

# Curso de Consultoría

## 1. La Consultoría

### 1.1 Definición

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

***Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.***

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y suceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

#### 1.1.1 Rasgos particulares de la consultoría

a. *LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE.*

**Se caracteriza por la imparcialidad del consultor**, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. **El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas.** Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, **debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace** de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

b. *LA CONSULTORÍA ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO.*

**No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas.** Su papel es **actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo**; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. **No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado.** Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

c. *LA CONSULTORIA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRACTICOS.*

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la **capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas**, etc. Ciertamente es que los directores de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

d. *LA CONSULTORIA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS.*

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. **La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.** El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

## **1.2 ¿Por qué se emplean consultores?**

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

- *PARA QUE APORTEN CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES ESPECIALES*

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene carácter más general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

- *PARA QUE PRESTEN AYUDA INTENSIVA EN FORMA TRANSITORIA*

Un exámen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales. Los consultores solo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

- *PARA QUE DEN UN PUNTO DE VISTA IMPARCIAL*

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

- *PARA QUE DEN A LA DIRECCION ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN DECISIONES PREDETERMINADAS*

Se da el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente pueden saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, pero, por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían ser emplearse con fines de política interna de la organización.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables y estar tan interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja; no obstante, debe esforzarse por mantener una visión muy clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

## **1.3 Clases de Consultores**

Se puede decir que hay dos clases de consultores:

1. Consultor Junior: es aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal.
2. Consultor Senior: persona con experiencia y visión empresarial.

Un consultor junior pregunta: ¿qué quieres hacer?

Un consultor senior dice: así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar

## **2. Características del Consultor**

### **2.1 Paciencia**

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: ¡MUCHA PACIENCIA!. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Recuerda que tu cliente ya no la tiene y que tú debes conservarla. Debes permitir que la gente experimente contigo.

### **2.2 Objetividad**

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que estamos haciendo. Los problemas y desacuerdos nos pueden hacer perder la visión y el objetivo de nuestra misión. Debemos siempre tener en cuenta hacia donde va nuestra principal contribución. Orientate a procesos, no a funciones.

### **2.3 Analítico**

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debes ver más atrás de lo que se te ofrece. Tu análisis debe considerar entre otros aspectos :

- Identificación de mis dominios: ¿ Que hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Que es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?.
- ¿Donde están los procesos de negocio?. Un proceso de negocio: ¿Donde se hace el dinero en la empresa?
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea a nuestro cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- Aspectos psicológicos en tu cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con nuestro cliente.
- Cuestionate siempre todo.

### **2.4 Específico**

No solamente se debe dar “que hacer”, también se debe dar el como y el cuando hacerlo. Debes ser cuidadoso al dar tus opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo.

### **2.5 Generador de alternativas**

Tu cliente espera que le des alternativas. Haz preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, genera un modelo de intervención que te permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utiliza tu inventiva en las entrevistas con tu cliente para obtener la información que necesitas. Haz preguntas: tu cliente tiene la respuesta.

### 3. Habilidades del Consultor

**Habilidades:**

Conjunto de actitudes y aptitudes para la consultoría.

**Actitud:**

Cualidades adquiridas por un individuo. Todas aquellas que hemos aprendido y ya sabemos desempeñar. Las actitudes se van adquiriendo con el paso del tiempo.

**Aptitud:**

Cualidades innatas de un individuo. Todas aquellas que no tuvimos que aprender para saber hacer, aunque algunas de ellas no han sido desarrolladas.

De esta manera, podemos definir un cuadro de actitudes y aptitudes del consultor:

**ACTITUDES**

---

**Consultor Junior**

Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular  
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra  
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer  
Poco conocimiento del area de negocios, se limita a los procesos

Su intervención es espontánea  
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo

---

---

**Consultor Senior**

Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado  
Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero  
Es creativo en la dinámica del cliente  
Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepas de negocios  
Crea metodología de intervención con el cliente  
No supervisa lo que no ha ejecutado

---

**APTITUDES**

---

**Consultor Junior**

Juventud  
Superficialidad  
Su manejo se basa en "Teorías"  
Herramientas: puede ser mas creativo  
Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios

