sostienen que “el concepto no es simplemente que estas dos dimensiones —el desempeño organizacional y el bienestar del trabajador— sean compatibles, sino que se refuerzan mutuamente” (Sauter, Lim, & Murphy, 1996, pág. 251).

Este enfoque amplía la comprensión tradicional de la gestión organizacional al incorporar dimensiones asociadas al bienestar integral de los trabajadores y a la calidad de los entornos laborales, sin desconocer la relevancia que continúa teniendo la productividad para el logro de los resultados organizacionales. En este sentido, la conceptualización desarrollada en el presente marco teórico resulta fundamental, en la medida en que permite identificar los criterios y condiciones que las organizaciones deben promover para favorecer, de manera articulada, el bienestar y el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, posibilita comprender las principales características de la consultoría empresarial y el rol del consultor como agente estratégico de acompañamiento, cuyo quehacer puede incidir de forma significativa en el fortalecimiento institucional y en la consolidación de organizaciones saludables.

5 Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que se orientó a comprender y analizar en profundidad una situación organizacional específica, a partir de la interpretación de información obtenida directamente del contexto estudiado. Este enfoque resulta pertinente en la medida en que permite explorar las dinámicas internas, percepciones y prácticas asociadas a los procesos organizacionales, sin pretensión de generalización de los resultados.

5.1 Enfoque y tipo de investigación

El diseño metodológico corresponde a un estudio de caso, en tanto se analizó una organización particular, tomando como base la consultoría empresarial realizada previamente como trabajo de grado a nivel de especialización por la autora y el equipo consultor mencionado en apartados anteriores. En el marco del presente trabajo de grado a nivel de maestría, dicha consultoría es abordada desde una perspectiva investigativa, con el propósito de sistematizar, analizar y sustentar académicamente la información obtenida durante su desarrollo, permitiendo evidenciar el aporte de la consultoría empresarial como herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables.

5.2 Alcance del estudio

El alcance de la investigación es descriptivo y analítico, en la medida en que permitió caracterizar el estado de los procesos internos de la organización, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y analizar la información recolectada como insumo para la formulación de propuestas de intervención orientadas a fortalecer la gestión organizacional y contribuir a la construcción de una organización saludable. El estudio se orienta a la comprensión profunda de un caso específico, sin pretensión de generalización de los resultados ni de establecer relaciones causales en términos estadísticos.

5.3 Procedimiento, técnicas e instrumentos para la recolección de datos

El desarrollo del estudio se llevó a cabo a través de un procedimiento estructurado en varias fases, coherentes con el proceso de consultoría empresarial, en las cuales se emplearon diversas técnicas e instrumentos cualitativos para la recolección de la información.

En una primera fase, orientada a la construcción del diagnóstico organizacional, se realizó un análisis previo del funcionamiento esperado de los procesos internos de las diferentes áreas de la organización. A partir de este análisis, se diseñaron formatos de cuestionarios con preguntas abiertas, enfocados en los procesos gestionados por cada departamento incluyendo el área de talento humano (*ver Anexo I*).

Posteriormente, dichos cuestionarios fueron aplicados a los directores de las diferentes áreas mediante entrevistas semiestructuradas de carácter individual, lo que permitió generar espacios de conversación flexibles y profundos, favoreciendo la obtención de información detallada y contextualizada sobre el funcionamiento de los procesos, las dinámicas de gestión y las principales problemáticas identificadas. En aquellos casos en los que se requirió una mayor profundización sobre procesos específicos, la información se complementó mediante entrevistas individuales con analistas de las áreas, responsables directos de la ejecución de dichos procesos.

Durante el desarrollo de las entrevistas se llevó a cabo observación participante, en la medida en que el equipo investigador interactuó directamente con los participantes en el proceso de indagación. De manera complementaria, se realizó observación no participante, orientada a analizar las dinámicas organizacionales y de interacción del grupo en los espacios donde se desarrollaban las actividades propias del diagnóstico, sin intervenir de forma directa en dichas dinámicas de trabajo.

Una vez consolidada la información del diagnóstico, se realizó un análisis DOFA, junto con la aplicación de otras herramientas de análisis organizacional, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes. A partir de este ejercicio, se procedió a la priorización de los aspectos a intervenir, seleccionando aquellos considerados más relevantes y viables dentro del alcance del proyecto.

Los aspectos priorizados fueron: liderazgo, rotación de personal, direccionamiento estratégico, presupuesto, flujo de caja y comunicación organizacional. Esta priorización se realizó teniendo en cuenta el dominio temático de los consultores, la alineación con sus competencias, las necesidades más urgentes expuestas por la dirección general —en concordancia con los objetivos estratégicos definidos para el periodo analizado—, el potencial de estos aspectos para generar mejoras significativas en la gestión organizacional y su relación directa con las áreas de talento humano y finanzas, ejes formativos del equipo consultor. Cabe señalar que, debido a las limitaciones de tiempo y al alcance definido del proyecto, no fue posible abarcar la totalidad de los aspectos identificados en el diagnóstico.

Derivado de los resultados obtenidos, se desarrolló un proceso de revisión documental y bibliográfica, orientado a sustentar teórica y metodológicamente las problemáticas previamente identificadas. Este proceso permitió fortalecer el análisis y avanzar en la formulación de las propuestas de intervención, en las cuales se definieron las estrategias a implementar, los objetivos a los que apuntaban y los beneficios esperados para la organización.

Posteriormente, se elaboró un plan de trabajo, en el que se describieron las actividades a desarrollar, los indicadores de gestión y los recursos necesarios para su ejecución, incluyendo tiempo, responsables, herramientas tecnológicas y metodológicas, presupuesto y cronograma. Finalmente, se diseñaron los formatos correspondientes a los entregables y se formularon las recomendaciones finales, en las que se describen las acciones que la organización debe considerar al recibir dichos entregables, así como el paso a paso sugerido para la implementación de las propuestas planteadas.

5.4 Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis del presente estudio estuvo constituida por una organización perteneciente al sector gastronómico y de entretenimiento, la cual administra y opera diversas marcas desde una casa matriz que centraliza los procesos estratégicos y operativos. La investigación se desarrolló bajo un estudio de caso, sin pretensión de generalización de los

resultados, pero con el propósito de aportar referentes metodológicos y estratégicos que evidencien cómo la consultoría empresarial puede contribuir a la construcción de organizaciones saludables.

La muestra fue de tipo intencional o por criterio, seleccionada en función de la pertinencia de los participantes frente a los objetivos del estudio. Esta estuvo conformada por los directores de las diferentes áreas de la organización, así como por analistas responsables de procesos específicos, quienes, debido a su rol y conocimiento directo de la operación, aportaron información relevante para la construcción del diagnóstico organizacional y el análisis de las problemáticas identificadas.

5.5 Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos propios de los estudios cualitativos y de los procesos de consultoría empresarial. La participación de los informantes fue de carácter voluntario, previa socialización del alcance, los objetivos y las fases del proceso de consultoría e investigación.

De manera inicial, se contó con la autorización del Director General de la organización y de la Directora de Talento Humano, quienes conocieron la propuesta metodológica y facilitaron el acceso a los diferentes directores de las áreas. El Director General fue el encargado de contextualizar a los participantes sobre el propósito del proceso y autorizar la realización de las entrevistas, garantizando así la transparencia y el consentimiento informado.

Se garantizó la confidencialidad de la información recolectada, así como la protección de la identidad de la organización y de los participantes, razón por la cual no se menciona el nombre de la compañía ni se exponen las respuestas obtenidas. La información fue utilizada exclusivamente con fines académicos, evitando la divulgación de datos sensibles que pudieran afectar a la organización o a las personas involucradas.

Las entrevistas fueron grabadas mediante dispositivos móviles en aquellos casos en los que los participantes otorgaron su autorización previa. Asimismo, el desarrollo del estudio no implicó riesgos físicos, psicológicos ni laborales para los participantes, y se procuró un manejo respetuoso y responsable de la información durante todas las fases del proceso investigativo.

6 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el marco del proceso de consultoría empresarial, los cuales comprenden los hallazgos derivados del diagnóstico organizacional y las propuestas de intervención orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional. Si bien el proceso de consultoría contempló la revisión y el análisis de la totalidad de las áreas de la organización, lo que permitió una comprensión integral de sus procesos productivos, dinámicas laborales, prácticas de gestión y percepciones del personal, la intervención se concentró específicamente en las áreas de Talento Humano y Financiera.

En este apartado se profundiza principalmente en los resultados relacionados con el área de Talento Humano, dada su pertinencia para los objetivos de la presente investigación y su relevancia como eje central para ejemplificar el aporte de la consultoría empresarial en la construcción de organizaciones saludables. Por su parte, en relación con el área financiera, se presentan de manera general los tipos de propuestas desarrolladas y su vínculo con la sostenibilidad organizacional y la salud financiera, entendidas como componentes fundamentales de una organización saludable. Adicionalmente, cabe resaltar que la información obtenida a partir del análisis de las demás áreas resultó clave para contextualizar el estudio y comprender de manera más amplia el funcionamiento de la organización.

En coherencia con lo anterior, se presentan los resultados derivados del diagnóstico organizacional desarrollado en la primera etapa del proceso de consultoría empresarial. Este análisis permitió identificar el estado actual de los procesos internos, a partir de la información recolectada mediante entrevistas y la revisión de prácticas internas. Los hallazgos obtenidos posibilitaron la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, las cuales constituyeron un insumo clave para la detección de necesidades de intervención y, posteriormente, para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional y al avance hacia entornos laborales más saludables.

Los resultados permiten concluir que el área de Talento Humano cuenta con una estructura jerárquica claramente definida; sin embargo, esta no se percibe como completamente eficaz, debido

a la existencia de áreas con exceso de personal y otras con insuficiencia. Adicionalmente, se observa que el personal tiende a omitir los conductos regulares establecidos, lo que refleja una falta de alineación en los procesos internos y en los canales de comunicación.

