



ITESO. Universidad
Jesuita de Guadalajara



Centro de
Negocios UJED

EL ALIADO ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA

JUAN CARLOS EGUÍA DIBILDOX / CARLOS RODRÍGUEZ COMBELLER

Juan Carlos Eguía Dibildox

Carlos Ricardo Rodríguez Combeller

El aliado estratégico

Аннотация

Las experiencias y reflexiones de sus autores, que por años han colaborado como consultores o «socios de pensamiento» con empresas de todo tamaño, giros y sectores, aportan al lector una perspectiva sistémica de su organización. Con esta concepción integral de la empresa, es posible analizar los problemas en sus dimensiones reales y definir líneas de acción para solucionarlos. Esta obra, además de contar con modelos y técnicas existentes actualizados por los autores, incorpora otros nuevos de sus propias experiencias, así como consejos, guías y casos de intervención; elementos que permitirán al lector realizar un análisis de la organización en su totalidad, y no el examen de sus partes. Estos materiales que enriquecen la experiencia de lectura y puesta en práctica de la obra, se pueden consultar mediante códigos QR que aparecen al final de los capítulos. Si deseas leer la versión impresa búscala en <https://publicaciones.iteso.mx/> (ITESO) (ITESO Universidad). Consultoría de Empresas, Cambio y Desarrollo Organizacional, Teoría de Sistemas, México

Contenido

Prólogo	14
Introducción	18
El desarrollo de la consultoría	25
LOS ORÍGENES DE LA CONSULTORÍA PROFESIONAL	26
EL CAMBIO DEL ORDEN ECONÓMICO Y LA GLOBALIZACIÓN	30
México fue una plataforma desde la que se desplegaron estos conocimientos a distintos países de América Latina.	34
No se requiere la adivinación cuando se posee la información.	36
LA ERA DE LA TECNOLOGÍA	38
La era de la tecnología ha transformado las bases en las que descansaba el valor de las empresas, pasó de los bienes tangibles a los intangibles en unos cuantos años.	41
Seguimos siendo seres humanos, no evolucionamos hacia una nueva especie de Homo sapiens; la diferencia es que ahora nos comunicamos, nos informamos y colaboramos de manera diferente.	46
LA EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE	49

PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	
ASOMÁNDONOS AL FUTURO	51
En tiempos turbulentos es difícil ver el futuro...	52
El riesgo no es la turbulencia en sí misma, sino actuar con la lógica del pasado.	
Todo lo que sea rutina o repetitivo será automatizado.	60
Liderar los cambios en esta nueva era implicará romper las tendencias dominantes hasta ahora para enfocarlas hacia una forma de direcciones emergentes.	62
La esencia y el quehacer del consultor	68
LOS CONSULTORES, ESOS SOCIOS DEL PENSAMIENTO (THINKING PARTNERS)	69
LA MIRADA EXTERNA	74
LOS ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA INTERVENCIÓN	76
El consultor no toma decisiones, aunque sea muy tentador	79
El golpe sobre la mesa	80
Ocupamos este lugar porque ya corrimos mundo.	81
El largo plazo	82
EL PERFIL DEL CONSULTOR	83
Conocimiento de sí mismo	84
Conocimiento de dirección y gestión de organizaciones	85

Formación y actualización permanente	86
Capacidad para relacionarse con los demás	87
Capacidad para ser aceptado por los demás	89
Capacidad analítica y de comunicación	90
Capacidad para desplegar energía	91
Capacidad para dar y recibir información	93
Actitud de respeto, comprensión y tolerancia	94
Actitud positiva, entusiasta y disciplinada	95
Capacidad para manejar la ambigüedad y la frustración	96
Formalidad y puntualidad	97
IMPLICACIONES ÉTICAS Y PERSONALES	99
DEL CONSULTOR	
Competencia del consultor	100
Conocimiento de sus propias necesidades	101
Promesas para satisfacer expectativas del cliente	102
Cuidar la confidencialidad de la información del cliente	103
Evaluación de los miembros del equipo	106
Persuasión del cliente y miembros del equipo	107
Uso de técnicas o métodos de intervención inapropiados	108
Participación con otros consultores	109
LOS ASPECTOS QUE EL CONSULTOR	111
NUNCA DEBE SACRIFICAR, SIN	
IMPORTAR QUÉ SUCEDA	

Su salud física y emocional	112
Su identidad personal	114
Su integridad	115
Su familia	116
LOS ESTILOS DE CONSULTORÍA	118
Estilo servidor	119
Estilo experto	120
Estilo colaborador	121
EJERCICIOS PRÁCTICOS	122
Конец ознакомительного фрагмента.	123



EL ALIADO, ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA

EL ALIADO, ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA

JUAN CARLOS EGUÍA DIBILDOX / CARLOS RODRÍGUEZ COMBELLER



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara



Centro de
Negocios **UJED**

Índice de contenido

Portadilla

Legales

Prólogo / Arnaldo Schwerert

Introducción

Primera parte El desarrollo de la consultoría

Los orígenes de la consultoría profesional

El cambio del orden económico y la globalización

La era de la tecnología

La evolución de los procesos de planeación y gestión del cambio

Asomándonos al futuro

La esencia y el quehacer del consultor

Los consultores, esos socios de pensamiento (*thinking partners*)

La mirada externa

Los aspectos a considerar en una intervención

El perfil del consultor

Implicaciones éticas y personales del consultor

Los aspectos que el consultor nunca debe sacrificar sin importar qué suceda

Los estilos de consultoría

Ejercicios prácticos

Repensar las organizaciones con una visión sistémica

La organización y la complejidad

La teoría de sistemas

Los sistemas dentro de los sistemas

Modelo 1. El modelo integrador: La estrategia y el sistema

Ejercicios prácticos

El proceso de la consultoría

Modelo 2. El proceso de la consultoría

Seguimiento y evaluación

El cierre o renegociación

Modelo 3. La dinámica del trabajo de consultoría

Ejercicios prácticos

Las organizaciones, su naturaleza y conformación

Las empresas familiares

Modelo 4. Composición de las empresas familiares

El proceso de institucionalización en las empresas familiares

Las empresas de inversionistas

Modelo 5. Composición de las empresas de inversionistas

Ejercicios prácticos

Segunda parte El diagnóstico organizacional

La importancia de un buen diagnóstico

Lo que ayuda en el diagnóstico más allá de los datos duros

Los indicadores financieros y de operación

Modelo 6. Indicadores financieros y de operación

Modelo 7. Análisis del entorno

Modelo 8. Diagnóstico de las áreas funcionales

Ejercicios prácticos

La gestión del cambio

Planear la intervención

El consultor como acompañante en la gestión del cambio

Ejercicios prácticos

Implementación del cambio I: el modelo de negocio

Las intervenciones en el modelo de negocio

Modelo 9. Diseño y rediseño ágil de modelos de negocio

Ejercicios prácticos

La implementación de cambios II: el mejor futuro de la empresa

Planeación y ejecución estratégica basada en la indagación apreciativa del futuro

La indagación apreciativa

Modelo 10. Planteamiento estratégico con indagación apreciativa del futuro

Ejercicios prácticos

Implementación del cambio III: las organizaciones en la era digital

Modelo 11. Desarrollo de organizaciones sustentables

Ejercicios prácticos

La responsabilidad social en el proceso de consultoría

Contextualización

La Norma iso 26000

Modelo 12. las 4e: La intervención con sentido ético

La tensión entre el éxito organizacional y el bienestar común

La evaluación y el cierre

¿A quién se atribuye el éxito del proceso de cambio?

El seguimiento, siempre el seguimiento

[La evaluación](#)

[El cierre](#)

[Ejercicios prácticos](#)

[Bibliografía](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.

Eguía Dibildox, Juan Carlos (autor), Rodríguez Combeller, Carlos (autor) El aliado estratégico : la consultoría organizacional con visión sistémica / J.C. Eguía Dibildox, C. Rodríguez Combeller ; pról. de Arnaldo Sehwerert. -- Guadalajara, México : ITESO, 2021. ISBN 978-607-8768-46-21. Consultoría de Empresas – Tema Principal. 2. Comportamiento Organizacional. 3. Evaluación Institucional. 4. Cambio y Desarrollo Organizacional – Tema Principal. 5. Estrategia en los Negocios. 6. Modelo de Negocio. 7. Proceso Administrativo – Dirección. 8. Teoría de Sistemas. 9. Administración. 10. Ciencias Administrativas. I. t.[LC] 658. 46 [Dewey]

Diseño original: Danilo Design

Diseño de portada: Ricardo Romo

Diagramación: Alicia Cynthia Castañeda Hernández

Esta obra se editó gracias al apoyo de la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (AMCDPE) y el Centro de Negocios de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED).

1a. edición, Guadalajara, 2021.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO,
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.

publicaciones.iteso.mx

Digitalización: Proyecto451

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de la Ley Federal de Derecho de Autor y, en su caso, de los tratados internacionales aplicables.

ISBN 978-607-8768-46-2

Hecho en México

Prólogo

ARNALDO SEHWERERT* (1)

El enfoque sistémico en el análisis organizacional no es nada nuevo. De la India milenaria se sabe de una parábola en la que a un grupo de ciegos se les pide que describan a un elefante. Los ciegos tocaban al animal. Uno, tocando las patas, dijo: “es como el tronco de un enorme árbol”. Otro, palpando la cola, dijo: “se trata de una culebra”. Un tercero tocó la piel y exclamó: “es como un macizo de piedra, áspero y sólido”. Y así fueron describiendo la entidad, pero desde una visión fragmentada. Al final, no tuvieron éxito en el análisis pautado; al analizar las partes por separado fueron incapaces de apreciar el todo. Escuché esta historia por vez primera mientras estudiaba el doctorado en la Universidad de Cornell bajo la tutela de mi profesor guía quien, a su vez, había sido discípulo de Kurt Lewin y Chester Barnard. Él nos hacía leer la obra de *sir* Arthur Conan Doyle, no para entretenernos sino para generar en nosotros, como sus estudiantes, los importantes procesos intelectuales de la deducción y la inducción aplicados al entorno organizacional y, orientados por Sherlock Holmes, empezamos a darnos cuenta de que todo a nuestro alrededor está conectado y tiene su razón de ser. Esta disciplina de análisis ha sido de mucha utilidad en mi carrera profesional, primero como profesor universitario y luego como consultor y presidente de empresas enmarcadas aun

en culturas tan diferentes como Venezuela, Colombia, Chile y ahora Estados Unidos. El enfoque sistémico es universal.

El consultor organizacional, así como los líderes de las organizaciones, tienen la obligación de entender las partes y, como difícil rompecabezas, poseer la habilidad de visualizar su integración para entender el todo y tomar las decisiones adecuadas en función de ello. El análisis organizacional ha evolucionado hasta el punto en el que hoy se hace difícil pensar en otro enfoque que no sea el enfoque sistémico. Por eso decimos que el todo es más que la suma de las partes. La relación entre ellas aporta una dinámica que las partes por separado nunca desarrollan.

Los autores de esta obra presentan planteamientos que nos comprometen a la reflexión, al análisis y al cuestionamiento mismo de nuestras habilidades analíticas. Lo que comienza muy acertadamente como la ubicación histórica del tema, se convierte rápidamente en un reto a nuestra capacidad de entender los complejos fenómenos del comportamiento organizacional. El trabajo está basado en sólidos fundamentos teóricos, pero aporta, con mucho éxito, la riqueza de una experiencia acumulada en el campo de la consultoría de procesos. Los autores han sido capaces de regalarnos ese componente entrañable de la experiencia personal producto de sus largas trayectorias como estudiosos y practicantes de estos procesos, los cuales comparten con admirable claridad y generosidad.

La obra analiza conceptos clave que ayudan a organizar

nuestros propios procesos analíticos. Los temas sobre cultura organizacional y su influencia sobre la conducción y el rendimiento de la empresa son tratados con eminente precisión. Pero su contribución va más allá al generar en el lector la capacidad de conectar ese análisis con la efectividad de los procesos de cambio organizacional. A menudo hay quien se queda en el análisis solamente para terminar sufriendo de “parálisis por análisis”; en otras palabras, lo que en inglés se conoce como la incapacidad de generar *deliverables* (entregables). Los resultados de gestión son el valor agregado de nuestra presencia en una organización sea cual sea su naturaleza. Se hace imprescindible poseer las herramientas necesarias para pasar de lo intelectual a la acción. Esta obra, por su carácter eminentemente pragmático, cubre ambos renglones con maestría al presentar importantes componentes estratégicos y puntuales relacionados con el manejo de los casi siempre espinosos procesos de cambio organizacional.

Algo inusual, pero de gran valor para nuestro entorno iberoamericano es el capítulo sobre la naturaleza de las empresas familiares, comunes en nuestras sociedades y mayormente ignoradas por la bibliografía empresarial. La empresa familiar presenta un reducido perfil de diferenciación entre el negocio, el dueño, los trabajadores y la familia, grupos que se confunden y a menudo son visualizados simplemente como “la familia”. La empresa familiar es en verdad el epítome de un sistema en donde las partes se confunden entre sí y las variables de

diferenciación y compartimentalización se mimetizan dentro del todo empresarial. Esta dinámica presenta retos analíticos de singular tenor, los cuales son brillantemente discutidos por los autores. Mucha falta nos hacía dilucidar y desarrollar a fondo este enfoque.

Invito al lector a sumergirse en este extraordinario tratado del fenómeno organizacional y disfrutar del alimento intelectual pero pragmático que en sus capítulos ha de encontrar. Le invito igualmente a resolver la incógnita de cuál de las tres patas de un banco de tres patas es la más importante. Si la respuesta es “todas son importantes por igual” le garantizo que ya entiende las bases del enfoque sistémico.

1- Director regional del Mid-Hudson del New York Small Business Development Center desde 2002. Fue presidente de DMS-Rapp Collins Mercadeo Directo, Caracas (1995–2001), director ejecutivo del Grupo Publinversiones, Caracas (1990–1995) y gerente corporativo de Recursos Humanos de Cervecería Polar, Caracas (1981–1988). Es doctor en Manpower Studies por la Universidad de Cornell. Fue profesor de Recursos Humanos y Política Gerencial, así como director de Programas de Educación Continua del Instituto de Estudios Superiores de Administración–IESA de Caracas. En la Universidad de Cornell y en la Universidad Estatal de Nueva York en Binghamton impartió la materia de Comportamiento Organizacional como profesor invitado.