Si bien la organización ha implementado talleres y actividades orientadas a la conformación de equipos de alto desempeño, el perfil de los directores presenta deficiencias en términos de liderazgo, lo cual impacta de manera directa la cultura organizacional y el clima laboral. Aunque se han desarrollado iniciativas como la escuela de líderes y la aplicación de evaluaciones 360°, persisten desafíos relacionados con la fidelización de los directores, especialmente en los niveles jerárquicos más altos.

En relación con la cultura organizacional, esta es percibida como informal y sin una orientación clara, dado que la empresa no cuenta con un modelo estructurado de gestión cultural ni con una misión y visión formalmente definidas. Asimismo, la rotación de personal, especialmente en el área operativa, constituye un aspecto crítico, ya que una parte significativa de los colaboradores concibe la organización como una etapa de aprendizaje para acceder posteriormente a otras oportunidades laborales. En cuanto a los procesos de selección, se identifica un uso limitado de herramientas tecnológicas que permitan optimizar dichos procesos.

Finalmente, aunque se evidencian fortalezas relacionadas con el programa de beneficios y el sistema de reconocimiento, la flexibilidad laboral y el ambiente laboral, se identifican oportunidades de mejora asociadas a la ausencia de estrategias consistentes para la retención del talento. En síntesis, si bien la organización presenta aspectos positivos, existen oportunidades significativas de mejora en aspectos relacionados con el liderazgo, la gestión cultural, la comunicación organizacional y la rotación de personal.

Como resultado del análisis detallado de la información recolectada y de la priorización de necesidades derivadas del diagnóstico organizacional, se diseñó un plan de intervención orientado a atender las principales problemáticas identificadas en la organización. Para cada una de estas oportunidades de mejora se formularon estrategias de intervención, las cuales fueron estructuradas y presentadas mediante dos tipos de formatos complementarios.

El primer formato corresponde a la propuesta de mejora, en la cual se desarrolla de manera completa y estructurada la estrategia planteada para la problemática abordada, definiendo su alcance y orientación general. El segundo formato consiste en la descripción de las actividades que conforman dicha propuesta, e incluye el título de la actividad, su explicación, un conjunto de sugerencias para su implementación y difusión, así como el objetivo correspondiente, en el que se reflejan los beneficios esperados de su aplicación en la organización.

6.1 Fortalecimiento del liderazgo en los roles estratégicos de la organización

En coherencia con los hallazgos del diagnóstico organizacional, se identificó el liderazgo como uno de los aspectos prioritarios a intervenir, dado su impacto directo en la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión de los equipos de trabajo. Las debilidades evidenciadas en las prácticas de liderazgo, particularmente en los roles estratégicos, hicieron necesario el diseño de acciones orientadas a fortalecer las competencias directivas y a promover estilos de liderazgo más conscientes, alineados con los valores y objetivos de la organización.

Con el fin de atender esta necesidad, se estructuró un conjunto de actividades que conforman el plan de intervención en liderazgo, las cuales buscan generar procesos de reflexión, aprendizaje y sensibilización, así como aportar herramientas prácticas que contribuyan al fortalecimiento del ejercicio del liderazgo dentro de la organización.

6.1.1 Objetivo del aspecto priorizado

El plan de intervención en liderazgo tuvo como objetivo reforzar las estrategias de fortalecimiento del liderazgo en los roles estratégicos clave de la organización, reconociendo su papel fundamental en la orientación de los equipos de trabajo, la consolidación de la cultura organizacional y la construcción de entornos laborales saludables.

6.1.2 Actividad 1. Campaña de comunicación visual corporativa sobre liderazgo

Como parte de las acciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo, se diseñó una campaña de comunicación visual corporativa compuesta por trece piezas gráficas, desarrolladas en formato de infografía, las cuales se presentan de manera ilustrativa en el [Anexo 2.1](#). Estas piezas abordaron temáticas clave relacionadas con el liderazgo, tales como estilos de liderazgo, buenas prácticas, señales de alerta, errores comunes, recomendaciones y consejos prácticos aplicables al contexto organizacional.

La campaña fue concebida como una estrategia de sensibilización dirigida a los roles estratégicos y demás colaboradores, con el propósito de fomentar la reflexión en torno al ejercicio del liderazgo y de promover comportamientos alineados con prácticas de gestión más conscientes y efectivas. A través de contenidos visuales claros y de fácil comprensión, esta actividad buscó reforzar el objetivo de fortalecer las capacidades de liderazgo en la organización, aportando insumos que pueden ser incorporados de manera progresiva en la dinámica cotidiana de trabajo.

Desde una perspectiva analítica, se destaca que las piezas gráficas que conforman la campaña fueron seleccionadas a partir de fuentes confiables, como perfiles especializados en liderazgo y cuentas empresariales en la red profesional LinkedIn, lo que permitió integrar mensajes actuales, pertinentes y contextualizados a las tendencias contemporáneas en gestión del liderazgo. Asimismo, el carácter visual de la campaña favorece su implementación inmediata y su potencial para generar procesos de reflexión individual y colectiva en los líderes de la organización.

No obstante, como oportunidad de mejora, se identifica la conveniencia de que, en una fase posterior, las piezas gráficas sean adaptadas a la identidad visual corporativa, con el fin de fortalecer su apropiación institucional y su alineación con la imagen organizacional. En conjunto, este entregable resulta pertinente y coherente con el propósito de fortalecer el liderazgo en los roles estratégicos clave, contribuyendo de manera directa a la construcción de prácticas de liderazgo que favorezcan entornos laborales más saludables.

6.1.3 Actividad 2. Capacitación “Apoyo del Jefe”

En continuidad con las acciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo en los roles estratégicos de la organización, se diseñó la capacitación denominada “Apoyo del Jefe”, concebida como un espacio formativo orientado al desarrollo de competencias clave asociadas al acompañamiento, la orientación y el apoyo efectivo a los equipos de trabajo. Esta actividad surge como respuesta a las debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional relacionadas con las prácticas de liderazgo y su incidencia en el clima laboral y la gestión del talento humano.

La capacitación fue estructurada a partir de una propuesta técnica y pedagógica que incluye elementos como portada, justificación, ficha técnica, objetivo general y objetivos específicos, contenidos temáticos, metodologías de enseñanza, recursos necesarios y recomendaciones para su implementación. Su diseño permite contar con una guía clara y organizada para su desarrollo, facilitando su comprensión y eventual aplicación por parte de la organización. Los contenidos fueron elaborados con el propósito de fortalecer el rol del líder como figura de apoyo para sus equipos, promoviendo prácticas de liderazgo más cercanas, conscientes y alineadas con las necesidades del personal.

Desde una perspectiva analítica, se destaca que los contenidos temáticos de la capacitación fueron construidos con base en el libro de (Valencia Jáuregui, 2013), *Gestión del Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias*, lo que aporta un sustento conceptual sólido y coherente con enfoques contemporáneos de gestión del liderazgo. La claridad en la estructura del plan de capacitación, así como la pertinencia de los contenidos propuestos, favorecen su aplicabilidad y utilidad para potenciar las competencias de liderazgo en los cargos estratégicos de la organización.

No obstante, como parte del análisis reflexivo, se identifica la necesidad de que, previo a su implementación, la organización defina aspectos complementarios como el cronograma de ejecución, los indicadores de éxito, los mecanismos de evaluación del aprendizaje y las encuestas de satisfacción de los participantes, con el fin de garantizar el seguimiento y la efectividad de la capacitación. En conjunto, este entregable representa un aporte significativo al fortalecimiento del liderazgo organizacional, al proporcionar una herramienta estructurada que contribuye al desarrollo

de prácticas de liderazgo orientadas al bienestar de los equipos y a la construcción de entornos laborales más saludables.

6.1.4 Actividad 3. Taller reflexivo sobre liderazgo

Como complemento a las acciones formativas y de sensibilización previamente descritas, se estructuró un taller reflexivo sobre liderazgo, orientado a generar espacios de aprendizaje, análisis e introspección en los roles estratégicos de la organización. Esta actividad se concibió como una estrategia participativa que permite profundizar en la reflexión individual y colectiva sobre el ejercicio del liderazgo, sus prácticas cotidianas y su impacto en las dinámicas laborales.

El taller fue diseñado a partir de una estructura metodológica que incluye portada, introducción, objetivo general y específicos, público objetivo, duración sugerida, recursos requeridos y una metodología de desarrollo basada en las fases que caracterizan los talleres reflexivos, cuya estructura general se presenta de manera ilustrativa en el [Anexo 2.2](#). Dicho enfoque metodológico favorece la participación activa de los asistentes, promoviendo el intercambio de experiencias, la construcción conjunta de aprendizajes y la reflexión consciente en torno a los estilos de liderazgo presentes en la organización.

Desde el análisis del resultado obtenido, se destaca que la estructuración del taller se apoyó en los componentes metodológicos propuestos por el canal (EL TALLER REFLEXIVO - INVENTARIO DE VIDEOS - ARCE ®), lo que permitió diseñar una herramienta clara, didáctica y fácilmente adaptable al contexto organizacional. Un aspecto relevante de este entregable es que las actividades fueron contextualizadas al *core business* de la empresa, lo cual fortalece su pertinencia, su carácter participativo y su potencial impacto formativo en los líderes de la organización.

Como oportunidad de mejora, se identifica la conveniencia de que, previo a su implementación, se definan indicadores de éxito y se diseñen instrumentos de evaluación, tales como encuestas de satisfacción, que permitan valorar tanto la experiencia de los participantes como el impacto del taller en las prácticas de liderazgo. En conjunto, esta actividad aporta valor a la

organización al propiciar espacios de reflexión alineados con sus objetivos estratégicos, contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo y a la consolidación de entornos laborales más saludables.

6.2 Fortalecimiento del análisis de la rotación de personal mediante People Analytics

En coherencia con los hallazgos del diagnóstico organizacional, se identificó la rotación de personal como uno de los aspectos prioritarios a intervenir, dado su impacto directo en la estabilidad de los equipos de trabajo, el desempeño organizacional y la sostenibilidad de la empresa. Durante el diagnóstico se evidenció que este fenómeno incide de manera significativa en la gestión del talento humano, especialmente en los niveles operativos, lo que hace necesario contar con herramientas que permitan comprender de forma más profunda los factores que lo originan y lo sostienen en el tiempo.