Introducción

A finales de la segunda década del siglo XXI, para nadie es extraño escuchar que las organizaciones se encuentran navegando en una realidad compleja que parece estar cambiando incesantemente. Los líderes, como capitanes de un navío en plena tormenta, intentan mantener el rumbo mientras tienen que lidiar con un mar, en ocasiones embravecido, que amenaza con hacer naufragar el barco, y otras veces demasiado tranquilo, sin viento para siquiera impulsar las velas. Al mismo tiempo, deben supervisar las condiciones de la nave, reparar desperfectos y mantener una tripulación haciendo las labores que le corresponden, interactuando entre ellos adecuadamente y con buen estado de ánimo y motivación.

Evidentemente, estas tareas no son sencillas pero sí necesarias e ineludibles. Los líderes son responsables de muchas cosas a la vez; sin embargo, en raras ocasiones son buenos en todo lo que se requiere conocer y hacer para que una organización funcione adecuadamente. Por otro lado, el ser parte de un sistema frecuentemente evita que se tenga una visión completa de la realidad; hay los llamados *puntos ciegos* o *áreas de baja competencia*, naturales en todo ser humano. Es aquí donde toma sentido el papel que desempeña un consultor capaz de ofrecer la ayuda que la organización necesita, basada —entre otras cosas— en el juicio más objetivo e independiente que proporciona la

mirada externa de una consultoría.

Actualmente existe un acervo considerable de bibliografía sobre diversos enfoques acerca de la manera de administrar las organizaciones, y podemos encontrar con facilidad modelos exitosos difundidos internacionalmente, que representan un gran aporte tanto para las organizaciones como para quienes nos dedicamos a asesorarlas a fin de que logren sus propósitos. No obstante, es más difícil encontrar escritos dirigidos a la formación de consultores y que den cuenta de lo que ello significa en la práctica cotidiana.

El libro que presentamos ahora no es un compendio teórico sobre la consultoría; surge de nuestra inquietud por compartir los conocimientos adquiridos a través de una experiencia acumulada durante muchos años en la intervención con instancias de diversa índole, en la cual, abrevando de diferentes disciplinas y vivencias, hemos logrado una visión particular de la consultoría, en la que el cliente está en el centro del proceso y los modelos se convierten en instrumentos que se adecuan a cada situación, donde los consultores nos convertimos en una especie de socios del pensamiento (*thinking partners*) comprometidos con el logro de sus propósitos.

Este libro está dirigido particularmente a personas en proceso de formación como consultores, por lo que, además de modelos y técnicas —algunos de elaboración propia y otros ya existentes y que hemos modificado de forma ecléctica—, compartimos también experiencias vividas, reflexiones sobre los

contextos y procesos instrumentados, recomendaciones, guías y cuestionarios que pueden ser de utilidad, así como algunos ejercicios prácticos con base en casos reales cuya información esencial modificamos por motivos de confidencialidad. No obstante, consideramos que también puede ser de utilidad para consultores más avezados que buscan conocer otras prácticas de intervención, e incluso para directores de empresas interesados en el desarrollo de sus organizaciones.

Entre la variedad existente, en este libro dejamos de lado la consultoría técnica y específica que requiere la intervención de un experto en asuntos muy concretos. El tipo de consultoría que abordamos aquí es aquel que, partiendo de un problema percibido por el cliente o de sus intenciones de desarrollo, este se lee desde la comprensión del sistema en su conjunto, con el fin de contribuir a concebirlo en sus dimensiones reales y ayudarlo en la definición de las líneas de acción para solucionarlo, y descubra el mejor futuro para la organización.

Este tipo de consultoría no es algo que se aprende en las aulas. Si bien los conocimientos son esenciales en el proceso de intervención, también lo son la experiencia y, sobre todo, la perspectiva o el criterio que desarrolla al atender un caso tras otro y que generan los patrones de conocimiento que facilitan la formulación de vías de acción adecuadas para cada organización, de la misma manera que un médico es capaz de formular diagnósticos y tratamientos más acertados en la medida en que combina los conocimientos con las experiencias que da la

práctica continua.

Una de las habilidades más importantes para que el consultor desarrolle la perspectiva o la *mirada* que le ayude en la comprensión de las situaciones problemáticas, es la visión sistémica. Esta habilidad, aunada a otras habilidades conceptuales como la capacidad de análisis y síntesis o el pensamiento estratégico, complementa de manera extraordinaria los conocimientos y habilidades técnicas y humanas que posea el consultor.

La consultoría con visión sistémica que recomendamos permite desarrollar esa mirada más integral de las organizaciones e intervenir desde una perspectiva más amplia que considera el todo y no solo las partes, a través de los modelos que se presentan en los diferentes capítulos. Los modelos son una herramienta que sirve para procesar información y obtener productos que, a su vez, servirán como insumos en otros modelos también con un enfoque sistémico.

Este libro está dividido en dos grandes partes. La primera contiene cinco capítulos en los que se abordan temas sobre la consultoría en general, iniciando por sus orígenes, las corrientes de pensamiento que han incidido en los modelos organizacionales más destacados y sus principales representantes. Sistematizamos lo que desde nuestra experiencia significa el quehacer de un consultor, su perfil, las implicaciones éticas y personales de su trabajo y el papel que desempeña en sus intervenciones. Dedicamos un capítulo a repensar las

organizaciones desde una visión sistémica, sus características y los elementos que la constituyen, para enseguida describir el proceso de consultoría y las etapas por las que atraviesa. Por último, presentamos el tema de la naturaleza de las organizaciones, en particular aquellas que tienen fines lucrativos.

La segunda parte del texto contiene siete capítulos enfocados a profundizar en algunos aspectos nodales de la intervención, como el diagnóstico organizacional y la gestión del cambio en las distintas fases de intervención. Hacemos énfasis en el cambio con fines de mejora como la finalidad última de la consultoría; por ello se dedican tres capítulos a su implementación, en los que se ofrecen herramientas que pueden resultar de utilidad práctica. Y terminamos esta segunda parte con dos temas que no podemos obviar: la tarea del consultor en la responsabilidad social empresarial, un tema que afortunadamente está tomando relevancia, y un conjunto de aspectos acerca de la evaluación y el cierre de la consultoría, que desde nuestra perspectiva tiene particular importancia en el éxito de un proceso de intervención.

TABLA A.1 LOS MODELOS SISTÉMICOS

1	El modelo integrador. La estrategia y el sistema
2	El proceso de consultoría
3	La dinámica de trabajo de la consultoría
4	Composición de las empresas

	familiares
5	Composición de las empresas de inversionistas
6	Indicadores financieros y de operación
7	Análisis del entorno
8	Diagnóstico de áreas funcionales
9	Diagnóstico y rediseño ágil de negocios
10	Planteamiento estratégico con indagación apreciativa del futuro
11	Desarrollo de organizaciones sustentables
12	Las 4 E. La intervención con sentido ético

A lo largo de los capítulos exponemos 12 modelos (véase la tabla A.1) que, además de ser una guía para la planeación de las intervenciones desde una visión sistémica, nos ayudarán a mantener un orden durante el desarrollo de la consultoría de una manera consecuente.

Estos modelos, sencillos de entender y aplicar, aparecen ubicados en las diferentes etapas del proceso de consultoría,

sin embargo, pueden ser aplicados en diversas circunstancias a criterio del consultor y utilizarlos en la forma que cada caso lo requiera, pues no constituyen una metodología rígida sino propuestas de aproximación flexibles.

Lejos está de nuestras intenciones ofrecer en este libro principios científicos y absolutos o modelos de consultoría que descarten otros. Nuestro deseo es simplemente proporcionar al lector una perspectiva de la visión sistémica, producto de la reflexión y el aprendizaje de años de trabajo con una gran cantidad de organizaciones de diferentes giros, sectores y tamaños, ya sea pequeñas, medianas o grandes; públicas o privadas, y que se construyeron —como se deberían construir muchas ideas— a través de deliciosos momentos de intercambio de ideas y tomas de conciencia frente a una taza de café o una copa de vino.

Primera parte

El desarrollo de la consultoría

El cambio siempre empieza en los límites.

GARY HAMEL

Para introducir este apartado es preciso mencionar que, de manera general y en particular en México, hasta la segunda década del siglo XXI no se han realizado estudios sistemáticos o formales que den cuenta de la evolución de la consultoría profesional, en buena medida debido a que su desarrollo todavía es reciente. Esa historia aún está por escribirse. Por ello, lo que aquí presentamos es un relato escrito desde lo vivido y del seguimiento dado a las corrientes de pensamiento y autores que han aportado sus conocimientos teóricos y prácticos — muchas veces provenientes de otras disciplinas— al desarrollo de la consultoría. No obstante esta limitación, consideramos que estos apuntes contienen hechos e información que pueden ser retomados en estudios posteriores más completos.

LOS ORÍGENES DE LA CONSULTORÍA PROFESIONAL

Si bien es cierto que a lo largo de la historia siempre ha habido consejeros y asesores —algunos muy conocidos por su influencia en los círculos de poder—, en este capítulo relatamos brevemente el desarrollo de la consultoría profesional a partir de la segunda guerra mundial, un periodo caracterizado por la industrialización intensiva y una economía en expansión en Occidente, hasta nuestros días... y un poco más allá, haciendo una prospectiva.

Los inicios de la consultoría profesional estuvieron relacionados con intervenciones vinculadas con el incremento de la productividad en las áreas de producción, sobre todo las enfocadas al estudio de tiempos y movimientos, el diseño de las líneas de ensamblaje y la utilización inicial de información sobre la producción. Por eso, no es descabellado afirmar que la consultoría nació en el piso de una fábrica. Cuando estos esfuerzos se fueron generalizando, pasaron de las áreas de fabricación a las oficinas administrativas y a las salas de juntas. En este sentido, la mayoría de los primeros practicantes de la consultoría fueron profesionales de la ingeniería y algunos relacionados con la sociología.

Durante las décadas de 1950 y 1960, la rápida expansión de la economía de la posguerra dio origen a que la

incipiente consultoría se fuera especializando: por un lado, hacia intervenciones operativas cuyos propósitos esenciales eran el incremento de la productividad, la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, diversas mejoras en la organización y formas para manejar una fuerza de trabajo creciente; esto propició la generación de diversas metodologías y una variedad de intervenciones que impulsaron el desarrollo de la consultoría; por otro lado, otras intervenciones se orientaron a los aspectos estratégicos —aunque de manera incipiente— con el objetivo de ofrecer apoyos en planeación, diseño de estrategias y programación, con base en aportaciones desde la economía y la psicología. De esta orientación surgieron consultores que incursionaron hacia los niveles directivos, como consejeros de líderes empresariales o como escritores de los primeros artículos y libros para las universidades de Estados Unidos. Europa entraría años después. De hecho, en la época de la posguerra Marvin Bower asume la dirección de McKinsey & Company, una empresa de consultoría creada en 1926 por James O. McKinsey, con la idea de aplicar los principios contables a la administración general. Bajo la dirección de Bower a partir de 1950, la empresa tuvo el mayor crecimiento de su historia extendiéndose por varios países, y sentó las bases y principios que en gran medida conformarían la cultura de McKinsey. Al igual que McKinsey, otras grandes firmas también nacieron de la práctica de un solo hombre, como es el caso del Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce Henderson en

1963; y el de Bain & Company, iniciada en 1973 por Bill Bain, quien fuera vicepresidente del BCG.

En esta etapa, los dirigentes de las empresas se caracterizaban por tener un estilo de dirección autoritario, y en ese ambiente se difundió y consolidó el denominado Proceso Administrativo — la transición de la administración empírica a la administración científica— siguiendo los pasos de Frederick Taylor y Henri Fayol, así como el control estadístico aplicado a los procesos de producción con base en los estudios hechos por Walter Shewart en los Laboratorios Bell. A la vez, daban inicio los estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones con la participación de psicólogos y sociólogos; fueron muy importantes en esta época los estudios de Kurt Lewin (1890–1947) sobre el comportamiento de los grupos y de David McClelland (1917–1998) sobre la motivación humana.

En México, los principales maestros del proceso administrativo fueron el doctor Agustín Reyes Ponce, primer tratadista de la administración en América Latina, así como de Isaac Guzmán Valdivia; ambos publicaron varios libros de gran influencia en la materia y formaron muchas generaciones de administradores durante los años cuarenta y hasta los ochenta.

En ese tiempo el reto fundamental para los consultores y sus clientes era cómo aprovechar una economía en crecimiento con una relativa seguridad y costos más o menos estables y manejables.

El reto para los directivos de organizaciones y sus consultores

era principalmente cómo aprovechar las circunstancias para ser más productivos.

EL CAMBIO DEL ORDEN ECONÓMICO Y LA GLOBALIZACIÓN

Desde la devaluación de la libra esterlina en 1967 se desató una guerra de monedas que desembocó en la devaluación del dólar y su inconvertibilidad con el oro en 1971. En 1973 vino una segunda devaluación y, ante la inflación acumulada, los países petroleros comenzaron a efectuar su propia presión. Derivado de esto, el embargo petrolero impuesto por los miembros del bloque árabe de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) obligó a los productores a elevar los precios. Este suceso fue la señal de que la época de costos estables había terminado. Entonces la competencia era por los costos bajos y la sobrevivencia en un entorno complicado en el que el crecimiento empezaba a ponerse en duda. Además, el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones impulsaban decididamente el intercambio de ideas en el ámbito mundial, y el comercio las siguió: la globalización de la era moderna había comenzado. En las décadas de 1980 y 1990 habrían de suceder profundos cambios en las políticas y las reglas del comercio internacional que significaron grandes retos para las compañías locales y amplias oportunidades para las multinacionales.

En este contexto, los estilos cambiaron volviéndose más

situacionales y diversos. Dadas las prioridades y necesidades de los dirigentes de empresas, resultaba urgente comprender el nuevo orden mundial y adecuar la operación de sus organizaciones más allá de las condiciones del proteccionismo nacionalista que habían conocido. Los consultores respondieron ofreciendo procesos de planeación más robustos para generar escenarios futuros (*forecasting*), la reingeniería de los procesos y el rediseño de organizaciones. Surgieron los sistemas de planeación de recursos de las empresas (ERP), se desarrollaron métodos más sofisticados para el manejo de inventarios “justo a tiempo”, procesos de certificación de calidad, mejores sistemas de marketing y ventas, desarrollo de indicadores, así como técnicas más elaboradas para el manejo de finanzas y recursos humanos.