A partir de lo anterior, se definió como línea de intervención el fortalecimiento de las capacidades analíticas de la organización frente a la rotación de personal, reconociendo la importancia de avanzar hacia una gestión basada en datos que apoye la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el plan de intervención contempló el diseño de una actividad estratégica orientada a brindar herramientas conceptuales y prácticas para el análisis e identificación de los factores que inciden en la rotación de personal, desde un enfoque de People Analytics aplicado al contexto organizacional.

6.2.1 Objetivo del aspecto priorizado

El plan de intervención en rotación de personal tuvo como objetivo brindar herramientas para el análisis e identificación de los factores que inciden en la rotación de personal dentro de la organización, fortaleciendo las capacidades del área de Talento Humano para la toma de decisiones informadas, estratégicas y orientadas a la sostenibilidad organizacional y la salud financiera.

6.2.2 Actividad 4. Manual guía sobre People Analytics aplicado a la rotación de personal

Como resultado del proceso de intervención, se elaboró un manual guía sobre la metodología People Analytics, orientado al análisis de los factores que inciden en la rotación de personal dentro de las organizaciones. Esta actividad tuvo como propósito dotar a la organización de una herramienta estructurada que facilite la comprensión del fenómeno de la rotación y apoye la toma de decisiones basadas en el análisis de datos desde el área de Talento Humano.

El manual fue diseñado de manera integral e incluye una introducción a la metodología People Analytics, lineamientos para la construcción de una cultura organizacional basada en datos (*Data Driven*), una herramienta de autodiagnóstico que permite evaluar el nivel de madurez analítica de la organización, orientaciones para el uso estratégico de la información en los procesos de gestión humana y un paso a paso para la formulación de proyectos de People Analytics, cuya estructura general y algunos de sus componentes se presentan de manera ilustrativa en los [Anexos 3.1 y 3.1.1](#). Cada uno de estos componentes se encuentra ejemplificado con aplicaciones concretas al análisis de la rotación de personal, lo que favorece su comprensión y aplicabilidad en el contexto organizacional.

Desde el análisis del resultado obtenido, se destaca que el manual fue construido a partir del *Curso de People Analytics para RRHH* (Chávez, 2025) de la plataforma Platzi, complementado con un ejercicio de contextualización orientado a su aplicación específica en el análisis de la rotación de personal en las organizaciones. La herramienta de autodiagnóstico incluida constituye un aporte relevante, en tanto facilita la evaluación interna del nivel de madurez analítica y permite identificar oportunidades de mejora en la gestión de datos para la toma de decisiones.

Si bien la implementación efectiva del manual dependerá de la disposición de la organización para incorporar una cultura basada en datos, el entregable proporciona una guía clara, estructurada y práctica para avanzar en este propósito. En conjunto, esta actividad contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento humano, al permitir un abordaje más analítico y estratégico

de la rotación de personal, con impacto directo en la sostenibilidad organizacional y la salud financiera de la empresa.

6.3 Estructuración del direccionamiento estratégico con enfoque de organización saludable

En coherencia con los hallazgos del diagnóstico organizacional, se identificó el direccionamiento estratégico como un aspecto prioritario a intervenir, dada la ausencia de un marco estratégico claramente definido y documentado que orientara de manera coherente la gestión organizacional. La falta de lineamientos explícitos en torno a la misión, visión, valores y principios estratégicos dificultaba la alineación de los procesos internos, la toma de decisiones y la construcción de una visión compartida entre los distintos niveles de la organización.

Atendiendo a esta necesidad, el plan de intervención contempló el diseño de una única actividad estratégica orientada a estructurar y documentar el direccionamiento estratégico vigente de la compañía, integrando un enfoque de organización saludable que permitiera fortalecer la coherencia entre la estrategia, la gestión del talento humano y la sostenibilidad organizacional.

6.3.1 Objetivo del aspecto priorizado

El plan de intervención en direccionamiento estratégico tuvo como objetivo estructurar el direccionamiento estratégico vigente de la compañía, proporcionando lineamientos claros que orienten la gestión organizacional, faciliten la alineación de los procesos internos y contribuyan a la construcción de una organización saludable, sostenible y coherente con sus dinámicas y contexto.

6.3.2 Actividad 5. Definición y documentación del direccionamiento estratégico vigente de la compañía

Como resultado del proceso de intervención, se definió y documentó el direccionamiento estratégico vigente de la empresa, consolidando una propuesta integral que incluye la misión, visión, valores corporativos, competencias organizacionales y una estrategia emergente, todo ello

desarrollado bajo el enfoque de organización saludable. Este ejercicio permitió establecer un marco estratégico que articula los elementos fundamentales que orientan el quehacer organizacional.

Como valor agregado, el documento incorpora la identificación de las ventajas competitivas de la organización, los elementos y principios rectores que sustentan su estrategia actual, así como posibles líneas de acción orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuya estructura general y algunos de sus componentes se presentan de manera ilustrativa en el [Anexo 4.1](#). En conjunto, este insumo proporciona una base sólida para alinear la gestión organizacional y facilitar la toma de decisiones estratégicas en torno a un horizonte claro y compartido.

Desde el análisis del resultado obtenido, se destaca que el documento fue elaborado en el marco del curso *Organizaciones Saludables I: Fundamentos Conceptuales*, con el acompañamiento de una docente que orientó su construcción y validó su contenido. Este proceso permitió integrar de manera coherente la mayoría de los componentes del direccionamiento estratégico, incorporando un enfoque centrado en la salud organizacional.

Si bien se recomienda revisar y ajustar el documento de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, así como precisar los objetivos estratégicos y avanzar en la formulación de un plan de acción, su estructura clara y su enfoque práctico lo convierten en un recurso valioso para guiar las decisiones estratégicas de la empresa. En este sentido, el entregable contribuye al fortalecimiento de la gestión organizacional, al favorecer la alineación de los procesos internos con una visión estratégica compartida, impactando positivamente en la sostenibilidad y la salud organizacional.

6.4 Resultados del plan de intervención en el área financiera

De manera complementaria a la intervención realizada en el área de Talento Humano, el proceso de consultoría empresarial incluyó acciones orientadas al área financiera, reconociendo su papel estratégico como soporte para la sostenibilidad organizacional y la estabilidad de los procesos internos. En este sentido, se priorizaron los aspectos de presupuesto, flujo de caja y comunicación

organizacional, con el propósito de establecer bases más claras, estructuradas y funcionales para la gestión financiera de la organización.

En coherencia con estos objetivos, se desarrollaron diversas actividades orientadas a estandarizar y clarificar los procedimientos financieros, así como a fortalecer los mecanismos de comunicación y análisis de la información. En primer lugar, se realizó el mejoramiento de los formatos de flujo de caja y presupuestos, reorganizando la información mediante la clasificación por grupos generales e incorporando indicadores clave que facilitan la lectura, el análisis y la toma de decisiones una vez diligenciados. Este ajuste permitió optimizar el uso de las herramientas financieras y agilizar los procesos de análisis, contribuyendo a una gestión más ordenada y comprensible de la información ([véase Anexo 5.1](#)).

De manera complementaria, se elaboró la documentación de los procedimientos asociados al manejo del presupuesto y del flujo de caja, en la cual se definió el flujo de la información, las actividades correspondientes a cada etapa y los responsables involucrados. Esta estandarización contribuye a reducir ambigüedades, mejorar la trazabilidad de los procesos y fortalecer la claridad operativa, aspectos fundamentales para una gestión financiera consistente y sostenible en el tiempo ([véase Anexo 5.2](#)).

Adicionalmente, se diseñó una nueva plantilla de informe de gestión, estructurada para organizar la información financiera y operativa por áreas, incorporando indicadores clave de desempeño (*KPIs*), recursos gráficos y orientaciones para su uso. Este entregable permite visualizar el impacto de cada dependencia en el presupuesto y el flujo de caja, facilitando el análisis transversal de la información y apoyando la toma de decisiones informadas por parte de la dirección y otros grupos de interés ([véase Anexo 6.1](#)). Su estructura clara y su enfoque estratégico fortalecen la comunicación financiera interna y promueven una mayor comprensión de los resultados organizacionales.

En conjunto, las actividades desarrolladas en el área financiera aportan a la consolidación de prácticas más estructuradas y coherentes para la gestión de los recursos económicos, lo cual resulta clave para la sostenibilidad organizacional. Si bien estos resultados no constituyen el eje central del presente estudio, su incorporación evidencia el carácter integral del proceso de

consultoría y su contribución al equilibrio entre la gestión del talento, la estabilidad financiera y la construcción de organizaciones saludables.

Como complemento a los resultados expuestos, una muestra representativa de los entregables diseñados en el marco del plan de intervención se presenta en el apartado de anexos, con el fin de evidenciar el proceso de consultoría empresarial desarrollado y los resultados obtenidos a partir de este.

Adicionalmente, es importante señalar que el proceso de consultoría empresarial presentó ajustes en su fase final, específicamente en la etapa de implementación del plan de intervención. Esta modificación se debió a que la estudiante integrante del equipo consultor, quien cumplía el rol de enlace y puente de comunicación entre la organización y el equipo, se encontraba desvinculada de la compañía al momento de dicha fase.

En consecuencia, y previo acuerdo con la organización, se definió que el plan de intervención se estructuraría a partir del diseño y entrega de los formatos pactados, los cuales incluyen una ficha guía para su implementación. Dichos entregables fueron remitidos por medios electrónicos y concebidos como insumos orientadores para su posterior ejecución. Una vez en poder de la organización, la implementación de las actividades quedó bajo su responsabilidad.

7 Análisis y discusión de resultados

7.1 Contextualización del proceso de consultoría

El proceso de consultoría empresarial desarrollado en la organización del sector gastronómico y de entretenimiento en la ciudad de Medellín permitió abordar de manera integral aspectos estratégicos, humanos y financieros, con el propósito de contribuir a la construcción de organizaciones saludables. A partir del diagnóstico organizacional se identificaron prioridades de intervención relacionadas con el liderazgo, la rotación de personal y el direccionamiento estratégico, así como con la gestión del presupuesto, el flujo de caja y la comunicación organizacional.