Cabe destacar que los años sesenta y setenta fueron la gran época para la evolución del desarrollo organizacional, el cambio organizacional planeado y los procesos de investigación-acción, liderados por Richard Beckhard y Chris Argyris, entre otros, al tiempo en que adquiría un auge la National Training Laboratories (NTL), fundada en 1946 por Kurt Levin, con sus famosos *training groups* o talleres de sensibilización; fue el periodo en que algunas universidades y firmas como la University Associates — fundada por William Pfeiffer y John Jones— y otras nacidas en la costa oeste de Estados Unidos, se encargaron de divulgar las mejores prácticas de consultoría.

Desde los años setenta y hasta los noventa, se registró un

acelerado crecimiento y desarrollo de la consultoría en cuatro aspectos fundamentales:

- Como un campo interdisciplinario del conocimiento, integrando la administración con las ciencias de la conducta. Se reunió el conocimiento de administradores, economistas, expertos en mercadotecnia, psicólogos, sociólogos, financieros, entre muchos otros.

- Como un creciente y cada vez más rico conjunto de métodos y técnicas que ofrecen respuestas a necesidades de las empresas e instituciones.

- Como una profesión cada vez más consolidada y reconocida en el nivel internacional, con presencia en más países y, especialmente, en más universidades e institutos de educación superior de gran prestigio.

- Como despachos profesionales de gran importancia como Price Waterhouse Cooper (PwC), Ernst & Young (EY), Deloitte y KPMG, (1) conocidas como “Las Cuatro Grandes” (*The Big Four*).

En México, a partir de los setenta se inició la práctica de la consultoría profesional. Primero fueron los proyectos en las grandes empresas multinacionales para la transformación de las ciudades de México y Monterrey; posteriormente, Guadalajara y otras ciudades importantes del país se sumarían a estos movimientos. Cabe señalar esfuerzos iniciales muy interesantes en el gobierno federal, en específico con proyectos de desarrollo organizacional en la Secretaría de Asentamientos Humanos y

Obras Públicas, proyectos que trascendieron las fronteras del país a través del Instituto Nacional de Administración Pública.

En la década de los setenta, entre otros esfuerzos, un grupo formado por María García Díaz, Jesús Díaz Ibáñez y Carlos Rodríguez Combeller realizaron las primeras intervenciones en materia de desarrollo organizacional, tanto en algunas empresas privadas trasnacionales como en el sector público de México y ciertos países de América Latina, entre ellos, Panamá, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Ecuador.

México fue una plataforma desde la que se desplegaron estos conocimientos a distintos países de América Latina.

La forma en que se organizó la consultoría en México fue muy diversa: se abrieron áreas de consultoría en los principales despachos de contadores públicos, en despachos de reclutamiento y capacitación de personal; también había áreas internas de consultoría en las empresas e instituciones. Tanto en el sector privado como en el público, los primeros programas abordaron temas como la administración por objetivos, el desarrollo organizacional, el cambio planeado y la investigación–acción, planeación estratégica, círculos de calidad y procesos de certificación de calidad, planeación de recursos de la empresa, finanzas, informática, desarrollo humano y capacitación de recursos humanos.

En los años noventa, algunas organizaciones comenzaron a enfocarse en una administración más integral u holística, en la que se tomaba conciencia de que la ventaja competitiva ya no la determinaba solo el producto o el servicio sino, también, el equipo humano que conformaba la empresa y los procesos de la organización. Uno de los mejores ejemplos es el *Balanced Scorecard* (llamado Cuadro de Mando Integral) desarrollado por Kaplan y Norton a inicios de esa década, el cual modificó el

planteamiento estratégico basado en la formulación de una visión por la alta dirección, para adaptarlo al proceso de formulación y comunicación de la estrategia a un equipo capaz y comprometido que tuviera claridad en los procesos clave que generan clientes satisfechos y eficiencia operacional y que, a su vez, contribuye a lograr los resultados financieros que la empresa necesita —en el caso de organizaciones con fines de lucro— o el impacto de una misión que se persigue en la sociedad —en las organizaciones sin fines de lucro.

No se requiere la adivinación cuando se posee la información.

Sin embargo, esta era de crecimiento y desarrollo de una consultoría que pretendía aumentar el grado de certeza de las organizaciones frente a un entorno cada día más cambiante, tuvo un punto de inflexión con la llegada del año 2000, cuando muchos dijeron que habría *el error del milenio* —el famoso Y2K—, problema informático que suponía un error en el software, causado por la costumbre de los programadores de omitir los dos primeros dígitos de la centuria para economizar memoria. Muchos consultores propusieron acciones muy agresivas y onerosas a sus clientes para enfrentarlo, sin considerar que desde 1998 varias empresas como Apple habían afirmado que sus equipos estaban protegidos. Esto generó una sensación de falta de credibilidad hacia algunos consultores, debido a las altas inversiones que aconsejaron frente a una amenaza que no se materializó jamás.

FIGURA 1.1 LAS CUATRO REVOLUCIONES INDUSTRIALES

**Primera
revolución industrial**



Basada en la introducción de equipos de producción mecánicos impulsados por vapor (James Watt 1782)

**Segunda
revolución industrial**



Basada en la producción en masa gracias al concepto de la división de tareas y el uso del petróleo y la energía eléctrica (segunda mitad del siglo XIX y siglo XX)

**Tercera
revolución industrial**



Basada en el uso de la electrónica e informática (TI) para promover la producción automatizada y la valoración de los activos intangibles (último cuarto del siglo XX)

**Cuarta
revolución industrial**



Basada en el uso de sistemas físicos cibernéticos, dispositivos móviles, internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial, "machine learning", biotecnología, digitalización y STEM

LA ERA DE LA TECNOLOGÍA

A lo largo de la historia, las transformaciones económicas ocurren cuando convergen las nuevas tecnologías de la comunicación con los nuevos sistemas de energía, dando lugar a las llamadas cuatro revoluciones industriales (véase la figura 1.1).

La primera revolución industrial fue impulsada por el carbón y la invención de la máquina de vapor por James Watt en 1782, que dio fuerza mecánica a los telares en la industria textil, aumentaron la producción y revolucionaron el transporte. La segunda fue impulsada por el remplazo del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuente de energía, con la sustitución del hierro por el acero en la industria y por la automatización de las máquinas. La tercera, la científico-tecnológica o revolución de la inteligencia, liderada por Jeremy Rifkin y apoyada por el Parlamento Europeo con una declaración formal aprobada en junio de 2006; fue impulsada por el talento, la ciencia y la tecnología. Por último, la cuarta revolución, la de la digitalización, está siendo impulsada por los datos con diversas aplicaciones que se han combinado con el explosivo uso de dispositivos móviles, los *smartphones*, para la comunicación y la interacción. Jack Ma, el fundador del gigante del comercio electrónico chino Alibaba, dice que la energía de esta revolución son los “datos”. La influencia de los datos en esta revolución

industrial ha sido reconocida por el Foro Económico Mundial y analizada en múltiples artículos.

En 2016 se incluyeron aproximaciones tecnológicas tales como la inteligencia artificial, la robótica, el aprendizaje de las máquinas (*machine learning*), las redes neurales de inteligencia (*neural networks*), la automatización de procesos por medios robóticos (*robotic process automation* – RPA) y otras tecnologías asociadas. A nadie escapa hoy en día la evidencia de la magnitud e importancia que han cobrado los datos, que están y estarán teniendo impacto en la economía, la política, la ciencia y la sociedad en general. Todos conocemos los ejemplos de Google, Facebook, Twitter e Instagram. La gran cantidad de información que poseen sobre los comportamientos de las personas les permite anticiparse a sus deseos y necesidades. No se requiere la adivinación cuando se posee la información.

TABLA 1.1 VALOR BURSÁTIL DE LAS GRANDES EMPRESAS TRASNACIONALES, COMPARATIVO DE 2006 Y 2017

Empresa	Capitalización bursátil 2006*	Empresa	Capitalización bursátil 2017*
Exxon Mobil	362	Apple	754
General Electric	348	Alphabet	579
Microsoft	279	Microsoft	509

Citigroup	231	Amazon	423
British Petroleum	226	Facebook y Berkshire Hathaway	411
Royal Dutch Schell	204	Exxon Mobil	340

*Miles de dólares.

Fuente: elaborado con base en Statista@StatitaCharts, 1 de agosto de 2016.

El arribo del siglo XXI significó grandes trasformaciones en materia tecnológica a pasos cada vez más acelerados. La integración de la Internet a los negocios redujo los costos de las comunicaciones, haciendo que los aspectos geográficos fueran menos significativos en el diseño de los procesos y de las propias empresas. La velocidad de las trasformaciones se incrementó exponencialmente, poniendo de manifiesto la inutilidad de querer mantener bajo control la dinámica de la economía y estable la operación de las organizaciones; se había dado inicio al fenómeno de la disrupción en distintos órdenes de la vida y, por supuesto, en la complejidad de los negocios.

La era de la tecnología ha transformado las bases en las que descansaba el valor de las empresas, pasó de los bienes tangibles a los intangibles en unos cuantos años.

Las empresas actuales sobrevivieron a las crisis de los sistemas financieros que estallaron en Estados Unidos hace pocos años (2007), y que han provocado un lento crecimiento de ese país y, en general, del mundo occidental. Ahora, estas organizaciones buscan tanto el crecimiento como la estabilidad financiera, por ello sus líderes trabajan en desarrollar procesos flexibles, redes de trabajo que sean adaptables a las oportunidades del entorno, la simplificación de operaciones y la reducción de costos, así como a la innovación constante. En esta nueva etapa, los dirigentes de las empresas enfrentan los retos del denominado *Tsunami Digital* que, con tecnologías disruptivas tales como “los grandes datos” (*big data*), la automatización del marketing, los dispositivos móviles y las redes sociales (*social media*), provocan enormes olas de cambio que ponen a prueba sus antiguos paradigmas y los obligan a innovar continuamente, si es que quieren sobrevivir en mercados ultra competitivos.

Para darnos una idea de estas transformaciones, presentamos un comparativo del valor de mercado, en miles de millones de dólares, de las empresas más valiosas que cotizan en el mercado

en 2006 frente a las de 2017 (véase la tabla 1.1), según un reporte de Price Waterhouse Cooper (2017).

Como se puede apreciar, en 2006 solo una empresa de tecnología, Microsoft, aparecía entre las seis más valiosas del mundo, en tanto que, en 2017, cinco de las seis están dedicadas a la tecnología y solo una, ExxonMobil, se mantuvo en este grupo privilegiado, aunque ya no resultó ser la empresa número 1 del mundo, posición ahora ocupada por Apple.

Por otra parte, la administración de recursos humanos, concebida para los trabajadores de la era industrial, ya no es aplicable a los trabajadores del conocimiento y, mucho menos, a los nuevos desafíos y expectativas de las generaciones *millennials* (nacidos entre 1980 y 1994) que para 2025 representarán 75% de la fuerza laboral del mundo; jóvenes ambiciosos de 18 a 33 años que buscan el éxito rápido, no creen que “el trabajo duro siempre paga”, están ultra conectados, y cuyas aspiraciones y estilos de vida son diferentes a los de las generaciones X (de 30 a 45 años) o de los *baby boomers* (de 46 a 65 años).

Los *millennials* son una generación que rechaza la forma de ser tradicional de las organizaciones y tiene una clara expectativa de que estas se adapten a ella. De hecho, según una encuesta de Gallup (Harter, 2016), los datos arrojan que los empleados de 20 a 36 años de edad, por mucho, son los menos comprometidos de todos: 21% de ellos renunciaron a su trabajo en el último año y 60% tienen su currículum circulando en las redes en este momento. Sin embargo, desde la interpretación de Jim

Harter, los *millennials* no son una generación que rechace el compromiso, sino que buscan una nueva forma de ser dirigidos, por tres motivos principales: 1) aprendieron de sus padres el efecto negativo del exceso de trabajo, por lo que quieren ser evaluados por sus resultados y no por el reloj checador; 2) los *millennials* han desarrollado muchas actividades de tipo individual y no tanto grupal, como lo hacían las generaciones X o los *baby boomers*, por eso buscan con más frecuencia retroalimentación, aceptación y atención personalizada de sus líderes; 3) y tal vez lo más importante, es la generación con más acceso a la tecnología que nunca; eso los pone en una posición privilegiada para conocer lo que sucede y lo que debería suceder en los ambientes organizacionales; por eso exigen que lo mejor suceda lo más pronto posible en las organizaciones en las que trabajan.

Y ¿qué decir de la generación Z? Esta generación —también llamados *centennials*—, se refiere a las personas nacidas después de los *millennials* y representan una cuarta parte de la población mundial. En su mayoría, actualmente se compone de adolescentes aunque los mayores ya son adultos jóvenes que nacieron entre la segunda mitad de la década de los noventa y la primera década de este siglo —si bien no existe un consenso acerca de los años exactos. El hecho de haber nacido después del auge digital de los noventa hace que se adapten de manera extraordinaria a futuras tecnologías como ninguna otra generación anterior y son más inclinados al mundo virtual.

Son nativos digitales que no conocen una era sin conexión constante con el mundo y son parte de la generación más diversa de la historia, una generación que pronto será codiciada entre los empresarios. Por otra parte, no creen en vivir de acuerdo con las normas sociales ya que muchas de sus relaciones se dan por medio de Internet, donde abren su mente y expresan sus opiniones. La educación y el trabajo desempeñan un papel muy importante en sus vidas, ven la educación como un medio de supervivencia. Para ellos prevalece la inteligencia y el conocimiento de la tecnología sobre muchas otras cosas. Neil Howe (2000), un teórico generacional, afirma que no se espera que la nueva generación sea anti-*millennial*, pero que en muchos aspectos será una generación que representará el punto final del milenio (Infobae, 2017).

Con lo anterior, no queremos hacer generalizaciones ingenuas puesto que etiquetar a los colaboradores según la generación a la que pertenezcan es un gran error. Las caracterizaciones hechas por quienes han propuesto las categorías de las generaciones pueden aplicar para lo general, pero pocas veces son exactas en lo individual. Encontramos, por ejemplo, profesionistas jóvenes (*millennials*) que han permanecido por más de siete años en empresas tradicionales (no tecnológicas), y personas cercanas a su jubilación (*baby boomers*) con un impresionante historial por el número de empresas en las que han trabajado y el poco tiempo que permanecieron en ellas. Lo peor que se puede hacer es suponer que las categorías definen al individuo; estas se crean

como un intento para definir características comunes, es decir, con un fin descriptivo. El ser humano —y nos referimos en concreto al *Homo Sapiens*—, no ha cambiado mucho en los últimos 100,000 años, por ello no consideramos que pudo dar saltos evolutivos en los últimos 70 años, desde la posguerra hasta la actualidad.

Seguimos siendo seres humanos, no evolucionamos hacia una nueva especie de *Homo sapiens*; la diferencia es que ahora nos comunicamos, nos informamos y colaboramos de manera diferente.

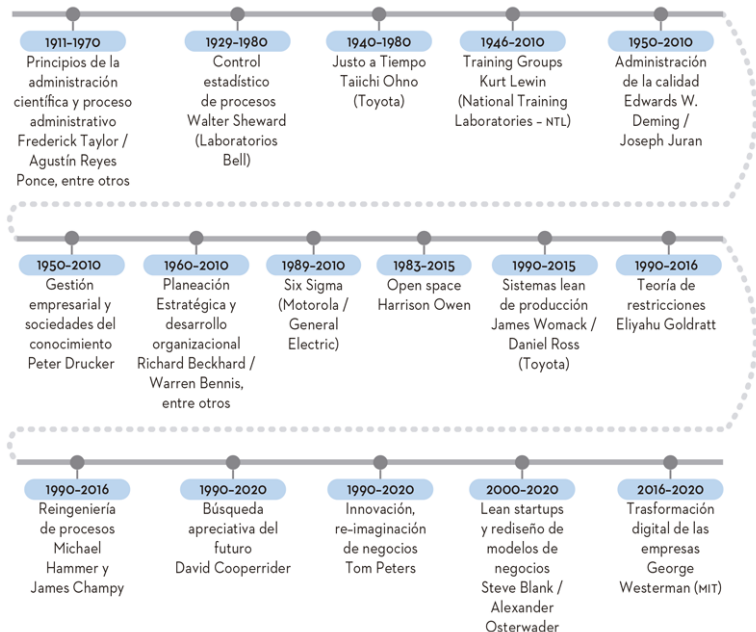
Debido a lo anterior, consideramos que lo importante es comprender que trabajamos con personas, y que estas tienen diferentes formas de hacer lo que se espera que los seres humanos hagamos: pensar, analizar, colaborar, comunicarse, etc., según las características de la época que les ha tocado vivir. Pensamos que lo importante en este tema es comprender que la realidad nos plantea nuevos retos en la forma en que se gestionan y se dirigen las organizaciones, producto de un mundo que cambia de una forma acelerada y que está cada vez más conectado. No hemos dejado de ser seres humanos, no hemos evolucionado a una nueva especie de *Homo Sapiens*, solo que ahora nos comunicamos, nos informamos y colaboramos de una manera distinta.

Para responder a estos retos, los consultores han abierto el abanico de las disciplinas, ahora también intervienen expertos en diseño, matemáticas y estadísticas avanzadas, antropología, artes y humanidades, que han dado un rostro más fresco a la consultoría y aportado novedosas perspectivas acerca de los

cambios que se dan en la sociedad y alteran las preferencias de los consumidores y, por lo tanto, el rumbo de los negocios. Una poderosa mezcla de consultores en estrategias de negocios con expertos en sistemas, capaces de analizar e identificar prioridades en medio de los grandes datos, está resultando muy significativa.

Entre los métodos generados en esta nueva época podemos destacar los siguientes: planeación en situaciones de incertidumbre (*foresighting*), pensamiento de diseño (*design thinking*), diseño y rediseño de modelos de negocios con *canvas* y *lean startups*, arquitectura estructural con base en redes (*networks*), procesos ágiles de operación con técnicas como *fastworks* y *scrum*, expansión de los sistemas de administración de recursos empresariales (*enterprise resource management* – ERP), administración de procesos de negocios (*business process management* – BPM), administración de procesos de negocios inteligentes (*intelligent business process management* – IBPM), automatización de procesos robóticos (*robotic process automation* – RPA), innovación abierta, así como cambios en los sistemas de gobierno de las organizaciones y alineación de la cultura organizacional, entre otros.

FIGURA 1.2 EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN



Estamos en una era en que los dirigentes de las organizaciones demandan una consultoría práctica, con sentido de anticipación a los acontecimientos del entorno, con un enfoque que integre los aspectos operativos y estratégicos, y con un alto sentido colaborativo con otros especialistas de muy diferentes disciplinas.

LA EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

En el proceso evolutivo de la planeación y la gestión del cambio en la administración organizacional hemos considerado las corrientes o modelos más sobresalientes desde inicios de la segunda década del siglo XX. A diferencia de otros campos de las ciencias sociales, en donde la evolución del conocimiento se va concatenando a partir de nuevas elaboraciones propuestas por distintos autores sobre temas específicos —es decir, propiamente se da un proceso evolutivo del pensamiento—, en este caso no ha sido así. Los enfoques y métodos han surgido al calor de la práctica, muchas veces tomando prestados conceptos provenientes de otras disciplinas y desde la misma dinámica interna de las empresas, lo que nos da por resultado un desarrollo poco secuencial y no sistemático, a la vez que muy diverso.

Sobre una línea de tiempo que va desde la segunda década del siglo pasado hasta nuestros días (véase la figura 1.2), tratamos de representar cómo fueron apareciendo los principales sistemas de planeación y gestión que han hecho significativas aportaciones al desarrollo de la consultoría y sus representantes más sobresalientes; los periodos mencionados se refieren a sus épocas de mayor auge, aunque muchos de ellos aún siguen

vigentes.

ASOMÁNDONOS AL FUTURO

Hasta aquí hemos descrito de qué manera la consultoría ha seguido la evolución de los sectores y las empresas a lo largo de las distintas revoluciones industriales en la búsqueda de adecuar sus servicios a los requerimientos. Aunque no sabemos con certeza cómo será el futuro, tenemos bastante claro que, ante la dinámica de los cambios exponenciales, la consultoría no solo deberá seguir la evolución de las organizaciones sino participar activamente en re–pensar y diseñar su futuro, es decir, ir delante de manera más decidida. Esto nos permite abandonar la mayoría de los paradigmas que como consultores nos han mantenido más o menos tranquilos en la mayor parte de la segunda parte del siglo XX y los albores del XXI. Ahora deberemos *colonizar*, junto con los directivos de las empresas, territorios desconocidos.

**En tiempos turbulentos es difícil
ver el futuro... El riesgo no es
la turbulencia en sí misma, sino
actuar con la lógica del pasado.**

Peter Drucker

Sin duda, es un cambio de época. La sociedad está cambiando drásticamente, las prioridades, preferencias y estilos de vida de los jóvenes se diferencian y en muchos casos aún no las conocemos con precisión o —peor todavía— conociéndolas, las ignoramos. Uno de los cambios más importantes es que nuestros principales estudios de la conducta humana están basados en personas que en 96% de los casos pertenecen a países industrializados occidentales como los europeos, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda e Israel, como lo señala Jared Diamond (2013) cuando afirma que casi todo nuestro conocimiento de la psicología humana se basa en sujetos que pueden ser descritos con las siglas en inglés WEIRDS (2) (“raros”), esto es, pertenecientes a sociedades occidentales cultas, industrializadas, ricas y democráticas. Edgar Schein (2016) va más allá y advierte que en el futuro las organizaciones estarán integradas por diversas subculturas y que su integración representará uno de los mayores retos para los dirigentes. La

alineación de esas subculturas con la cultura organizacional será definitiva para el logro de los objetivos institucionales.

Revisemos algunos datos que nos pueden ayudar a perfilar el futuro de la consultoría en la era de la transformación digital de los negocios y las empresas:

1. Las empresas e instituciones se están transformando, lo quieran o no; la duración media de las organizaciones registradas en el índice de Standard & Poor's (S&P) ha pasado de 67 años en la década de 1920 a 15 años en la actualidad, y 75% de las firmas registradas en ese índice serán remplazadas por nuevas compañías hacia 2027 (Bourree, 2015).

2. El especialista en temas relacionados con sistemas de información y comercio electrónico, Haim Mendelson (2004, citado en Evans et al., 2015, pp. 65–82) afirma que las claves para la empresa del futuro —que ya es el presente en nuestra opinión— son las siguientes:

- Un modelo de negocio bien articulado que recalibre de forma efectiva las exigencias del futuro con un modelo de creación de valor explícito que facilite las dinámicas de cambio y la interacción con agentes de proximidad y coordinadores de cadena de valor. Las tecnologías de la información han acelerado significativamente el desarrollo de modelos de negocio al desplazar el centro de la innovación del átomo a los bits, y del hardware al software. Además, las identidades virtuales están convergiendo con las identidades reales debido a un uso mayor de dispositivos móviles, de sensores y de la nube.

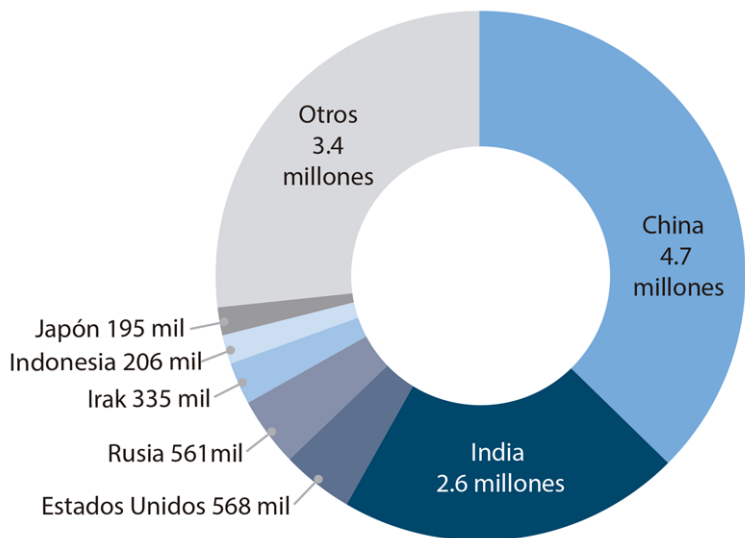
- Una empresa ágil y con un alto “coeficiente organizativo” que funcione en un entorno de cambio acelerado. Esta estructura automatiza partes fundamentales del proceso de innovación impulsado por el cliente y propicia su proximidad gracias a los avances tecnológicos.
- La creación de un ecosistema que permita a la empresa interactuar con otros participantes para reconfigurar su oferta de manera dinámica, y proporcione soluciones integrales al consumidor final. Las tecnologías de la información no solo acelerarán el proceso de desarrollo de modelos de negocio sino que, además, conducirán a un cambio cualitativo sustancial en el que convivan fabricantes y proveedores dedicados a desarrollar y vender productos físicos, y coordinadores de la cadena de valor que configuren soluciones para adecuar la oferta y la demanda, como ya ocurre en el caso de eBay, Airbnb y Uber.

3. Consideramos que la tecnología, a través de los dispositivos móviles y los *social media*, impulsará la transparencia de la información y la de sus generadores, lo que significa un cambio mayor para varios procesos y áreas de las organizaciones. Las empresas serán impulsadas con mayor velocidad por redes de trabajo interdisciplinarias y colaborativas muy avanzadas en ámbitos internacionales, más aplicaciones de robótica en sistemas de manufactura de alta productividad, así como las tecnologías avanzadas como el *Internet de las cosas*, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático o mediante las máquinas (*machine learning*), por ejemplo IBM Watson, con las

aplicaciones en materia de salud, enseñanza de las matemáticas o consejería jurídica, y los desarrollos de Oracle con Crosswise y de Amazon con Angel.ai.

4. En los próximos años, algunos cambios tecnológicos tendrán un gran impacto de escala transformacional en la operación de las empresas. Ludmila Morozova–Buss (2017) señala algunas de estas repercusiones, especialmente por efecto de la inteligencia artificial: las impresoras 3D, el Internet de las cosas, los vehículos autónomos, la interfaz entre el cerebro y las computadoras, la robótica avanzada y las máquinas inteligentes.

FIGURA 1.3 PAÍSES QUE TIENEN MÁS GRADUADOS EN DISCIPLINAS stem



Fuente: elaborado con base en WEF (2016).

El prolífico desarrollo de la tecnología cambiará drásticamente la definición de valor, desde los rígidos modelos de negocios de la pasada era industrial hacia los modelos de servicio y experiencias flexibles, creativos y adaptativos de la revolucionaria era de la información.

Además, la automatización de procesos por medios robóticos (*Robotic Process Automation* – RPA) seguirá impulsando esta tendencia. La RPA, también denominada *Robotic Transformation* (transformación robótica) o *Robotic Revolution* (revolución robótica), se refiere a las formas emergentes de la tecnología para la automatización de los procesos basada en inteligencia artificial y softwares para robots. La RPA representa una gran oportunidad para que las organizaciones incrementen su desempeño, mejoren su productividad, reduzcan sus costos en áreas como las finanzas con limpieza de datos, marketing con campañas automatizadas, servicio al cliente con procesamiento de quejas, tecnología de la información con servicios de soporte.

Así que enfrentamos un irrefrenable ritmo de cambio del entorno en una economía que no crece a ritmo acelerado, con el consecuente replanteamiento y reestructuración de industrias y empresas, así como de las profundas transformaciones digitales de los modelos de negocios. Y tenemos que aprender que el ritmo del cambio es ¡exponencial! ya no gradual, nos llega en gigantescas olas como un auténtico tsunami. El mundo se está

haciendo más complejo porque estamos más interconectados, las 24 horas del día, todos los días y cada vez más. La transferencia de conocimientos, experiencias y expectativas entre personas con más conocimientos hace más complejas a las organizaciones, aunque sus posibilidades sean también mayores.

Actualmente, la relevancia de los conocimientos de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, que se conocen como STEM, (3) es cada vez mayor en nuestro mundo. Pero hablar de STEM no se refiere solo a conocimientos, como lo señalan Carnevale, Smith y Melton (2011, pp. 53–60), sino que requiere estar asociado con otras habilidades tales como el pensamiento crítico, el aprendizaje activo, la solución de problemas complejos, razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, comunicación y trabajo en equipo.

El Reporte de Capital Humano (2016) del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), señala en cuáles países hay más graduados recientes en las disciplinas STEM (véase la figura 1.3).