Las intervenciones formuladas no solo respondieron a las necesidades detectadas, sino que incorporaron prácticas orientadas al bienestar de los colaboradores, la sostenibilidad organizacional y la alineación estratégica de los procesos internos. Esta aproximación permite evidenciar cómo la consultoría empresarial puede consolidarse como una herramienta estratégica que articula la eficiencia operativa con el desarrollo humano, favoreciendo entornos organizacionales más equilibrados y sostenibles (Peñaherrera Patiño, Flores Poveda, Pincay Sancán, & Vargas Ramírez, 2018).

Adicionalmente, la consultoría actuó como una mirada externa de acompañamiento y orientación, más que como un ejercicio de supervisión, lo cual permitió generar espacios de reflexión entre los directivos de las diferentes áreas. Las entrevistas realizadas durante la fase diagnóstica facilitaron la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos estratégicos que no habían sido considerados previamente, promoviendo ejercicios de autoevaluación sobre el desempeño de los procesos y el rol de liderazgo en la organización. Asimismo, las propuestas de intervención incorporaron una visión actualizada desde el criterio de profesionales en formación posgradual, quienes integraron conocimientos teóricos y prácticos para aportar soluciones pertinentes y contextualizadas a las dinámicas organizacionales.

7.2 Resultados en el área de Talento Humano

7.2.1 Fortalecimiento del liderazgo en roles estratégicos

El diagnóstico organizacional permitió identificar el liderazgo como un factor crítico para la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión de los equipos de trabajo. En respuesta a este hallazgo, se diseñaron diversas actividades orientadas al fortalecimiento de las competencias directivas, entre ellas la campaña de comunicación visual corporativa, la capacitación “Apoyo del Jefe” y el taller reflexivo sobre liderazgo, las cuales buscaron sensibilizar, formar y generar espacios de reflexión en los roles estratégicos de la organización.

Desde una perspectiva organizacional, estas intervenciones favorecen el desarrollo de un liderazgo más consciente, cercano y alineado con los valores y objetivos estratégicos de la compañía. Dicho fortalecimiento impacta positivamente en la cohesión de los equipos, el compromiso de los colaboradores y la construcción de entornos laborales saludables. En este sentido, los resultados obtenidos se articulan con planteamientos que destacan el papel del liderazgo en la configuración de culturas organizacionales positivas y sostenibles, en las cuales el bienestar de las personas se integra a la gestión del desempeño (Córdova Cano & Loor Colamarco, 2021).

De manera complementaria, estas acciones amplían las estrategias de comunicación interna existentes y sientan las bases para iniciativas futuras orientadas a fortalecer la comunicación visual y el acompañamiento a los líderes, contribuyendo a consolidar prácticas de liderazgo coherentes y sostenibles en el tiempo.

7.2.2 Gestión de la rotación de personal mediante People Analytics

La rotación de personal emergió como uno de los hallazgos prioritarios del diagnóstico organizacional, debido a su impacto directo en la estabilidad de los equipos de trabajo, la continuidad de los procesos y la sostenibilidad de la organización. Frente a esta situación, la elaboración del manual guía sobre la metodología People Analytics proporcionó al área de Talento

Humano un recurso estratégico orientado al análisis sistemático de los factores asociados a la movilidad del personal.

La incorporación de un enfoque basado en datos fortalece la toma de decisiones informadas, promueve prácticas más objetivas y transparentes y facilita una comprensión más profunda de las dinámicas internas relacionadas con la rotación. De esta manera, la intervención trasciende una lógica meramente operativa y se orienta hacia la generación de condiciones laborales más estables y equitativas, en coherencia con los principios de las organizaciones saludables, en las cuales el uso estratégico de la información contribuye tanto al bienestar de los colaboradores como a la sostenibilidad organizacional (Vega Artavia, 2013).

Asimismo, esta herramienta abre la posibilidad de diseñar acciones correctivas más precisas y de reducir costos asociados a la rotación, fortaleciendo la gestión del talento humano desde una perspectiva analítica y preventiva.

7.2.3 Direccionamiento estratégico

La formalización y documentación del direccionamiento estratégico permite alinear los procesos internos con la misión, visión, valores y competencias corporativas de la organización. Este ejercicio facilita una mayor claridad en la toma de decisiones, fortalece la coherencia estratégica y favorece el sentido de pertenencia de los colaboradores frente a los objetivos organizacionales.

Asimismo, la estructuración del marco estratégico contribuye a consolidar una cultura organizacional más sólida y compartida, orientada al largo plazo y coherente con las dinámicas del contexto empresarial. Estos resultados se articulan con enfoques que resaltan la importancia del direccionamiento estratégico como base para el desarrollo de organizaciones coherentes, saludables y sostenibles, en las que las personas comprenden su rol dentro del proyecto organizacional y participan activamente en su construcción (Quijano, 2006).

7.3 Resultados en el área financiera

7.3.1 Gestión del presupuesto y flujo de caja

La optimización de los formatos de flujo de caja y presupuesto, junto con la estandarización de los procedimientos financieros, permitió organizar la información, mejorar su trazabilidad y facilitar su análisis para la toma de decisiones. Estas acciones contribuyeron a generar mayor claridad, orden y control en la gestión de los recursos económicos, aspectos fundamentales para la estabilidad y sostenibilidad de la organización.

Desde una mirada integral, la mejora en los procesos financieros no solo impacta la eficiencia operativa, sino que también aporta a la construcción de entornos laborales más estables y predecibles. La claridad en la gestión financiera reduce la incertidumbre organizacional y favorece condiciones que inciden indirectamente en el bienestar de los colaboradores y en la salud organizacional (Salanova, 2008). Además, estos ajustes facilitan la identificación de oportunidades de mejora y sientan bases para procesos de autoevaluación orientados a la mejora continua.

7.3.2 Comunicación organizacional financiera

La implementación de la plantilla de informe de gestión fortalece la comunicación de los resultados financieros entre la Junta Directiva, los socios y las áreas estratégicas de la organización. La presentación estructurada de indicadores clave de desempeño permite una comprensión más clara del rendimiento laboral y promueve una participación más informada en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de los recursos.

La transparencia y claridad derivadas de estos procesos fortalecen la confianza organizacional y favorecen una cultura basada en la información compartida, la rendición de cuentas y el trabajo articulado, factores esenciales para el desarrollo de organizaciones saludables y sostenibles (Madrid George, 2024).

7.4 Integración y reflexión de los resultados

El análisis integral de los resultados evidencia que las intervenciones desarrolladas en las áreas de Talento Humano y Financiera contribuyeron de manera coherente a la construcción de organizaciones saludables. Las acciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la gestión de la rotación de personal y el direccionamiento estratégico consolidaron prácticas centradas en las personas, la estabilidad laboral y la toma de decisiones fundamentada. Por su parte, las intervenciones financieras promovieron eficiencia, claridad y sostenibilidad, elementos clave para el equilibrio organizacional.

Estos hallazgos sugieren que la construcción de organizaciones saludables requiere un enfoque sistémico, en el cual la articulación entre la estrategia organizacional, la gestión del talento humano y la gestión financiera resulta fundamental para generar entornos laborales sostenibles, motivadores y productivos.

7.5 Cierre del análisis

En síntesis, el proceso de consultoría empresarial permitió identificar y fortalecer aspectos críticos de la organización mediante la integración de intervenciones estratégicas, formativas y analíticas. Los resultados obtenidos evidencian que la consultoría empresarial funciona como una herramienta estratégica capaz de equilibrar la eficiencia operativa, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad organizacional.

Si bien los resultados se circunscriben al contexto específico del estudio de caso, estos aportan aprendizajes relevantes para la comprensión del rol de la consultoría empresarial en la construcción de organizaciones saludables y constituyen un insumo valioso para orientar futuras acciones de mejora en contextos organizacionales similares.

8 Conclusiones

El presente trabajo de grado permitió analizar la consultoría empresarial como una herramienta estratégica para la construcción de organizaciones saludables, a partir del desarrollo de un estudio de caso en una empresa del sector gastronómico y de entretenimiento de la ciudad de Medellín. Los resultados obtenidos evidencian que la consultoría empresarial, cuando se orienta desde un enfoque integral y humano, trasciende la mejora puntual de procesos y se consolida como un mecanismo que contribuye al fortalecimiento organizacional, al bienestar de los colaboradores y a la sostenibilidad de la organización.

Desde una perspectiva teórica, el análisis desarrollado permitió identificar los fundamentos que orientan la consultoría empresarial en el marco de la construcción de organizaciones saludables. El estudio del marco conceptual evidenció que ambos enfoques comparten principios como la centralidad del ser humano, la mejora continua, la sostenibilidad y la visión sistémica de la organización, lo cual sustenta conceptualmente la pertinencia de articular la consultoría empresarial con modelos de gestión orientados al bienestar y la salud organizacional.

Respecto al proceso de consultoría desarrollado en el estudio de caso, se evidenció que una planeación estructurada, un diagnóstico riguroso y la formulación de propuestas de intervención coherentes con la realidad organizacional son elementos clave para generar aportes significativos. El desarrollo de la consultoría permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos analizados y diseñar estrategias alineadas con las necesidades de la organización, reconociendo sus particularidades operativas, culturales y estratégicas.

En cuanto a las propuestas de intervención formuladas, los resultados muestran que estas guardan coherencia con los principios de las organizaciones saludables, en la medida en que integran aspectos relacionados con la claridad de los procesos, el fortalecimiento del rol de los colaboradores, la promoción de prácticas orientadas al bienestar y la mejora del desempeño organizacional. Si bien la consultoría no incluyó la fase de implementación, las estrategias diseñadas y los documentos guía entregados constituyen una base estructurada que facilita su puesta en marcha y seguimiento posterior por parte de la organización.

A partir del análisis realizado, se pudo interpretar la consultoría empresarial como una herramienta estratégica que favorece la construcción de organizaciones saludables, en tanto permite articular los objetivos organizacionales con el bienestar de las personas, promoviendo intervenciones que consideran a la organización como un sistema interrelacionado. En este sentido, la consultoría se posiciona como un proceso que aporta valor no solo desde una perspectiva técnica, sino también desde una visión humana y sostenible.