Así que facilitar el cambio en las organizaciones en esta era digital, la era de las máquinas inteligentes (*Smart Machine Age* – SMA) es fundamental, aun considerando la tremenda irrupción de la inteligencia artificial, que nos ofrece la posibilidad de realizar trabajos rutinarios por medio de robots en solo una pequeña fracción del tiempo que le llevaría cumplirlas a varias personas. Las personas, clientes y consultores, juntos tendremos que realizar los trabajos que la tecnología no puede hacer

bien: esos trabajos que requieren un juicio crítico elevado, un pensamiento creativo e innovador y la conexión emocional con los accionistas, clientes y otros asociados. Edward D. Hess y Katherine Ludwig señalan que:

Desafortunadamente la ciencia tiene claro que no lo hemos hecho particularmente bien en esos trabajos debido a nuestras formas de pensar y actuar. Un problema profundo al llevar a cabo esas habilidades exclusivamente humanas es que usualmente percibimos y procesamos el mundo desde una perspectiva únicamente personal, poco enfocada y de una manera auto-protectora. Mantenerse relevantes y optimizar nuestro pensamiento, escucha, las relaciones y el trabajo con otros para exceder las habilidades de la SMA nos requerirá convertirnos en parte de un sistema más abierto, más abierto a lo que está sucediendo en el mundo fuera de nuestras cabezas y más abierto a los otros. Nuestro enfoque interno deberá cambiar a uno externo en relación con los demás porque será muy difícil exceder las capacidades de la SMA por nosotros mismos. Necesitamos la ayuda de los demás y eso requiere que nos conectemos y relacionemos emocionalmente con ellos (Hess & Ludwig, enero de 2017).

Las nuevas tendencias tendrán —o deberían tener— también implicaciones en la educación actual. De acuerdo con expertos en el tema reunidos durante el Foro Económico de Davos, Suiza (WEF, 2018) a inicios de 2018, donde se abordó el futuro de la educación, el trabajo en el futuro será muy diferente en la medida

en que la inteligencia artificial convierta en obsoletos muchos trabajos manuales y repetitivos. En este mismo encuentro se cita un reporte del Mckinsey Global Institute (enero de 2017) que sostiene que 50% de los empleos que realizan las personas en el mundo son susceptibles de ser sustituidos por robots, lo cual podría significar una pérdida de 15 billones de dólares en salarios a nivel mundial para el año 2055. Según dicho reporte, este panorama no necesariamente es amenazante si los sistemas educativos se modifican oportunamente; por ello, en el encuentro se hace énfasis en la importancia de las habilidades *blandas*, como el trabajo colaborativo, la creatividad, la inteligencia emocional, la capacidad de solucionar problemas complejos, además de las habilidades creativas y de investigación, y para encontrar información, sintetizarla y sacar algo de ello. Estas habilidades no pueden esperar al futuro, deben ser una realidad hoy.

Todo lo que sea rutina o repetitivo será automatizado.

Minouche Shafik

Nosotros creemos que los dirigentes de las empresas y los consultores encontraremos una forma equilibrada y humana de interactuar con todas las aplicaciones de la inteligencia artificial y los *bots*, y eso lo haremos con la participación de grandes talentos de otras disciplinas. Un ejemplo de estas formas innovadoras y humanas es la que mencionó Bill Gates durante una entrevista (Quartz, entrevista con Gates, 16 de febrero de 2017, citada en Delaney, 2017): “Los robots deben ser gravados con impuestos como las personas”. Es decir, propuso que los impuestos derivados de los empleos de los hombres que se sustituyan por robots sean gravados y pagados por las empresas que los producen o por las que los utilicen, y añadió: “Lo que el mundo quiere es aprovechar la oportunidad de hacer todos los bienes y servicios que tenemos ahora y liberar a las personas para hacer cosas más significativas, reduciendo la pobreza y ayudando a los niños especiales, hasta llegar a la vejez, asuntos que tienen que ver con la empatía y la comprensión humana” (Gates, entrevista citada en Delaney, 2017).

A propósito del papel de la tecnología, Teilhard de Chardin dice “el hombre es un ser caracterizado por unas manos y

un cerebro, es un cerebro manual, unas manos libres de trabajo rutinario son un cerebro libre para pensar [...] Si la tecnología son las manos de la humanidad, el cerebro de la humanidad es la conciencia social” (citado en Rodríguez, García, Lara & Díaz, 1988, p.217). Consideramos que esta frase tiene plena vigencia. Como lo señaló Jack Ma en una entrevista para la televisión: “No sólo necesitamos la inteligencia de las máquinas, necesitamos inteligencia para las máquinas, necesitamos hacer lo que las máquinas no son capaces de realizar” (Ma, entrevista, Loret de Mola, 5 de mayo de 2017). Administrar este cambio exponencial será uno de los grandes desafíos para la humanidad en el futuro próximo.

Liderar los cambios en esta nueva era implicará romper las tendencias dominantes hasta ahora para enfocarlas hacia una forma de direcciones emergentes.

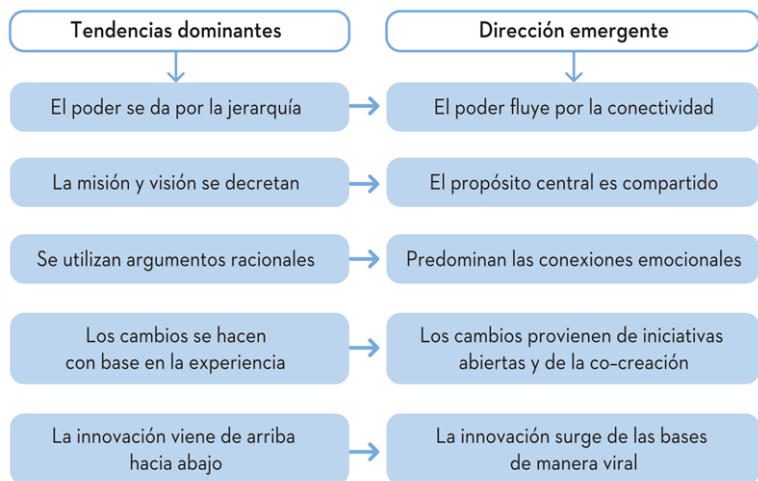
Administrar cambios exponenciales es una gran diferencia cuando nuestro trabajo como consultores, de acuerdo con Sherry Duda (2016), presidenta de la Organization Development Network, ha sido: 1) crear impactos positivos por medio de estrategias para aumentar las ofertas de valor; 2) incrementar la sustentabilidad alineando estrategias, estructuras y culturas para generar resultados en relación con las oportunidades del entorno; y 3) impulsar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones mediante la adaptación al cambio, innovación y disrupción en los negocios.

Liderar los cambios en esta nueva era implicará romper las tendencias dominantes hasta ahora para enfocarlas hacia una forma de direcciones emergentes.

Hemos atendido estas actividades fundamentales durante los últimos años; sin embargo, en el escenario futuro no se tratará de hacer modelos cada vez más complicados o sofisticados, sino que habrá que abordarlas con pragmatismo desde una

perspectiva sistémica, con base en una fuerte empatía con los nuevos requerimientos de nuestros clientes, y con la credibilidad y la confianza que nos brinden para lograrlas de una forma más rápida, más ágil y con menos costo, las tres cosas a la vez.

FIGURA 1.4 TENDENCIAS DOMINANTES Y DIRECCIONES EMERGENTES



Las tendencias dominantes que tendrán que transitar hacia nuevos estilos de dirección emergentes se presentan en la figura 1.4.

John Kotter (2014) dice que para lograr cambios en la nueva era se requiere trabajar con los líderes, con las redes de trabajo y con muchos agentes de cambio —no solo con

unos cuantos—, y que para eso tendremos que cambiar un pensamiento clave: ya no será “tener que cambiar” sino “querer cambiar” lo que impulsará las grandes transformaciones. Algunas de las implicaciones son: que las empresas ya no podrán seguir organizándose por “divisiones” sino que deberán hacerlo por “conexiones”; y que la acción voluntaria adquirirá un valor estratégico.

En un mundo en el que la disrupción y no el cambio incremental será —¿o ya es?— lo normal, Helen Beavan, la responsable de desarrollo organizacional del sistema de salud en Inglaterra, nos recuerda las palabras de Céline Schillinger: “Al cuestionar las ideas existentes, al abrir nuevos campos de acción, los agentes de cambio ayudan a las organizaciones a sobrevivir y adaptarse al siglo XXI” (Schillinger, citada en Bevan, 2015). Y para ello nos invita a ser “rebeldes”.

Pero ¿quiénes son esos rebeldes? Ella los describe de la siguiente manera: *a)* son los principales campeones de las iniciativas de cambio; *b)* los rebeldes no piden permiso para liderar, innovar o hacer estrategias; *c)* los rebeldes son responsables, saben lo que es correcto; *d)* ven y dicen cosas que otros aún no perciben; *e)* apuntan a nuevos horizontes, y *f)* sin los rebeldes la historia nunca cambia.

Pero, además de los rebeldes, necesitaremos personas a las que Helen Bevan atribuye características especiales que serán fundamentales en el futuro próximo:

- Son personas que mueven el barco, pero son capaces de

mantenerse a bordo.

- Caminan por la delgada línea que hay entre ser diferentes y asimilarse a los demás, entre estar fuera y dentro.
- Son capaces de retar el *statu quo* cuando ven un camino viable para el futuro.
- Son los mejores “ciudadanos” de la organización y a la vez son “rebeldes”.
- Son capaces de trabajar con otros para lograr éxitos, no para crear problemas destructivos (Bevan, 2015).

Estas oportunidades suponen cambios importantes en la formación, actuación y organización de los profesionales de la consultoría en el futuro. Algunas de las tendencias más probables son:

a) Es probable que crezca la tendencia de que más consultores opten por ser *free lancers* (consultores independientes) o se afilien a redes de asociados distintas a las firmas de consultoría, aunque estas seguirán sirviendo a sus clientes tradicionales.

b) Dado que la consultoría requerirá de especialistas en muy variadas disciplinas como matemáticas, ingeniería, sistemas, arte, diseño, etc., las habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales serán tan importantes como las competencias técnicas.

c) El papel de consultores generalistas, que actuarán como orquestadores, será muy importante para integrar y dar coherencia a las soluciones que se propongan a las organizaciones desde la intervención de distintos especialistas.

d) Las competencias requeridas por los consultores serán muy variadas: capacidades técnicas muy especializadas, habilidades para trabajar con ejecutivos de todo nivel, así como con consultores internos en equipos multidisciplinarios —y en ocasiones en varios de manera simultánea—, fuertes habilidades interpersonales, sociales, de trabajo en redes y, desde luego, un marco ético de actuación muy claro.

e) Es muy probable que se incremente sustancialmente la certificación de los consultores, ya sea por instituciones privadas de alto prestigio, nacionales o internacionales, o por instituciones públicas.

En síntesis, a lo largo de más de un siglo la consultoría profesional ha demostrado una impresionante capacidad de adecuación y reinención ante las transformaciones del mundo y de las organizaciones. Más allá de las recesiones económicas, estamos de acuerdo con los investigadores que afirman que la demanda de servicios de consultoría no se contraerá en el largo plazo; las grandes economías emergentes (Brasil, China, India, Rusia y nuestro país) generarán una demanda enorme de servicios, porque su administración aún no se ha desarrollado lo suficiente y los directivos jóvenes requieren experiencia. Las siguientes generaciones de consultores seguirán esa tradición de flexibilidad si demuestran, en su propia vida y en su trabajo, una constante adaptación ante el cambio exponencial, el tsunami digital y la disrupción. Lo que hará destacar a esas generaciones de consultores por venir serán sus capacidades superiores de

colaboración con sus clientes y colegas, sus habilidades para intervenir eficazmente con una visión sistémica en los diversos ámbitos y aspectos de las organizaciones, así como sus conductas tangibles de ética personal y responsabilidad social.

Al considerar el desarrollo de la consultoría, estamos convencidos de que su futuro sorpresivo, desafiante y emocionante será un gran lugar para estar, un maravilloso espacio de realización.

1- KPMG es una red global de servicios de auditoría a nivel internacional que surge en Ámsterdam antes de la primera guerra mundial, más conocida por las siglas de los apellidos de sus fundadores: Klynveld, Piet, Marwick y Goerdeler.

2- Sigla para designar los adjetivos: *Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic Societies*, pero que forman la palabra *weirds*, que significa “raros” en español.

3- Siglas de *Science, Technology, Engineering and Mathematics*.

La esencia y el quehacer del consultor

He encontrado el significado de mi vida al ayudar a los demás a encontrar en sus vidas un significado.

VIKTOR FRANKL

LOS CONSULTORES, ESOS SOCIOS DEL PENSAMIENTO (*THINKING PARTNERS*)

Una buena manera de comenzar a tratar el tema de la consultoría es hablar del consultor y su quehacer. Si bien existen diversas prácticas y normas en torno de esta temática, no siempre queda claro cuál es su papel y las implicaciones prácticas de su trabajo en las organizaciones. Lo anterior se debe, en parte, a que la consultoría, como muchas otras prácticas, tiende más a ser un arte que una ciencia ya que el trabajo se centra —o debería centrarse— principalmente en las personas y no solamente en los procesos.

La experiencia de trabajar durante años con más de 40 generaciones de estudiantes en un diplomado en Habilidades Directivas, todos ellos directivos o gerentes, nos ha permitido constatar que los líderes de hoy deben compaginar sus responsabilidades de gestión con un estilo de liderazgo que sea capaz de trabajar con las diferentes generaciones que conviven en las organizaciones. Los consultores no podemos sustraernos de esta realidad; después de todo, más allá de las generaciones, las organizaciones se componen de seres humanos, y los cambios pasan principalmente por las personas.

Por otro lado, y desde nuestra visión, esta aproximación a las

personas y su desarrollo es muy específica: tiene una perspectiva apreciativa, es decir, parte de las fortalezas, de lo mejor de las personas, de lo que las hace mejores y únicas. Por eso hemos designado a los consultores como los *thinking partners* que, desde una búsqueda apreciativa, hacen suyo todo el sistema en que vive, trabaja y participa el cliente.

Y, precisamente, esta es una de las tomas de conciencia más importantes en la práctica de la consultoría, en especial para quienes no venimos de una formación en ciencias sociales: ¡que un consultor trabaja ante todo con personas, y con lo mejor de ellas! Esta afirmación tiene en sí misma una gran profundidad. Humberto Maturana, el célebre biólogo chileno, ha afirmado en repetidas ocasiones que “decimos que somos seres racionales, pero somos principalmente seres emocionales. Y usamos la racionalidad para justificar nuestra emocionalidad” (Cedecom, entrevista con Maturana, 2010). Las organizaciones están conformadas por personas y, la consultoría, aun cuando se trate de una intervención muy técnica en apariencia, no deja de tener implicaciones en las personas involucradas; y si consideramos que hacer consultoría está vinculado estrechamente con procesos de cambio, estos cambios tienen que pasar necesariamente por las personas quienes, a su vez —como todos los seres humanos—, pueden presentar más o menos resistencia al cambio. No es de extrañar que muchas consultorías fracasen por no considerar las implicaciones del trabajo con las personas.

Los consultores somos *los de afuera*, los invitados por *los de*

adentro, que son nuestros clientes y los que toman las decisiones. Ellos son los dueños o directivos de las organizaciones y nosotros los consultores. Como dice Peter Block: “Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Un *manager* es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo” (Block, 2000, p.2).

El consultor es un profesional que:

1. Ayuda al cliente a descubrir sus verdaderos sueños y cómo hacerlos realidad.
2. Fomenta la seguridad y la confianza personales y ayuda a conocer los patrones desde los que el cliente actúa.
3. Busca el mejor futuro para las organizaciones aportando una mirada diferente acerca de sus fortalezas y las oportunidades que pueden aprovechar en la dinámica del entorno.
4. Impulsa a las personas a la acción a partir de una visión clara de lo que en verdad quieren.
5. Promueve la generación de valor y su justa distribución para mejorar las condiciones de las organizaciones y la calidad de vida de sus integrantes: socios, directivos, empleados, clientes, proveedores y demás asociados.
6. Dedicar su trabajo a la intensificación de la creación y del conocimiento para beneficio de las personas y las empresas.
7. Fomenta el desarrollo integral de los seres humanos y la

transformación de la cultura organizacional.

Concebimos al consultor no solo como un profesional que ayuda a resolver los problemas y superar las debilidades de la organización. Lo hace, sí, pero va más allá: busca abrir nuevos horizontes para las empresas a través de ayudarlas a crear una visión de futuro más promisorio, desde una perspectiva apreciativa de sus fortalezas y oportunidades. El consultor apreciativo busca el mejor futuro para las organizaciones y, por ello, destaca más sus fortalezas. Esto no quiere decir que sea ingenuo y que haga caso omiso de los problemas o que no reconozca las debilidades de las empresas, sino que busca resolverlas desde la perspectiva de lo que las organizaciones verdaderamente quieren ser en el futuro.

En el caso de los individuos, el consultor busca promover su desarrollo personal y aprende a percibir su situación laboral con mayor profundidad y realismo, apoyándolos para que no solo sean más productivos sino que, mediante la forma en que lo logran, encuentren un claro sentido de vida y satisfacción personal. Y si en ese camino se promueve su felicidad, tanto mejor.

Con los equipos de trabajo, el consultor actúa como catalizador para el mayor aprovechamiento de los recursos, la orquestación de las fortalezas y debilidades entre los miembros del grupo, el aprovechamiento de las diferencias individuales y el adecuado manejo de conflictos. Y que vayan más allá y se conviertan en equipos integrados por “colegas admirables” de

alto desempeño.

En su interacción con las organizaciones, el consultor promueve la comprensión de la importancia de la adaptación al entorno cambiante como un proceso creativo e innovador, semejante a la flexibilidad del mecanismo de evolución de los seres vivos a las transformaciones del ambiente; ayuda en la definición de su estrategia y la adecuación de su cultura organizacional, y apoya en la construcción de las capacidades institucionales para tomar cada vez mejores decisiones.

Como consultores somos viajeros de unas empresas e instituciones a otras, en tránsito constante. Si el destino es importante, igual o más es el camino, porque la consultoría nos transforma como personas y como profesionales. En el trayecto aprendemos especialmente de los “clientes”: de los dueños o socios de empresas, directivos, de sus equipos de trabajo y de los colegas. Esta condición permea nuestras concepciones, ideas y valores, nuestras tareas, relaciones, familia y amigos, en nuestras emociones y nuestras canas. En suma, en nuestras formas de comprender e interactuar con las personas, las organizaciones y el mundo. Aprendemos a ser interculturales puesto que transitamos por diversas culturas organizacionales día con día o de un periodo a otro. Esta condición dinámica y movediza —a querer o no— transforma nuestra identidad, discurso y acción. Nos hace reconocernos en proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo continuo.

LA MIRADA EXTERNA

Uno de los grandes valores de la consultoría es lo que denominamos *la mirada externa*. No queremos decir que el cliente no se vea y se reconozca a sí mismo y a su organización; eso sería un contrasentido. Si un cliente nos busca es porque, precisamente, ya lo ha hecho. El punto es que no tiene por qué formularse todas las preguntas y cuestionamientos él solo. Si el dirigente de una organización permite a otros y los anima a formular preguntas poderosas e inteligentes sobre los qué, por qué, para qué y cómo de sus actividades, abrirá su perspectiva y oportunidades de crecimiento y desarrollo en favor de su mejor futuro.

Una gran fuente de observaciones y preguntas poderosas e inteligentes probablemente puedan provenir del exterior de la organización, de aquellos de afuera que pueden cuestionar, hasta como observadores *naive*, la operación de la empresa. Peter Drucker era muy reconocido por aportar a las compañías que asesoraba, como General Motors, Procter & Gamble o Coca Cola, una perspectiva externa que permitía observar situaciones y aspectos que los propios ejecutivos habían pasado por alto. Drucker comprendía que mucho de su trabajo no era llevar respuestas sino ser ignorante y formular unas cuantas preguntas poderosas.

Algunos consultores no siguen la línea de trabajo de Drucker,

prefieren adoptar el rol de expertos cuyo trabajo es proveer respuestas y soluciones, y algunos clientes también, porque recibir respuestas les permite seguir en acción. En cambio, si reciben preguntas y observaciones derivadas de la mirada externa, antes que dar respuestas tienen que pensar y reflexionar.

LOS ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA INTERVENCIÓN

Nadie conoce la empresa mejor que quienes están dentro

El papel que desempeña el consultor en una organización y su posición privilegiada que le permite ver el sistema desde fuera pueden hacerle caer en la tentación soberbia de convertirse en un “juez de la situación”. El consultor debe ser muy cuidadoso y abstenerse de hacer juicios superfluos o apresurados acerca de lo que ocurre en una organización. Si bien suele ser visto como un experto y se espera de él que contribuya a la solución de los problemas, jamás debe asumir que conoce mejor la empresa que quienes están dentro de ella. Es cierto que la mirada externa proporciona un punto de vista más objetivo, pero no necesariamente el más adecuado.

No importa cuánta experiencia tenga un consultor, nunca le bastará para suplir la experiencia de las personas que han estado en una organización por mucho tiempo —en ocasiones desde sus inicios— y han sido responsables de su desarrollo.

¿Te has preguntado alguna vez cómo se forma un conductor de tractocamiones? Esas personas, capaces de conducir enormes vehículos hasta con dos remolques, tienen una historia de aprendizaje muy similar a la del consultor,

que suele ser informal. Comienzan muy jóvenes como acompañantes de un experto, observan cómo se conduce un camión, lo que implica vivir en las carreteras, ayudan en áreas sencillas. Tiempo después, comienzan a hacer maniobras sencillas, se prueban en tramos cortos y, al fin, un día están listos para manejar su propia unidad. La consultoría es uno de esos oficios que —como los antiguos— se aprenden bajo la tutela de un experto. La consultoría no se trata solo de tener conocimientos adecuados, ni solo de experiencia. El tercer ingrediente fundamental es la capacidad de integrar conocimientos y experiencia, y aplicarlos en un contexto determinado. Aquí entra en juego la perspectiva, y esta no se adquiere sino a través de tomas de conciencia. Por ello, un buen maestro es muy importante para ser un buen consultor. ¿Has tenido uno?

También advertimos a los consultores cuidarse de la trampa de su propio ego, especialmente cuando son llamados de manera urgente o con insistencia. Recordamos llamados o correos con frases tales como “¡Necesito conocerlo, me urge!” “Me han hablado maravillas de ustedes, los necesitamos”. Expresiones como estas pueden hacer sentir al consultor como un *elegido* y perderse en su propio ego y en la soberbia. Una de las virtudes del consultor es mantenerse en la sencillez que caracteriza a las personas que se conocen profundamente a sí mismas y no requieren de los halagos fáciles para respaldar su quehacer profesional.

Frecuentemente, los clientes conocen sus problemas y posibles soluciones. Sin embargo, muchas veces se ven imposibilitados de resolver una situación por el solo hecho de estar dentro. Esta misma situación la viven las personas que acuden a un terapeuta para resolver un problema familiar o de pareja.

Hemos visto a consultores tomar una postura de soberbia cuando intervienen en un caso, ignorando la comprensión inicial de las circunstancias y personas involucradas, y desdeñando la experiencia y el conocimiento que el mismo sistema tiene. Con frecuencia, esta posición genera juicios equivocados que se convierten en propuestas de solución erróneas. Los conocimientos y la experiencia del consultor deberían estar al servicio de sus clientes, en una relación colaborativa que valore los conocimientos y la experiencia del sistema y de las personas.

Los conocimientos y la experiencia del consultor deberían estar al servicio de sus clientes en una relación colaborativa que valore los conocimientos y la experiencia del sistema y de las personas.

El consultor no toma decisiones, aunque sea muy tentador

Sí, en ocasiones resulta muy tentador, hay que reconocerlo. Sin embargo, el papel del consultor no es tomar las decisiones, es facilitar que el cliente las tome. El cliente es quien tiene el derecho de tomarlas, ya sea porque es el propietario o porque ha sido investido con las atribuciones y la autoridad para hacerlo. Pero el consultor no tiene ninguna de esas condiciones.

Lo que sí tenemos los consultores es cierta autoridad técnica y la confianza que el cliente deposita en nosotros. Hemos observado que hay consultores que van más allá de esa autoridad técnica y que, con base en la confianza del cliente, empiezan a tomar decisiones como si fueran ejecutivos de la empresa. Advertimos que es una práctica inapropiada de la consultoría. En todo caso, resultaría mejor que cambiaran su papel por el de verdaderos ejecutivos de la organización y que tomaran las decisiones con auténticas atribuciones y con las inherentes responsabilidades. Conocemos casos de profesionales que empezaron como consultores y que, de manera natural y muy apropiada, transitaron a puestos ejecutivos de empresas en las que prestaban sus servicios.

El golpe sobre la mesa

Con esta expresión nos referimos a situaciones en que hemos tenido que animar a algunos clientes a tomar decisiones difíciles. Recordamos, por ejemplo, el caso del director de una institución no lucrativa que, estando convencido de que tenía que hacer un cambio en su modelo de negocios, se sentía atrapado por miembros de un equipo que le proveía servicios profesionales importantes. Llegó un momento en el que, ante su indefinición, le animamos a dar un *golpe sobre la mesa* y afirmara su autoridad, con el propósito de que libremente decidiera a favor o en contra de cambiar el modelo de negocios, pero sí afirmar su posición ante ese grupo.

FIGURA 2.1 LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL CONSULTOR

Conocimiento de sí mismo	Conocimiento de dirección y gestión de organizaciones	Formación y actualización permanente	Capacidad para relacionarse con los demás
Capacidad para ser aceptado por los demás	Capacidad analítica y de comunicación	Capacidad para desplegar energía	Capacidad para dar y recibir información
Actitud de respeto, comprensión y tolerancia	Actitud positiva, entusiasta y disciplinada	Capacidad para manejar la ambigüedad y la frustración	Formalidad y puntualidad

Ocupamos este lugar porque ya corrimos mundo.

Carlos Altschul

Este *golpe sobre la mesa* no es un contrasentido con lo afirmado en el apartado anterior acerca del papel del consultor. Por el contrario, la idea de animar al cliente a afirmar su posición busca dinamizar el proceso de implementación de los cambios evitando que caiga en la inacción y la parálisis, aspectos que son mortales para las transiciones organizacionales.

Desde luego, el *golpe sobre la mesa* solo es una invitación para que el cliente actúe en una forma más proactiva y, como toda invitación, necesariamente debe ser respetuosa de la respuesta del invitado, y el consultor no debe seguir insistiendo si el cliente toma una posición diferente al respecto. Su decisión merece todo nuestro respeto.

El largo plazo

No hay que ser ingenuos. Las personas y las organizaciones —formadas por personas— no cambiamos rápidamente. Los cambios profundos y perdurables solo se dan en el largo plazo ya que tocan aspectos tan importantes —que abordamos más adelante— como las emociones, la cultura, la resistencia al cambio y la diferencia de visiones. Por ello, no hay que prometer ni esperar cambios significativos que permeen una organización en el corto plazo. Quien los prometa es un charlatán y quien los crea peca de ingenuidad.

EL PERFIL DEL CONSULTOR

¿Existe un perfil del consultor? La respuesta es delicada. No podemos hacer una descripción genérica del consultor pues hay una amplia variedad de especialidades en materia de consultoría. Sin embargo, podemos enunciar una serie de características (véase la figura 2.1) que favorecen el desarrollo de su quehacer.

El consultor ayuda al cliente a descubrir sus verdaderos sueños y cómo hacerlos realidad.

Conocimiento de sí mismo

Desde nuestra perspectiva, esta es una característica fundamental pues el consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de sí mismo y de su desempeño —incluso de sus potencialidades y limitaciones— con la imagen que le proyectan sus clientes y los equipos con los que trabaja. Profundizar en el conocimiento de sí mismo es un activo esencial para el consultor y, de hecho, la base en la que se sustenta su confianza y credibilidad como persona.

Esta característica implica que el consultor tenga apertura para que con mucha frecuencia reciba mensajes verbales y no verbales que ratificarán o rectificarán la imagen que tiene de sí mismo, no solo en los aspectos profesionales sino en aspectos personales, pues los comentarios y observaciones de los clientes y de sus equipos de trabajo no hacen distinciones al respecto. Hemos observado cómo algunos consultores se sienten ofendidos o deprimidos por algún comentario fuerte de un cliente; los hay también que se enojan y pierden la compostura con miembros de los equipos de trabajo. La preparación en materia de inteligencia emocional en este aspecto resulta fundamental para el consultor.

Conocimiento de dirección y gestión de organizaciones

El consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos sobre dirección, administración y gestión de empresas, así como de conceptos derivados de las ciencias del comportamiento; conocimientos sobre planeación y organización que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos, los procesos de operación y los resultados de las organizaciones. También deberá poseer un amplio conjunto de métodos y técnicas que le faciliten sus intervenciones.