Finalmente, el estudio permitió valorar aspectos de la consultoría empresarial que resultan esenciales para la construcción de organizaciones saludables, entre los cuales se destacan: la comprensión profunda del core business de la organización, la participación activa de los diferentes actores organizacionales, el compromiso de la alta dirección, la centralidad del colaborador en las propuestas de mejora y la orientación hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental. Estos elementos confirman que la efectividad de la consultoría empresarial depende, en gran medida, de su coherencia con los principios de una gestión organizacional saludable.

En conclusión, los resultados del estudio permiten afirmar que la consultoría empresarial, aplicada de manera estratégica y con enfoque humano, constituye una herramienta pertinente para apoyar a las organizaciones en la adopción y fortalecimiento de prácticas propias de una organización saludable, contribuyendo así a su estabilidad, desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

9 Recomendaciones

Como se mencionó en apartados anteriores, la consultoría realizada estuvo limitada al acompañamiento en la fase de intervención, culminando con la entrega de los formatos y documentos guía que contienen las estrategias de mejora propuestas. No obstante, y teniendo presente el compromiso asumido con la organización de brindar un servicio de calidad, así como la responsabilidad académica de entregar un trabajo de grado en óptimas condiciones, se consideró necesario ir más allá de la elaboración de los entregables.

En este sentido, con el propósito de facilitar una adecuada implementación de las propuestas diseñadas, se buscó asegurar que la organización contara con orientaciones claras que permitieran a los responsables de cada área comprender de qué manera llevar a cabo las actividades planteadas para la mejora de los procesos. Por ello, además de los documentos guía, se decidió incorporar un conjunto de recomendaciones finales, estructuradas a manera de paso a paso, en las cuales se especifican las acciones y el proceso sugerido para iniciar la fase final correspondiente a la implementación de la intervención, una vez los formatos se encuentren en manos de la organización.

A continuación, se presentan las recomendaciones finales derivadas del proceso de consultoría, las cuales buscan orientar a la organización en la implementación de las estrategias de mejora propuestas, a partir de una secuencia lógica de acciones sugeridas para su adecuada puesta en marcha:

- **Validación y aprobación interna**

Se recomienda que los entregables desarrollados durante el proceso de consultoría, incluyendo las actividades de intervención y los documentos guía, sean revisados, validados y aprobados por la Dirección General de la organización. Este ejercicio permitirá asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos institucionales y facilitar su adecuada implementación.

- **Entrega a los responsables y adaptación de los entregables**

Una vez aprobados, los entregables deberán ser socializados y entregados a las áreas y profesionales responsables de su ejecución o coordinación. En caso de que, entre el momento del diagnóstico y la entrega final de los documentos, se hayan presentado cambios en los procesos internos, se sugiere que los responsables realicen los ajustes necesarios a los contenidos, de acuerdo con las necesidades actuales de la organización.

- **Uso adecuado de los documentos guía**

Se recomienda que cada responsable lea y comprenda en su totalidad los documentos guía que acompañan las actividades de intervención, considerando que estos incluyen información clave como el propósito de la actividad, su descripción general y orientaciones prácticas para su desarrollo. En este sentido, se sugiere seguir las recomendaciones contenidas en dichos documentos, dado que fueron diseñados para facilitar una implementación clara, estructurada y alineada con el enfoque metodológico propuesto.

- **Seguimiento y evaluación de la implementación**

Finalmente, se recomienda que la Dirección General, o el equipo que esta designe, realice un seguimiento periódico al proceso de implementación de las actividades propuestas, con el fin de verificar su correcta ejecución, evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos y promover una cultura de mejora continua en los procesos organizacionales.

Por otra parte, se recomienda continuar promoviendo investigaciones que articulen los conceptos de consultoría empresarial y organizaciones saludables, así como la recopilación y sistematización de casos de éxito que evidencien la relación entre los procesos de consultoría y la adopción de prácticas organizacionales saludables. Este tipo de estudios contribuye al fortalecimiento del sustento teórico y práctico de la consultoría empresarial, al permitir comprender

cómo las intervenciones organizacionales, cuando se orientan al bienestar de las personas, pueden generar impactos positivos y sostenibles en el desempeño y la estabilidad de las organizaciones.

Asimismo, se invita a la organización intervenida a registrar y documentar de manera sistemática los resultados derivados de la implementación del plan de acción propuesto, con el fin de evaluar si las estrategias diseñadas contribuyeron efectivamente a la adopción y consolidación de prácticas propias de una organización saludable. Este ejercicio permitirá analizar los impactos generados en el corto, mediano y largo plazo, valorar la coherencia entre las acciones implementadas y el enfoque de organización saludable, y contar con insumos que faciliten la toma de decisiones informadas, la mejora continua de los procesos y la realización de ajustes oportunos frente a las dinámicas cambiantes del entorno.

Por último, y tal como se había propuesto como valor agregado de este trabajo, en este espacio se valoran algunos aspectos de la consultoría empresarial que se consideran esenciales para la construcción de organizaciones saludables. Con base en la experiencia obtenida durante el desarrollo de este trabajo de consultoría empresarial, surgieron reflexiones que se presentan a manera de recomendaciones orientadoras para profesionales en consultoría, empresarios y colaboradores que participan en procesos de intervención organizacional.

Es importante precisar que las recomendaciones aquí expuestas no pretenden ser generalizadas ni aplicables de manera uniforme a todas las organizaciones, dado que se construyen a partir de una experiencia particular y de las percepciones obtenidas a lo largo del proceso. No obstante, se consideran aportes pertinentes que pueden servir como referentes para procesos de consultoría empresarial con características similares.

En primer lugar, cuando se interviene una organización bajo el marco de un servicio de consultoría empresarial, aun cuando la tarea encomendada se centre en la mejora de un proceso específico o de un área puntual, se hace necesario comprender de manera profunda el core business de la empresa, entendido como la actividad fundamental que constituye su razón de ser. Este conocimiento no se limita a la realización de entrevistas con el director del área a intervenir, sino que requiere ir más allá, dedicando tiempo a conocer los procesos productivos, acompañar la

operación, observar las dinámicas laborales internas, analizar la información disponible y comprender las percepciones de los colaboradores frente a distintos aspectos de la organización.

Conocer la organización implica, además, aproximarse a su historia, su cultura, su identidad de marca, su concepción del ser humano dentro de la empresa y las relaciones laborales que se construyen en su interior, incluso cuando el área objeto de intervención no corresponda directamente al área de Talento Humano. Este nivel de comprensión permite diseñar propuestas de mejora más coherentes, contextualizadas y alineadas con la realidad organizacional.

De igual manera, se hace necesario entender que las propuestas de mejora y oportunidades de fortalecimiento diseñadas durante un proceso de consultoría deben estar directa o indirectamente conectadas con los demás procesos organizacionales. Toda intervención genera impactos que trascienden el área específica en la que se actúa, dado que las organizaciones funcionan como sistemas interrelacionados, en los cuales ninguna dependencia opera de manera aislada ni obtiene resultados de forma independiente.

En este sentido, cobra especial relevancia el trabajo conjunto durante el proceso de consultoría, promoviendo la participación y el compromiso de los diferentes actores organizacionales. Comprender que las mejoras implementadas representan un beneficio global para la compañía favorece la apropiación de las propuestas y fortalece la corresponsabilidad frente a los resultados alcanzados, aun cuando estos no impacten de manera directa el área en la que cada colaborador desempeña sus funciones.

Por otro lado, se resalta la importancia de la sinceridad, el compromiso con la mejora continua y la disposición de los colaboradores en el relacionamiento con el consultor. Resulta fundamental dejar de lado el imaginario de que el consultor es un revisor o auditor que evalúa de manera estricta el trabajo realizado y que, conforme a los resultados, aplica consecuencias, así como la percepción de que representa una figura de competencia o rivalidad debido a su amplio conocimiento y experticia. Por el contrario, el consultor debe ser comprendido como un apoyo para la organización, un profesional experto que acompaña el proceso de identificación de oportunidades de mejora y aporta ideas orientadas al beneficio colectivo.

Desde otra perspectiva, un proceso de consultoría empresarial con enfoque humano debe mantener al colaborador como eje central de la intervención. Esto implica que las propuestas orientadas a mejorar la productividad, la rentabilidad y el desempeño organizacional no afecten negativamente a las personas; por el contrario, deben considerar sus diferentes dimensiones de vida y respetar sus condiciones de trabajo, especialmente en lo relacionado con la estabilidad, la seguridad, la salud y el bienestar. Esta visión concuerda con el enfoque de organizaciones saludables, en el cual el ser humano (colaborador) es tan importante como la eficiencia y el rendimiento laboral.

Adicionalmente, un proceso de consultoría empresarial debe ser sostenible. Las propuestas que se diseñen deben orientarse al desarrollo económico de la organización, del sector al que pertenece y del país, así como al bienestar social, mediante la protección de los derechos laborales, la generación de oportunidades de empleo y la promoción de condiciones laborales dignas. De igual forma, se resalta la importancia de incorporar una mirada responsable frente a la protección del medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales, aspectos que también caracterizan a una organización saludable.

Finalmente, para que los procesos de consultoría empresarial y las transformaciones organizacionales orientadas a la construcción de organizaciones saludables sean viables y sostenibles en el tiempo, resulta indispensable el convencimiento y el respaldo de la alta dirección. Son los altos ejecutivos quienes, como cabeza principal de la gestión organizacional, deben liderar y apoyar los procesos de renovación o reestructuración de las dinámicas internas, comprendiendo la relevancia estratégica de la consultoría empresarial como herramienta para el fortalecimiento integral de la organización y su consolidación como una organización saludable.