Vale también decir que no es posible saber de todo, y menos en un mundo en el cual el conocimiento crece exponencialmente. Por lo tanto, recomendamos una combinación de conocimientos generales acerca de dirección y gestión de empresas y una especialización en algún tipo de consultoría, por ejemplo, algunos consultores se han orientado más hacia asuntos de tipo humano, otros a cuestiones tecnológicas, otros más a aspectos financieros, etcétera.

Formación y actualización permanente

El consultor necesita estar en un proceso de continua formación y actualización profesional, cada día cambian las condiciones del entorno y las necesidades de las organizaciones, los conceptos y la metodología. La actualización es una tarea permanente del consultor.

Tom Peters encontró un dato que le llamó mucho la atención y que calificó de obsceno: “El promedio de horas de clase del trabajador americano medio es de 26.3 horas anuales”, es decir, su índice de formación para el trabajo es de 0.01. Peters, a partir de un registro de sus actividades durante tres semanas, hizo un cálculo anualizado del tiempo que destinaba a su preparación, con un resultado de 187 horas anuales y el índice “en mi caso fue de 4.67, casi 500 veces más. No estoy fanfarroneando, de ninguna manera. Por el contrario, creo que soy cada vez más ‘normal’, por lo que se refiere a un trabajador de intensificación de la creación” (Peters, 2004, p.259). Este ejercicio que hizo el autor da cuenta del escasísimo tiempo que el trabajador promedio en Estados Unidos dedica a la formación o capacitación, ¿qué podríamos decir de los trabajadores de otros países?

Capacidad para relacionarse con los demás

La capacidad del consultor para establecer relaciones de trabajo profundas y significativas con las demás personas, especialmente con sus clientes al comprender sus circunstancias y requerimientos en su ambiente de trabajo, implica entender el mundo, la visión, los valores, los dolores y las pasiones de los demás como si fueran propios, sin perder la capacidad de analizarlos con objetividad e intervenir de manera creativa en su transformación positiva.

Hemos visto consultores que no tienen capacidad para comprender la situación por la que atraviesan sus clientes y lo único que pretenden es venderles sus soluciones o servicios. Nos vemos obligados a señalar que esto no funciona, es un acercamiento muy pobre para el cliente y poco profesional por parte del consultor. Edgar Schein (2016) enfatiza la importancia de establecer relaciones más personales, abiertas y de confianza, que sobrepasen la “distancia profesional” y conduzcan a lo que denomina “un nivel 2 de relaciones”, es decir, superior. Como Schein, nosotros pensamos que el consultor debe invertir tiempo y energía en tratar de conocer realmente a su cliente mediante un diálogo humilde y sencillo, con apertura a sus pensamientos y sentimientos, y exhibiendo una auténtica actitud apreciativa hacia los demás.

La consultoría no es un servicio que pueda *venderse* sin comprender a fondo el mundo y las circunstancias del cliente y de su organización, lo que está viviendo. Por ese motivo, establecer una relación empática resulta fundamental y estratégico para el consultor. En ocasiones se dedican muchas horas a esta importante labor, muy bien invertidas.

Capacidad para ser aceptado por los demás

Debido a que se encuentra en el centro de movimientos de cambio, el consultor debe ser del tipo de personas que son aceptadas por otros con relativa facilidad, lo que no quiere decir que siempre sea aceptado necesariamente. Ese tipo de personas que no se muestran intransigentes, impositivas o duras sino, por el contrario, son abiertas, cálidas y comprensivas, que escuchan a los demás y no tratan de imponer sus puntos de vista.

La aceptación del consultor por parte del cliente es diferente a la de los miembros del equipo. La primera se dará o no en la etapa inicial del proceso de consultoría, de hecho, en el contacto inicial. La aceptación por parte del equipo se da en las siguientes etapas y tiene muchas variantes. Habrá las personas *campeonas* del proceso de cambio y, por lo tanto, sean más proclives a aceptar al consultor; las *resistentes* al cambio, que probablemente tiendan a rechazar al consultor y sus iniciativas; y también estarán los *seguidores*, que esperarán a ver por dónde van los vientos... El reto para el consultor es lograr la mayor aceptación posible con cada persona y obtener lo mejor de cada una de ellas en favor de la organización.

Capacidad analítica y de comunicación

La *mirada* del consultor se refiere a la capacidad y disposición para centrar su atención en la dinámica de las organizaciones, así como en los fenómenos de los equipos de trabajo para que, a través de la escucha activa y la observación, se comprenda el comportamiento y la cultura organizacional.

La capacidad de comunicación es fundamental para los consultores, es uno de sus canales principales para interactuar con el cliente y el resto de la organización. De la eficacia de su comunicación depende que se comprendan o se malinterpreten sus intenciones y acciones. Esta capacidad incluye hablar con la verdad y con claridad, y escribir bien pues una de sus actividades principales será hacer instructivos, reportes e informes.

Capacidad para desplegar energía

El consultor requiere desarrollar una gran energía para movilizar y gestionar la voluntad de las personas en favor del cambio planeado en las organizaciones. Esta dinámica implica generar iniciativas y propuestas de acción para que el cliente y sus equipos las acepten e implementen, con sus propios recursos, a partir del convencimiento de que contribuyen a la creación del mejor futuro para su organización. El consultor debe ser capaz de manejar conceptos e ideas abstractas y convertirlos en aplicaciones sencillas y acciones prácticas comprensibles para todos.

La capacidad para gestionar voluntades es una de las mejores definiciones del liderazgo, ¿debemos entonces entender que el consultor ejerce un liderazgo en las organizaciones en las que interviene? y, en caso positivo, ¿de qué tipo sería este liderazgo? En nuestra opinión, sí existe un cierto liderazgo en el papel que desempeña el consultor, pero ¡cuidado! no es el mismo liderazgo que tiene el cliente como dirigente o dueño de la empresa, ni siquiera el de los directivos de la organización. El liderazgo del consultor es de tipo técnico y moral, que solo debe estar al servicio de los intereses de su cliente y, por lo tanto, subordinado a su liderazgo. Es decir, el cliente manda. El consultor ayuda, sí, pero no cabe duda que tiene una fuerte influencia en la gestión de las voluntades. Y eso constituye, desde nuestra perspectiva,

una gran responsabilidad del consultor.

Capacidad para dar y recibir información

El consultor debe tener la capacidad de comunicar apropiadamente a sus clientes y a los equipos de trabajo sus observaciones para ayudarlos a aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como a superar áreas de oportunidad para lograr sus metas. De igual manera, el consultor necesita estar abierto y dispuesto en todo momento a recibir la información respecto a su desempeño.

Actitud de respeto, comprensión y tolerancia

El consultor debe ser consciente de que gran parte de su credibilidad se deriva de la filosofía personal que se manifiesta en la forma de hacer su trabajo, no solo en los resultados; respeto por todas las personas, sus posibilidades y limitaciones; comprensión de la organización y sus circunstancias, y expresión clara de confianza y tolerancia hacia los demás.

Actitud positiva, entusiasta y disciplinada

La consultoría es un trabajo que requiere muchas horas de preparación, diseño de las intervenciones, programación de actividades, periodos intensos de ejecución, reuniones de seguimiento y evaluación, entre muchas otras cosas que implican desgaste físico, emocional y espiritual, por lo que requiere desarrollar una actitud positiva ante la vida, llena de entusiasmo sustentable y disciplina para llevar a cabo todas las tareas. Este aspecto está muy relacionado con los cuidados de sí mismo que deberá tener el consultor, y es parte de la disciplina, por cierto.

Capacidad para manejar la ambigüedad y la frustración

La vida profesional del consultor, por definición, está inmersa en la ambigüedad: a veces todo va hacia adelante, otras en sentido contrario, algunas decisiones se toman y otras no. Esto es natural dado que las decisiones las toman *los de adentro*, el cliente y sus equipos, y no *el de afuera*, el consultor. Por eso los resultados de las iniciativas y acciones del consultor pueden no coincidir con sus propias expectativas, aunque derivan en respuestas a necesidades de las organizaciones. En estos casos, la capacidad de manejar la ambigüedad y la tolerancia ante la frustración resultan fundamentales.

Formalidad y puntualidad

El consultor profesional necesita cumplir sus compromisos con toda formalidad en los términos que hayan sido pactados con el cliente. La formalidad no se agota con cumplir el contenido de un contrato o convenio, tiene que ver con mantener la credibilidad del consultor en el largo plazo. En este mismo sentido, debe ser puntual, es decir, llegar antes a las citas con el cliente, a las intervenciones con el equipo de trabajo y en las entregas de productos de la consultoría. La formalidad y puntualidad del consultor deben ser independientes de la cultura o forma de ser o actuar de las organizaciones con las que trabaje.

Estas características del perfil del consultor que acabamos de describir son resultado de un proceso de desarrollo personal y profesional que no termina nunca, es un proceso continuo. Una tarea fuerte, que es muy enriquecedora y motivante siempre que haya sido elegida de manera consciente y voluntaria, con la decisión de *querer* ser un consultor.

Los consultores actúan como agentes de cambio, pero no son los únicos. Como afirmaba Lippitt en 1970, el gran maestro del cambio organizacional planeado: “también los hombres y mujeres comunes funcionan frecuentemente como agentes de cambio. Todos nosotros, a menudo nos hallamos frente al deber de dar ayuda o ante la oportunidad de recibirla” (Lippitt, 1970, citado en Garzón Castellón, 2005, p.155).

Finalmente, queremos mencionar que hemos conocido personas que se iniciaron en el trabajo de consultoría, y después —con mucha asertividad y salud emocional— han decidido libremente que ese no era el trabajo apropiado para ellas.

La consultoría no es para todos, es para aquellos que realizan su vida ofreciendo ayuda a las personas y a las organizaciones y disfrutan con ello.

IMPLICACIONES ÉTICAS Y PERSONALES DEL CONSULTOR

El consultor está claramente comprometido con un comportamiento profesional ético. En este apartado se trata de reflexionar sobre algunos aspectos para discernir qué comportamientos son éticos y cuáles no lo son, así como analizar conductas que, a pesar de que pueden ser éticas, también pueden ser irresponsables, imprudentes o incompetentes, tanto en la relación con los clientes como en las interacciones con otros consultores.

Entendemos la ética, sencillamente, como la intención de vivir de acuerdo con los valores universales y la obligación de hacer el mayor bien posible al mayor número de personas. Este concepto es muy operativo tratándose de consultores.

Competencia del consultor

Desde el punto de vista ético, uno de los aspectos más importantes es el vinculado con la competencia profesional del consultor. En muchas ocasiones hemos sido llamados por clientes potenciales para atender diversos trabajos que, una vez analizados, decidimos que no eran de nuestra competencia o que no son a los que nos dedicamos o deseamos dedicarnos, ¡así de claro! Si un consultor es llamado por una organización para llevar a cabo un trabajo para el que no tiene las competencias adecuadas o la experiencia suficiente, tiene la obligación ética de aclarar sus limitaciones al respecto con el cliente potencial.

Sin embargo, es posible que un consultor insista demasiado en sus limitaciones profesionales en relación con un trabajo específico. Si hace excesivo énfasis en ellas, corre el riesgo de dar una impresión errónea acerca de su verdadera capacidad profesional, lo que podría ser imprudente. Por lo anterior, frente a un trabajo para el que no se tiene competencia profesional, al consultor le basta señalar que no se dedica a ese tipo de actividades y, si conoce consultores con verdadera capacidad en el tema, puede derivarles el cliente.

Conocimiento de sus propias necesidades

El consultor, en el transcurso del proceso de la consultoría debe preguntarse con frecuencia por qué está actuando como lo hace. ¿Es en interés del cliente y de la organización? ¿o es en interés solo de sus propias necesidades?

Los consultores, como todas las personas, tienen sus propias necesidades materiales, emocionales y espirituales, y es muy importante que sean conscientes de ellas. El conocimiento de sus propias necesidades y su manejo adecuado es un imperativo ético. Expliquémoslo: un consultor, como todo individuo, puede llegar a tener necesidades y conflictos no resueltos, por ejemplo, si es infeliz en su vida familiar, no sería raro que buscara manipular al equipo de trabajo para que lo consuele; si tiene una gran necesidad de manifestar poder, puede satisfacerla tratando de imponer sus decisiones en vez de facilitar las del propio grupo; o bien, si tiene gran necesidad de reconocimiento, las conversaciones girarán en torno a él y no en torno a las necesidades del cliente.

No es ético —ni apropiado para la consultoría— que el consultor manipule el proceso o a las personas buscando la satisfacción de sus propias necesidades no resueltas, y esto aplica claramente tanto a los consultores como a otras personas que tienen poder en las instituciones.

Promesas para satisfacer expectativas del cliente

Este es un aspecto muy importante y de alta complejidad, tanto desde el punto de vista ético como profesional y contractual.

Sin importar el tipo de intervención de que se trate, el consultor no puede prometer ni comprometerse, desde el punto de vista ético, a lograr determinados resultados que él no realizará por sí mismo. La verdad es que esos resultados serán obtenidos por el mismo cliente y su equipo, con la ayuda y la facilitación del consultor. Ese es su trabajo. Y no se puede garantizar nada cuando se trabaja con personas, mucho menos prometer cuál será el resultado final.

Sin embargo, por otro lado está el aspecto profesional y contractual. En este sentido, consideramos que los consultores están obligados éticamente a clarificar las expectativas de los clientes desde el inicio y a qué pueden comprometerse a intervenir y trabajar seriamente, ser sensibles e inventivos para ayudar al cliente y a su equipo, para que juntos logren los resultados acordados en conjunto sobre una base de relación de ayuda realista y comprometida.

Cuidar la confidencialidad de la información del cliente

Divulgar información confidencial de los clientes y de las organizaciones es una violación ética. Eso es claro y no admite dudas ni discusión alguna.

Es cierto que, en ocasiones, un proceso de consultoría puede ser percibido como amenazante por miembros de la organización. Sin embargo, y de acuerdo con nuestra experiencia, la mayoría de las veces las personas ven al consultor con esperanza. Por eso, a menudo somos abordados durante el proceso de consultoría por integrantes de la organización que quieren compartir información valiosa que puede tener un carácter confidencial. Está en el juicio de cada consultor recibirla con esa condición. Sin embargo, si un consultor recibe mucha información confidencial, corre el riesgo de terminar atado de manos para dar retroalimentación sobre determinadas conductas o actuar en ciertos sentidos sin correr riesgo de que sean interpretadas como violaciones a la confidencialidad empeñada.