Referencias

- Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: Aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 75–196. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Arcemetodologias8920. (2016, 6 de diciembre). *EL TALLER REFLEXIVO - INVENTARIO DE VIDEOS - ARCE* ®. Obtenido de Arce Metodologías: <https://www.youtube.com/@arcemetodologias8920>
- Audirac Camarena, C. A. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Editorial Trillas.
- Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2009). La consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá: Análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada (Tesis de maestría, Universidad EAFIT). *Repositorio Institucional Universidad EAFIT*. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/ef6b5bc5-ff27-4d58-ad4d-8abb2ec4eb0c/content>
- Céspedes Gómez, V. H. (2017). Consultoría en organizaciones públicas: un proceso de reactivos y conspiradores del futuro. *Polémica*, 94, 94–115. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/polemica/article/view/253>
- Chávez, B. A. (2025, 2 de enero). *Curso de People Analytics para RRHH*. <https://platzi.com/cursos/people-analytics-excel/>
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso (1.ª ed.)*. Norma.
- Córdova Cano, A. E., & Loor Colamarco, I. (2021). Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano. *593 Digital Publisher*, 6(3), 16–29. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529>
- Escalera Izquierdo, G. (2021). La organización (Cap.1, pp. 1-42). En *El comportamiento de los recursos humanos en las organizaciones (1.ª ed.)*. Editorial Sanz y Torres, S. L. <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316340Muestra.pdf>
- Garzón Ortegón, D. (2015, 13 de junio). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector->

- gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90-000-restaurantes-2266206 Diario La República
- Gutiérrez Bolaño, E. N., Bermúdez Lugo, M., Moreno Chaparro, J., & Guzmán Suárez, O. B. (2019). Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 17(3), 394–401. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520190388>
- Kubr, M. (Ed.). (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (3.ª ed., revisada). Oficina Internacional del Trabajo.
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149–168.
- Madrid George, A. C. (2024). *Las organizaciones saludables y su relación con la cultura, el liderazgo, la motivación y el estrés organizacional*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 10373–10393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14415
- National Institute for Occupational Safety and Health. (2024, 13 de febrero). *Acerca del estrés en el trabajo*. Centers for Disease Control and Prevention (CDC): <https://www.cdc.gov/niosh/stress/es/about/acerca-del-estres-en-el-trabajo.html>
- Organización Mundial de la Salud. (1998). *Glosario de promoción de la salud*. Organización Mundial de la Salud. <https://recs.es/wp-content/uploads/2017/05/glosario.-promocion-de-la-salud.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Ambientes de trabajo saludables: Un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. (Organización Panamericana de la Salud, Trad.). Organización Panamericana de la Salud. https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/Healthy%20Workplaces_Print%20Version_SPANISH.pdf
- Peñaherrera Patiño, D., Flores Poveda, J., Pincay Sancán, D., & Vargas Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *CIENCIA UNEMI*, 11(28), 41–56. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp41-56p>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria Editorial.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de*

- Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 303(47), 179–214.
<https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/5581/5029>.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4(4), 248–254. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/195862>
- Schein, E. H. (1988). *Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores* (Vol. 2). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos. Volumen 1: Su papel en el desarrollo organizacional* (B. D. L. de Valverde & M. E. Herrera Romo, Trads.; 2.ª ed.). Addison-Wesley Iberoamericana. <https://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/115/2019/08/Capitulo-1-Schein-de-Consultoria-de-Procesos.pdf>
- Seligman, M. E. (1999). The president's address [El discurso del presidente]. *American Psychologist*, 54(8), 559–562.
<https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/apapresidentaddress.pdf>
- Valencia Jáuregui, M. (2013). Apoyo del jefe. En *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* (pp. 93–104). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel S.A.S. <https://doi.org/10.21772/gco.ibe.c06>
- Vargas, G. (2024, 26 de agosto). *El crecimiento del sector del entretenimiento en Colombia y su impacto en el PIB*. Revista P&M. <https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/78488/el-crecimiento-del-sector-del-entretenimiento-en-colombia-y-su-impacto-en-el-pib>
- Vega Artavia, N. I. (2013). Asesorías innovadoras en recursos humanos para las PYMES mediante el uso de la red de internet. *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), 85–100.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565–588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>

Anexos

Anexo 1. Muestra del instrumento de entrevista utilizado para el diagnóstico organizacional

Tabla 1

Muestra del cuestionario aplicado al área de Talento Humano

Procesos de Talento Humano	Preguntas orientadoras
Estructura organizacional	<p>¿Qué tan efectiva considera que es la estructura?</p> <p>¿Ha habido cambios recientes en la estructura organizacional? Si es así, ¿cuáles fueron los motivos?</p> <p>¿Cómo cree que esto impacta en la comunicación y la toma de decisiones?</p> <p>¿Qué retos ha enfrentado la empresa en términos de estructura organizacional en los últimos años?</p>
Perfiles de directores	<p>¿Cómo describiría el perfil ideal de un director en esta empresa?</p> <p>¿Qué estrategias implementa la empresa para fidelizar a los directores y brindarles la oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente, considerando que han alcanzado el máximo nivel jerárquico?</p> <p>¿Existen programas para fomentar el liderazgo efectivo entre los directores?</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los directores actualmente?</p>

<p>Cultura</p>	<p>¿Cómo perciben los empleados la cultura organizacional?, ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura entre diferentes departamentos?</p> <p>¿Hay ejemplos concretos de cómo la cultura ha impactado en el éxito de la organización?</p> <p>¿Existen canales formales e informales para que los empleados compartan sus opiniones sobre la cultura?</p> <p>¿Qué rol tiene la alta dirección y cómo define la importancia de la gestión del clima y la cultura en la organización?</p>
<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>¿La empresa cuenta con una misión y visión establecida?, ¿Está por escrito?, ¿Cómo la comunican al personal?</p> <p>¿Tiene una mega establecida?</p> <p>¿Cuáles son los principios rectores que guían las operaciones y el crecimiento de la organización y cómo se reflejan en la cultura?</p> <p>¿Cuáles son los valores fundamentales de la organización y cómo se reflejan en la cultura?</p>
<p>Clima laboral</p>	<p>¿Cómo son las relaciones entre los empleados y los líderes?</p> <p>¿Existen conflictos frecuentes entre equipos de trabajo o entre departamentos?</p> <p>¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral?, ¿Qué indicadores clave tienen para evaluar el clima?</p> <p>¿Cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción de los empleados en la empresa?</p>

Motivación y compromiso	<p>¿Los empleados se encuentran motivados en la organización?, ¿Cómo se evidencia esto?</p> <p>¿Los empleados se encuentran comprometidos con la organización?, ¿Cómo se evidencia esto?, ¿Cómo fomentan el sentido de pertenencia?</p>
Atracción	<p>¿Cuáles son las principales estrategias que actualmente utilizan para atraer el talento?, ¿Realizan análisis periódicos para evaluar su efectividad?</p> <p>¿Qué acciones implementan para fomentar la diversidad en la atracción de talento?, ¿Cómo aseguran que los procesos de selección sean inclusivos?</p> <p>¿Qué herramientas tecnológicas utilizan actualmente para optimizar el proceso de atracción de talento?</p> <p>¿Cómo aprovechan las redes de contactos de sus empleados para atraer nuevos candidatos?</p>
Selección	<p>¿Cuál es su enfoque actual en el proceso de selección: priorizan más a los candidatos internos o externos, y qué factores influyen en esa decisión?</p> <p>¿Qué herramientas o métodos de evaluación consideran más efectivos en los procesos de selección?</p> <p>¿Cuánto tiempo promedio toma el proceso de selección desde la publicación de la oferta hasta la contratación?</p> <p>¿Está satisfecho con este tiempo?</p>

Entrevistas	<p>¿Existe algún sistema de puntaje o evaluación que permita comparar candidatos de manera objetiva?</p> <p>¿Cuáles son los principales obstáculos que pueden retrasar el proceso de entrevistas?</p> <p>¿Realizan entrevistas virtuales?, ¿Qué diferencias encuentran con respecto a la efectividad en comparación con las presenciales?</p> <p>¿Se realizan entrevistas de salida?</p>
Contratación	<p>¿Cuánto tiempo promedio toma la contratación de un candidato desde la aceptación de la oferta hasta el primer día de trabajo?</p> <p>¿Cómo recoge feedback de los nuevos empleados sobre su experiencia en el proceso de contratación y qué cambios ha realizado a partir de ese feedback?</p> <p>¿Cómo recopila y utiliza el feedback de los departamentos sobre la calidad de los candidatos contratados?</p>
Desempeño	<p>¿Se utilizan los resultados de las evaluaciones de desempeño para diseñar planes de desarrollo profesional para los empleados?</p> <p>¿Cómo se establecen los objetivos de desempeño individuales y cómo se alinean con los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Qué seguimiento se realiza después de la evaluación para asegurar que se implementen las mejoras necesarias?</p> <p>¿Existen mecanismos para reconocer y/o recompensar el buen desempeño de los empleados?</p>

	¿Qué recursos o apoyo se ofrecen a los empleados que necesitan mejorar su desempeño?
Potencial	<p>¿Cómo identifica la organización el potencial de los empleados para asumir roles de mayor responsabilidad?</p> <p>¿Existen programas específicos para desarrollar el potencial de los empleados identificados como futuros líderes?</p> <p>¿Qué oportunidades se brindan a los empleados para que demuestren su potencial a través de proyectos especiales o roles interinos?</p> <p>¿Qué estrategias se implementan para retener a los empleados con alto potencial y evitar su traslado a otras organizaciones?</p>

Nota. Las preguntas aquí presentadas corresponden a una muestra del instrumento diseñado para indagar los procesos del área de Talento Humano. Instrumentos similares fueron elaborados y aplicados a las demás áreas de la organización, ajustados a la naturaleza de sus procesos.

Anexo 2. Muestra de entregables del plan de intervención – Aspecto Liderazgo

Anexo 2.1. Muestra de la campaña de comunicación visual sobre liderazgo

El presente anexo incluye una muestra representativa de las piezas gráficas diseñadas en el marco de la campaña de comunicación visual orientada al fortalecimiento del liderazgo. Estas piezas tuvieron como propósito reforzar mensajes clave asociados al rol del líder, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo, y fueron concebidas como un apoyo visual para la sensibilización de los colaboradores.

Ilustración 1

Pieza gráfica: mantras de un líder poderoso



Ilustración 2

Pieza gráfica: cómo darle feedback a tu jefe



Ilustración 3

Pieza gráfica: ¿cómo liderar equipos multigeneracionales?

¿Cómo liderar equipos multi-generacionales?

	Baby boomers (1946 a 1964)	Generación X (1965 a 1980)	Generación Y Millennials (1981 a 1996)	Generación Z (1997 a 2012)
Valores & Expectativa laboral	<ul style="list-style-type: none"> Buscan seguridad laboral Valoran la lealtad a la empresa. Desean ser reconocidos por sus logros. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscan equilibrio vida-trabajo Valoran la flexibilidad y autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> Buscan propósito y significado. Valoran la flexibilidad Desean oportunidades de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscan oportunidades rápidas de desarrollo profesional. Desean un trabajo con significado e impacto.
Estilo de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Formal y directa Prefieren la comunicación cara a cara o por teléfono. Valoran la claridad 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptables. Prefieren el email y las llamadas telefónicas. Valoran la comunicación concisa y al grano. 	<ul style="list-style-type: none"> Rápida, digital y eficiente. Prefieren correos y mensajes de texto. Valoran las interacciones doble: Informales e informativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Digital y ágil Prefieren utilizar herramientas tecnológicas. Valoran la brevidad Interacciones de manera visual y multimedia.
Visión de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Prefieren una jerarquía clara y un liderazgo autoritario. Valoran líderes decisivos y firmes Dirección clara, expectativas definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Prefieren un liderazgo democrático. Valoran líderes que ofrecen autonomía y fomentan la independencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Prefieren un liderazgo transformador Valoran líderes mentores o coaches. Buscan ambientes inclusivos y colaborativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prefieren un liderazgo auténtico. Valoran líderes transparentes, éticos. Sociales y ambientalmente responsables.
Adopción y uso de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Adaptados, prefieren tecnología necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Cómodos con mix digital y tradicional. Se han adaptado bien 	<ul style="list-style-type: none"> Vivieron la transición análogo - digital. Buscan una integración cultura-tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Nativos digitales Esperan avanzada integración tecnológica.

Jair Arango | Transformación Organizacional | Liderazgo | Servicio | Cultura

Anexo 2.2. Estructura del taller reflexivo sobre liderazgo

El presente apartado corresponde a un extracto del taller reflexivo (momento 6 del taller) diseñado para el fortalecimiento del liderazgo, el cual tuvo como finalidad promover espacios de reflexión en torno al rol del líder, la comunicación y la coherencia entre el discurso y la práctica. El taller completo incluyó diversas actividades y momentos metodológicos, de los cuales se presenta a continuación una muestra representativa.

ESTRUCTURA DEL TALLER

Fase 1: Encuadre (20 min)

- Dinámica de apertura: "Prepara tu cóctel como líder". Cada participante, bajo la guía y supervisión del director de barra, elige ingredientes reales para preparar un cóctel que simbolice su forma de liderar (ej. algo dulce si es empático, cítrico si es dinámico, fuerte si es exigente, etc.). Cada uno presenta su creación explicando el porqué de sus elecciones. Esta actividad genera conexión emocional con el rol de liderazgo en un contexto real del negocio.

- Presentación de objetivos y normas.

Fase 2: Construcción Inicial (20 min)

- Reflexión individual: "¿Qué es liderazgo para mí?"

- En grupos, construir una definición conjunta de liderazgo. Se usan ejemplos del día a día (liderar en contabilidad, en cocina, en proyectos, etc.)

- Registro de ideas en plantilla.

Fase 3: Recolección (20 min)

- Socialización de definiciones. El facilitador toma nota en rotafolio.
- Se identifican convergencias y diferencias.

Fase 4: Plenaria (60 – 90 min)

- Actividad central: "Marca y liderazgo"
 - En grupos, crear una nueva marca de restaurante, bar o discoteca incluyendo nombre, concepto, y un plato o bebida insignia.
 - Cada grupo recibirá roles asignados con distintos estilos de liderazgo (autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, etc.). Algunos participantes serán líderes y otros no.
 - La propuesta final del plato o bebida debe ser aprobada por el/la "jefe/a" del grupo según el estilo de liderazgo asignado.
 - Al finalizar, cada grupo reflexiona sobre:
 - ¿Cómo se sintieron los líderes al ejercer ese estilo?
 - ¿Cómo vivieron los colaboradores el estilo de liderazgo del jefe que se les asignó?
 - ¿Qué efectos tuvo el estilo de liderazgo en las dinámicas grupales, la toma de decisiones y en el clima del equipo?

Fase 5: Devolución (15 min)

- Facilitador resume aprendizajes colectivos y aspectos emergentes.

Fase 6: Aportes del tallerista (20 min)

- Minicharla con apoyo visual:
 - Estilos de liderazgo
 - Liderazgo situacional
 - Buenas prácticas de liderazgo

Fase 7: Cierre y compromisos (15 min)

- Dinámica: "Carta para mí (yo) líder del futuro"
- Entrega de hoja con: "¿Qué me llevo?" y "¿Qué voy a hacer diferente?"

Anexo 3. Muestra de entregables del plan de intervención – Aspecto Rotación de personal

Anexo 3.1. Muestra del Manual guía sobre People Analytics aplicado a la rotación de personal

El presente anexo incluye una muestra representativa del manual guía de People Analytics diseñado como parte del plan de intervención orientado al análisis de la rotación de personal. El material presentado tiene como finalidad evidenciar la estructura general del entregable y su enfoque práctico para la toma de decisiones basadas en datos en el área de Talento Humano, el cual fue construido a partir de contenidos académicos del curso *People Analytics* de la plataforma Platzi, adaptados y contextualizados al caso de la organización.

MANUAL GUÍA PEOPLE ANALYTICS

Aplicado a la rotación de personal

¿Qué es People Analytics?

People Analytics es una metodología que permite apoyar la toma de decisiones organizacionales a partir del análisis de datos relacionados con el talento humano, facilitando la medición y justificación del impacto de dichas decisiones.

Aplicación

Esta metodología permite identificar los factores que influyen en procesos clave de la gestión del talento humano, tales como la rotación de personal, los procesos de selección y el nivel de compromiso de los colaboradores, entre otros.

Finalidad

El uso de People Analytics tiene como finalidad optimizar indicadores clave de gestión (KPIs), fortalecer la toma de decisiones estratégicas, promover culturas organizacionales basadas en datos y generar impactos positivos en la sostenibilidad y el desempeño organizacional.

¿Cómo iniciar un proyecto en People Analytics?

El desarrollo de un proyecto en People Analytics inicia con la definición clara del fenómeno o problemática que se desea analizar, dado que este paso orienta la selección de datos, las metodologías a emplear y los actores involucrados en el proceso. En el contexto del presente manual, se toma como ejemplo la rotación de personal.

Una vez delimitado el problema, es posible identificar los participantes clave del proyecto, las herramientas tecnológicas o metodológicas requeridas y el tipo de información necesaria para el análisis.

A continuación, se describen los pasos generales para la formulación de un proyecto en People Analytics:

1. Definición del fenómeno a analizar

Consiste en identificar con claridad la situación objeto de estudio, así como los antecedentes disponibles y los posibles factores asociados al fenómeno.

2. Construcción del mapa de conocimiento

Este paso implica comprender el fenómeno en profundidad, identificando las variables que inciden en él y sus posibles consecuencias, tanto positivas como negativas.

3. Formulación de preguntas de investigación

Se establecen preguntas claras que orienten el análisis, así como posibles hipótesis explicativas del fenómeno.

4. Selección del modelo de análisis

Se define la metodología más adecuada para responder a las preguntas planteadas, la cual puede incluir análisis exploratorios, cruces de variables o modelos estadísticos, de acuerdo con la complejidad del problema y la disponibilidad de datos.

5. Recolección de la información

Se identifican los datos requeridos y las fuentes de información, considerando que la calidad y confiabilidad de los datos influyen directamente en la validez de los resultados.

6. Preparación y análisis de los datos

Comprende la organización, depuración y procesamiento de la información, pudiendo requerir el apoyo de áreas o profesionales especializados en analítica o estadística.

7. Obtención de insights

Se analizan los resultados con el fin de extraer conclusiones relevantes y aprendizajes aplicables al contexto organizacional.

8. Comunicación de resultados

Finalmente, se definen los mecanismos para socializar los hallazgos, mediante informes, presentaciones, tableros de control o espacios de retroalimentación, según el público objetivo.

Anexo 3.1.1. Muestra de la herramienta de autodiagnóstico de cultura Data Driven

El presente apartado incluye una muestra de la herramienta de autodiagnóstico utilizada como complemento del Manual guía sobre People Analytics aplicado a la rotación de personal. Este instrumento permite evaluar el nivel de madurez de la cultura Data Driven en las organizaciones, en coherencia con los conceptos y lineamientos desarrollados en el manual.

A continuación, se presentan algunos ítems representativos del instrumento de autodiagnóstico utilizado.

Ilustración 4

Muestra del Autodiagnóstico Cultura Data Driven



Autodiagnóstico Cultura de Data Driven

A continuación, encontrarás una serie de preguntas clave por 8 ejes que pueden ayudarte a evaluar si una organización cuenta con una cultura orientada al análisis y toma de decisiones basada en datos (data-driven).

1. Liderazgo y Estrategia

- ¿El liderazgo de la empresa promueve activamente el uso de datos en la toma de decisiones?
- ¿Los objetivos estratégicos de la organización están alineados con el uso de datos para impulsar la toma de decisiones?
- ¿Se hace un seguimiento regular del impacto de las decisiones basadas en datos a nivel estratégico?
- ¿El liderazgo proporciona recursos (tiempo, presupuesto, formación) para fomentar una cultura data driven?

2. Uso de Datos en la Toma de Decisiones

- ¿Las decisiones clave, como contratación, compensación o desempeño, se basan en datos y análisis objetivos?
- ¿En qué medida los datos influyen en la priorización de proyectos y recursos en la empresa?
- ¿Existe una estrategia clara para integrar datos en todos los niveles y áreas funcionales de la organización?
- ¿Se utilizan modelos predictivos o análisis avanzados en la toma de decisiones operativas?