Desde nuestra experiencia, hemos optado por ser muy cuidadosos al recibir información de carácter confidencial. Por tal motivo, cuando alguien nos revela algo de esta naturaleza, siempre preguntamos “¿por qué me dices esto?, ¿qué quieres que haga con esta información?”. Así se aclaran las expectativas y, si es el caso, ofrecemos hacer uso de ella sin revelar la

identidad de quien nos la proporciona. Hemos encontrado que muchas personas se muestran satisfechas con el ofrecimiento de mantener el anonimato y que así nos podemos desenvolver con más libertad profesional como consultores.

En alguna intervención el cliente nos pidió, casi al final del proceso, que le diéramos una opinión acerca del desempeño de las personas y, concretamente, quiénes deberían seguir en la empresa o podrían ser promovidos a puestos de mayor responsabilidad. Tuvimos que clarificar de nuevo las expectativas y objetivos de la consultoría y explicar —con suma delicadeza y a la vez con firmeza—, los límites éticos y profesionales de nuestra intervención, y excusarnos por no hacer lo que el cliente nos pedía. Aunque el cliente no quedó muy satisfecho, estamos convencido que fue lo más saludable para él y su organización, y nosotros cumplimos con nuestra obligación ética profesional, independientemente de que ya no fuéramos contratados. Al fin y al cabo, lo que estaba en juego era el bien de las personas interesadas y nuestra credibilidad profesional.

En caso de que el consultor necesite dar información a personas ajenas sobre sus intervenciones, por ejemplo, para efectos didácticos o de investigación, debe hacerlo generalizando la información o modificando los datos de una forma tal que no sea posible la identificación de las personas o las organizaciones reales. En casos de éxito, solicitamos autorización expresa para publicar o exponer su información, que en ningún caso será

estratégica o financeira.

Evaluación de los miembros del equipo

Si los objetivos de una intervención no incluyen de manera expresa la evaluación del desempeño, la conducta u otros aspectos de los miembros del equipo, es una clara violación ética del consultor revelar detalles que haya percibido durante el proceso de su intervención, ya sea por iniciativa propia o a solicitud del cliente.

Esto se basa en que los integrantes del equipo confían en que el consultor no revelará información de esta naturaleza, así que este está obligado desde el punto de vista ético a respetar esta posición. La excepción a esta obligación solo puede darse mediante un claro acuerdo con los participantes en el proceso de la consultoría.

Si en las expectativas no claras del cliente, el consultor capta alguna que se pueda referir a su intención de evaluar a algunos integrantes de su organización, se recomienda que el consultor clarifique esta expectativa.

Persuasión del cliente y miembros del equipo

No es ético, ni adecuado profesionalmente, que el consultor manipule o coercione al cliente o los miembros del equipo para que decidan en algún sentido o lleven a cabo algo que no quieren. Es válido que el consultor dé todos sus argumentos profesionales para persuadirlos, que argumente, e incluso, en algunos casos llegue a debatir las ideas que considere equivocadas y dañen al cliente o al equipo. Eso es parte de su trabajo, evidentemente. Sin embargo, tiene que respetar el derecho del cliente a decidir sobre el destino de la organización y el derecho de sus integrantes de querer participar o no en algunas actividades. Por ejemplo, si se trata de una actividad en la que hay que dar y recibir retroalimentación, y alguna persona no quiere participar, el consultor debe proteger su derecho de no hacerlo, como protege la participación de los que sí lo hacen, en especial si la actividad implica compartir emociones, experiencias, creencias o valores.

No cabe duda de que la manipulación del comportamiento de los individuos y de los grupos es uno de los temas más complejos y sensibles de la consultoría, tanto desde el punto de vista ético como de la práctica profesional.

Uso de técnicas o métodos de intervención inapropiados

El consultor debe estar consciente y ser sensible al usar algunos métodos de intervención para que sean acordes con el ambiente y el contexto de la organización, y no usar técnicas que desvíen de los objetivos de la consultoría o se alejen de las expectativas de los participantes. Por ejemplo, sería inapropiado pedir a un grupo de directivos o supervisores que se den una retroalimentación abierta que no estaba pactada, y para la que no han sido preparados; crearía ansiedad y posiblemente conflictos entre los participantes.

Para diferenciar una cuestión ética de un aspecto meramente técnico, el consultor debe preguntarse si el dilema que enfrenta contiene elementos como *bueno o malo, debe ser o no debe ser*, etc., en cuyo caso, seguramente hay aspectos éticos a considerar. En cambio, si el asunto se presenta en términos de fines y medios solamente, el aspecto considerado es meramente técnico.

Ensayar nuevas técnicas o metodologías es válido, y parte del proceso de crecimiento y actualización del consultor. Sin embargo, si decide hacerlo, debe asegurarse de haber estudiado y comprendido bien el método o la técnica, o bien, hacerse acompañar de algún colega que la domine (previa aprobación del cliente). Los clientes dedican tiempo y recursos a la consultoría y no deben ser usados como *conejiillos de indias*.

Participación con otros consultores

Nadie puede ser bueno en todo, cada consultor tiene sus áreas de dominio y sus áreas de debilidad, y reconocerlas con franqueza y humildad. Por esto, es usual que dos o más consultores colaboren en una intervención. Esta colaboración no siempre es un proceso sencillo, y se recomienda a los consultores que trabajarán juntos tener muy claros los términos y acuerdos de la coparticipación. Si un consultor tiene reservas sobre la capacidad o la conducta de otro, es mejor clarificar sus dudas antes de iniciar el proceso de consultoría juntos. Sabemos que pueden ser situaciones incómodas, pero deben afrontarse sin perjuicio en la efectividad que merece el cliente y su organización.

Si se comenta con alguien la actitud de otro consultor, debe ser en forma positiva o mejor no comentar nada. No se debe poner en mal o en duda, directa o indirectamente, a ningún colega. La mejor prueba es imaginar que esa persona está presente; si lo que se va a decir podría ser dicho en su presencia, es muy probable que los comentarios pasen la prueba de ser considerados éticos. En caso de estar en desacuerdo con lo que otro consultor hace o recomienda, se puede emitir una opinión distinta sin descalificar la capacidad profesional de la persona con la que se está en desacuerdo. Es válido diferir de opinión, pero no lo es descalificar a otro consultor.

En un par de ocasiones nos hemos visto en situaciones complicadas al respecto. Ya adentro de procesos de consultoría, descubrimos que nuestros consultores asociados fueron cambiando su actitud y desempeño, hasta que después de varias reuniones de revisión de la situación y de confrontaciones sin lograr cambios positivos, tuvimos que buscar soluciones radicales. En un caso, nos sentamos con el cliente para exponerle lo que él ya se había dado cuenta, le ofrecimos hacernos a un lado y dejar el proceso en manos del otro consultor. Su respuesta fue tajante: “Yo los busqué como consultores a ustedes, hablaré con el otro consultor”. En el otro caso, tuvimos que seguir todo el proceso, con consecuencias para todos.

LOS ASPECTOS QUE EL CONSULTOR NUNCA DEBE SACRIFICAR, SIN IMPORTAR QUÉ SUCEDA

Hay algunos aspectos que el consultor no debe sacrificar para mantenerse bien en el mediano y largo plazos, aunque para ello deba dejar algunos trabajos, proyectos o contratos que puedan parecerle muy atractivos, tanto desde el punto de vista profesional como económico. Entre estos factores mencionamos los siguientes:

Su salud física y emocional

Los consultores, consciente o inconscientemente, transmiten su propio estado físico y emocional al cliente y al equipo de trabajo, el desgaste de la consultoría hace necesario mantenerse saludable y en forma.

Si su salud física o emocional sufre un quebranto, el proceso de consultoría podría resentirlo, incluso, al grado que el consultor tenga que llegar a considerar posponer, cancelar o —en casos extremos— declinar la participación en un proyecto. En este sentido, es muy importante que reconozca si está física o emocionalmente alterado, ya que así no puede atender sus responsabilidades con el cliente. Si no está en condiciones de prestar atención a las personas y no puede ser empático, no podrá ayudarles.

El consultor trabaja con problemas, cada día los escucha de otros y frecuentemente se viven momentos en los que se dirimen conflictos entre los integrantes de las organizaciones. Por ello, es muy importante aprender no solo a manejar estas situaciones sino a canalizarlas de manera que no acabe haciéndolas suyas.

El consultor debe tener mucho cuidado con este aspecto, porque la declinación de la salud suele ser gradual e imperceptible. Permitir que el estrés crezca mucho, una vida sedentaria, mala alimentación y el exceso de trabajo, pueden ser el origen de fatiga, sobrepeso, dolores de espalda, poca tolerancia

y muchos otros síntomas que ponen de manifiesto daños en la salud. Poner límites es muy importante para evitarlos. En este sentido, es vital respetar las horas de descanso, el ejercicio, no trabajar todos los fines de semana —y aún mejor, ninguno—, y tomar vacaciones sin posponerlas una y otra vez. Igual de importante es mantener las relaciones con los seres queridos y los amigos, nos brindan aceptación y seguridad emocional, además de compartir gustos y alegrías.

Su identidad personal

Si bien es cierto que el trabajo de consultoría es muy importante para la vida del consultor —y eso lo postulamos aquí—, es igual o más trascendente comprender que no toda su vida es trabajo. Por supuesto, como persona tiene más dimensiones: individuales, familiares y sociales, que dan sentido a su vida más allá de su trabajo. En este aspecto, un síntoma de riesgo se pone de manifiesto cuando ya no encuentra temas de qué hablar más que de su trabajo. Además, hay que considerar que tener una identidad rica y diversa no se agota solo con tener diversión. Tener una identidad personal se deriva de la oportunidad de encontrar el sentido de la vida en distintos ámbitos.

Su integridad

El consultor debe estar consciente de que el prestigio profesional, aspecto fundamental para establecer la relación de confianza con los clientes, se crea a través de mostrar una conducta de integridad durante muchos años, pero que se puede perder en unos instantes. Sacrificar la integridad provoca una cantidad inmensa de estrés y malestar personal. Si hay señales o riesgos acerca de este aspecto en la interacción con un cliente o con una organización, es imprescindible clarificar la situación y, en su caso, tomar las decisiones que aseguren su integridad y prestigio profesional. No hay dinero que lo valgan.

Su familia

La mayor parte de los consultores trabajamos para dar una mejor vida a nuestra familia, con la intención de brindar a nuestra pareja e hijos las mejores oportunidades de casa, sustento, educación, esparcimiento, etc. Sin embargo, estas buenas intenciones nos ponen en riesgo de reducir el tiempo y la calidad de relaciones que nuestra familia requiere de nosotros. Este es un aspecto que hay que cuidar y proteger por los mismos motivos por los que trabajamos por nuestra familia: por su bienestar. El costo de la lejanía y el enfriamiento de las relaciones puede ser muy elevado. Tener un núcleo familiar en paz es esencial para el consultor, especialmente considerando que algún día el trabajo se terminará y lo que quedará son las relaciones de alta calidad que se hayan mantenido —o no.

TABLA 2.1 MUESTRA DE FAMILIAS Y NIÑAS Y NIÑOS PARTICIPANTES POR GRUPO SOCIOCULTURAL

	Aspecto	Estilo experto	Estilo servidor	Estilo colaborador
1	Dependencia	Cliente dependiente	Consultor Dependiente	Interdependencia
2	Diagnóstico	Consultor tipo médico	Cliente sabelotodo	Investigación participativa
3	Comunicación	Consultor pregunta y cliente responde	Cliente pregunta y consultor responde	Bilateral y abierta
4	Implementación	Libro de recetas	Justificaciones	Relación de ayuda
5	Toma de decisiones	Consultor unilateral	Cliente unilateral	Bilateral
6	Colaboración	Poca	Poca	Compartida

Fuente: García, Rodríguez, Díaz y Estrada (1988, p.117).

LOS ESTILOS DE CONSULTORÍA

Como parte de los primeros acercamientos con el cliente, también es importante estar atento al estilo de relación que se establece, ya que desde el inicio de la relación el consultor adopta un determinado estilo que suele influir durante todo el proceso y que, normalmente, marcará la manera en que consultor y cliente trabajarán en el futuro. Estos estilos se pueden clasificar de la siguiente manera.

Estilo servidor

El consultor renuncia a su independencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del cliente. La palabra *sírveme* resume esta interacción. Hemos observado que hay consultores que aceptan asumir este estilo. Lo vemos con más frecuencia en el inicio de sus carreras o cuando el mercado de la consultoría se contrae. No podemos criticar esta postura, la respetamos; sin embargo, sí debemos advertir que los consultores que asumen este estilo corren el riesgo de limitar su autonomía de criterio y de someter su libertad de actuación, lo que puede llegar a afectar su desempeño.

Estilo experto

El consultor manifiesta su intención o deseo de ser un “experto” frente al cliente ,y por lo tanto, afirma su independencia. La palabra *rescátame* caracteriza el tipo de interacción que establece el cliente con el consultor. Existen casos que requieren de intervenciones técnicas muy precisas y sofisticadas que, en efecto, solo pueden ser desarrolladas e implementadas por un experto en determinado tema. En esas circunstancias se justifica por completo este estilo. Sin embargo, cuando se trata de consultores organizacionales o consultores de procesos, es muy cuestionable que se asuma el papel de experto suponiendo que sabe más que el propio cliente sobre la organización. Por supuesto, el consultor debe ser un profesional altamente capacitado y actualizado en su materia; eso se da por descontado. Pero de ahí a ser experto en la organización del cliente hay una gran diferencia. Y mucho ego de por medio.

Estilo colaborador

Hay una clara definición entre las responsabilidades que corresponden al consultor, al cliente y a ambos, en una relación de interdependencia. La frase *trabajemos juntos* caracteriza este tipo de interacción. Desde nuestra perspectiva y experiencia, este estilo ofrece muchas ventajas para ambas partes: al cliente le garantiza su lugar predominante y responsable de la organización; al consultor le brinda la oportunidad de establecer una relación de cercanía, corresponsabilidad e interdependencia. Debemos agregar que no es sencillo poner en práctica este estilo, requiere disciplina, humildad y sencillez, y trabajo que a veces no luzca pero que sea verdaderamente efectivo.

En la tabla 2.1 se presenta un comparativo que resume las implicaciones prácticas de los tres estilos en diversos aspectos de la interacción del cliente y el consultor.

EJERCICIOS PRÁCTICOS



Escanea el código QR para consultar el ejercicio o caso vinculado a este capítulo en nuestra página web.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.