Nota: La herramienta de autodiagnóstico fue tomada como referencia del curso People Analytics de la plataforma Platzi y utilizada con fines académicos como apoyo al proceso de diagnóstico organizacional.

Anexo 4. Muestra de entregables del plan de intervención – Aspecto Direccionamiento estratégico

Anexo 4.1. Muestra del documento de la propuesta de direccionamiento estratégico organizacional

El presente anexo incluye una muestra representativa del entregable diseñado en el marco del plan de intervención correspondiente al aspecto de direccionamiento estratégico. Este entregable tuvo como propósito estructurar y documentar el direccionamiento estratégico vigente de la organización, integrando componentes clave que orientan la toma de decisiones y el alineamiento de los procesos organizacionales en coherencia con el enfoque de una organización saludable.

Ilustración 5

Portada de la propuesta de direccionamiento estratégico



Ilustración 6

Declaración de cultura organizacional



Ilustración 7

Propuesta de misión y visión organizacional

MISIÓN 

Brindar experiencias memorables de entretenimiento, gastronomía y coctelería a través de marcas innovadoras, espacios únicos y un servicio centrado en el disfrute de nuestros clientes.

VISIÓN * * *

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un grupo empresarial consolidado en el sector del entretenimiento, la gastronomía y coctelería, con operaciones sólidas, crecimiento estratégico y procesos organizacionales fortalecidos.

Ilustración 8

Propuesta de valores corporativos

Valores corporativos

- Hospitalidad**
Actitud de brindar un trato cálido y cortés a los demás, especialmente a quienes llegan a un nuevo lugar o requieren ayuda. Implica ofrecer acogida y atención, creando un ambiente de bienvenida.
- Autenticidad**
Capacidad de actuar conforme al propio ser, mostrando coherencia entre el pensar, decir y hacer. Implica actuar de acuerdo con la propia personalidad y no intentar encajar en expectativas externas.
- Mentalidad Why Not?**
Forma de pensar abierta y proactiva que desafía las limitaciones convencionales y se enfoca en buscar oportunidades en lugar de excusas para no hacer algo. Implica adoptar una actitud exploratoria.

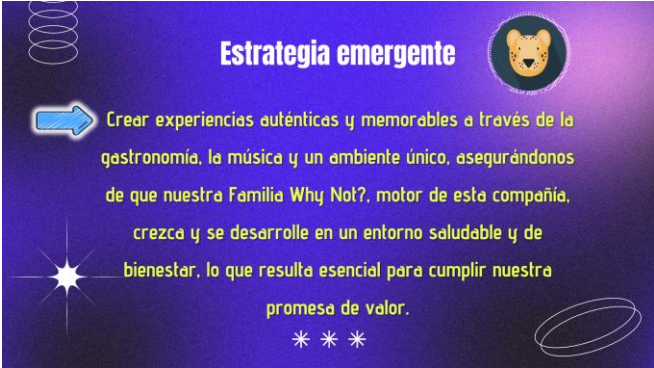
Ilustración 9

Propuesta de competencias corporativas

Competencias corporativas

- Orientación al cliente (interno y externo)**
Capacidad de comprender y atender las necesidades de los demás, con el objetivo de ayudar y servir de manera eficaz. Implica la disposición para resolver sus requerimientos y anticiparse a sus demandas.
- Creatividad e innovación**
Capacidad de generar ideas y soluciones útiles e innovadoras frente a los desafíos cotidianos. Implica encontrar nuevos enfoques para resolver efectivamente situaciones emergentes.
- Flexibilidad y adaptación al cambio**
Capacidad de comprender y valorar las perspectivas opuestas de una situación, así como de adaptarse y responder a circunstancias y situaciones imprevistas. Implica mantener una actitud abierta.

Ilustración 10
Propuesta de estrategia emergente



Anexo 5.2. Muestra del formato flujogramas de flujo de caja y presupuesto

Ilustración 13

Muestra del flujograma de flujo de caja

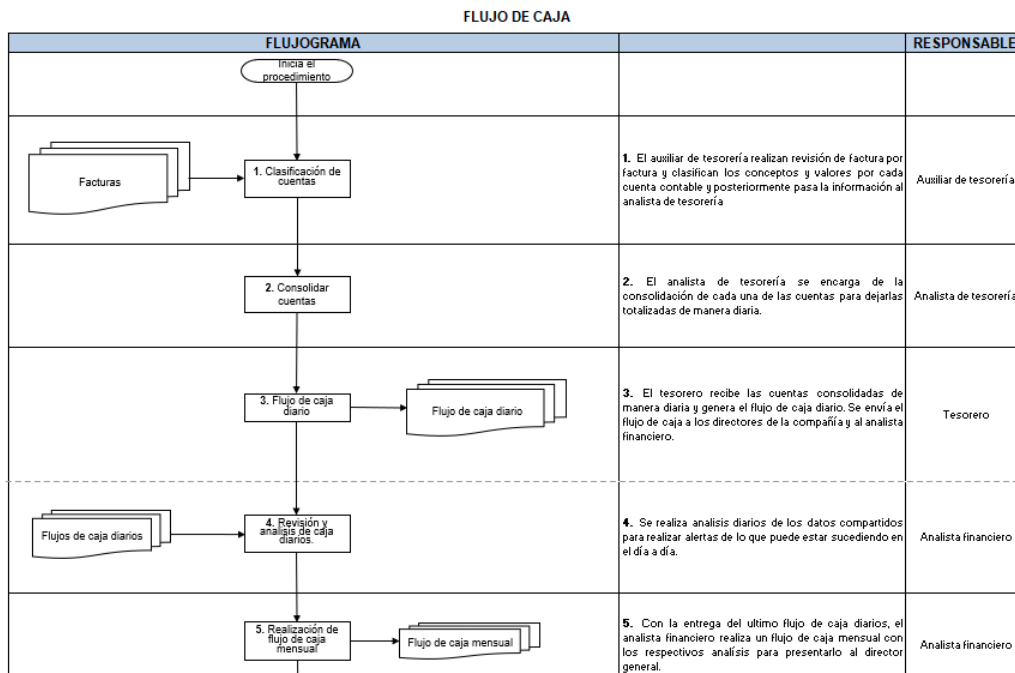
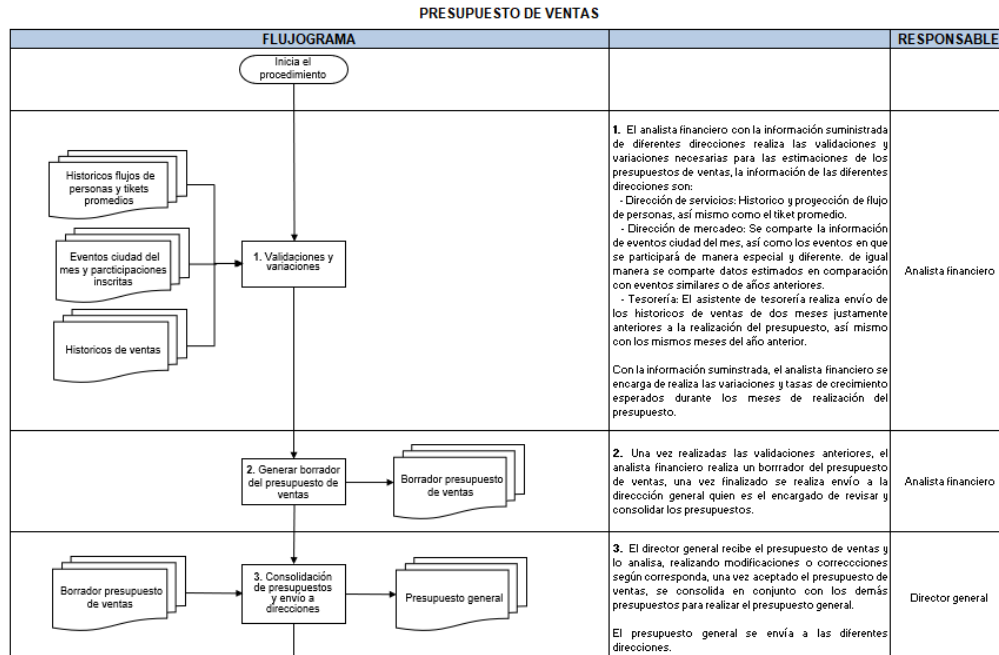


Ilustración 14
Muestra del flujograma de presupuesto de ventas



Anexo 6. Muestra de entregables del plan de intervención – Aspecto comunicación organizacional

Anexo 6.1. Muestra de plantilla de informe de gestión


Ilustración 15

Portada de la plantilla del informe de gestión financiera



Ilustración 16

Sección de indicadores de la Dirección Financiera

[Dirección Financiera] 

[Esta sección resume los principales indicadores financieros que permiten a la Junta Directiva tener una visión clara sobre el desempeño económico, el control de costos, el flujo de caja y la capacidad de inversión de la compañía.]

[].

“En este apartado colocar un breve resumen del control financiero que se ha efectuado en términos generales en el negocio y si ha generado o demandado caja”


[Indicadores Clave (KPIs)]

- Ingresos operacionales netos
- Costos operacionales totales
- Utilidad bruta y utilidad neta
- Flujo de caja neto mensual y acumulado
- Punto de equilibrio mensual y acumulado
- Margen operativo y margen neto
- Nivel de endeudamiento y cobertura de pasivos
- Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre los activos (ROA)

3

Ilustración 17

Sección de indicadores de la Dirección de Talento Humano

[Dirección Talento Humano] 

[Esta sección analiza el comportamiento financiero del área, así como la productividad, estabilidad y eficiencia del talento al servicio del negocio.]

[].

“En este apartado se muestra principalmente el impacto económico del gasto de personal”

[Indicadores Clave (KPIs)]

- Costo de nómina sobre ventas (%)
- Total de nómina mensual y acumulada
- Rotación de personal (mensual y acumulada)
- Ausentismo laboral (en días y porcentaje)
- Headcount (cantidad total de empleados por área o turno)
- Inversión en bienestar y capacitación
- Indicador de satisfacción laboral (clima organizacional)
- Indicador de desempeño o productividad del personal

4