Entrega el trabajo en fechas

---

---

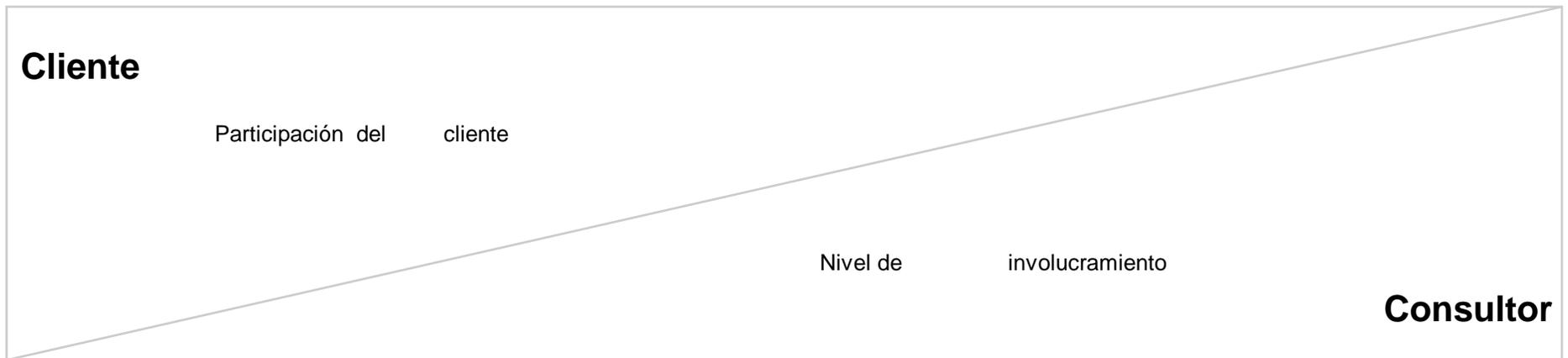
**Consultor Senior**

Experiencia  
Profundidad  
Involucrado en los negocios  
Herramientas: se puede enlazar  
Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve  
Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia

---

## 4. Múltiples Roles del Consultor

Observador y Orientador del Localizador de Identificador de Solucionador de Capacitador y Experto en Abogado  
 reflejador y proceso del hechos de alternativas e problemas educador y información en Abogado  
 objetivo



Provoca preguntas para reflexión  
 Observa el proceso de solución del problema y hace surgir cuestionamientos  
 Reúne los datos y estimula su interpretación  
 Identifica alternativas y recursos para el cliente y ayuda a evaluar las consecuencias  
 Ofrece alternativas y participa en las decisiones  
 Capacita al cliente  
 Considera ,conecta y aporta decisiones prácticas o políticas  
 Propone direcciones y persuade o dirige durante el proceso de solución del problema

**NO DIRECTIVO**

**DIRECTIVO**

**NIVEL DE ACTIVIDAD DE CONSULTORIA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS**

## **5. Principios Básicos que Sustentan las Estrategias de Cambio Planificado en la Organización**

- a. La Organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.
- b. La mayoría de la organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones para ello y se les capacita para ello.
- c. El agente de cambio establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.
- d. La relación de agente con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma y su no dependencia respecto al agente.
- e. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (agente y organización).
- f. Lo importante no es el cambio, sino el proceso mismo de cambio. La organización debe ser capaz de autoadministrar sus cambios, y esto lo puede aprender, con la misma ayuda del agente, a través del proceso mismo de cambio planificado. Debe aprender a cambiar cambiando.
- g. Generalmente, se aceptan al menos, tres grupos de objetivos fundamentales en los programas de cambio:
  - Superación de problemas concretos
  - Aumento de efectividad organizativa
  - Mejoramiento de aspectos humanos individuales (satisfacción, actitudes, etc.) o de procesos (comunicación, conflictos, liderazgo, etc.) ( Se puede dar una combinación de los tres tipos).
- h. La fase inicial del programa de cambio debe centrarse en los puntos siguientes:
  - Definir con claridad el sistema receptor.
  - Crear una relación de confianza entre el agente y el sistema receptor.
  - Clarificar expectativas mutuas.
  - Aceptar en toda su implicación lo imprescindible que es contar con información válida que posea la organización acerca de si misma, sobre todo la información acerca de las áreas y puntos posibles de cambios.
  - La organización debe tener lo mas claro posible que es lo que pretende lograr con el programa de cambio, y decidir libremente se alto compromiso con el mismo. (Objetivos)
  - Acorde a los puntos anteriores, al iniciar la intervención del agente, lo mas importante no es cambiar la organización, sino generar la información válida que se requiera, y la confianza mutua.

## **6. Estrategias Básicas de Cambio**

### **6.1 Facilitadora**

- Diseminación de información acerca de problemas y posibles soluciones
- Concientizar a la gente de su situación actual y como podría mejorar
- Se asume que la organización reconoce sus problemas y que es necesario actuar al respecto, y que acepta la “ayuda” de afuera para producir los cambios, hacia donde cambiar e inclusive como cambiar
- Debe existir un amplio consenso en la organización respecto a lo descrito en el inciso anterior
- Si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva

### **6.2 Reeducativa**

- Consiste en promover el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Se apoya en principios de “racionalidad” ante las necesidades de cambio
- Se proporciona la educación técnica que servirá a los receptores para resolver sus problemas con las soluciones que ellos decidan
- Generalmente requiere amplios periodos para introducir los cambios
- Se requiere que el receptor acepte su insuficiencia técnica ante sus problemas por resolver
- Es útil cuando el receptor “siente” la necesidad de resolver los problemas, pero solo no los comprende plenamente y no es capaz de resolverlos por si solo
- El proceso educativo puede disminuir muchas resistencias al cambio
- Los cambios con esta estrategia disminuyen la incertidumbre ante las posibles nuevas situaciones
- Se logran buenos grados de “concientización” con esta estrategia
- Es recomendable en programas de cambio que implican innovaciones muy novedosas y diferentes en relación a las prácticas vigentes

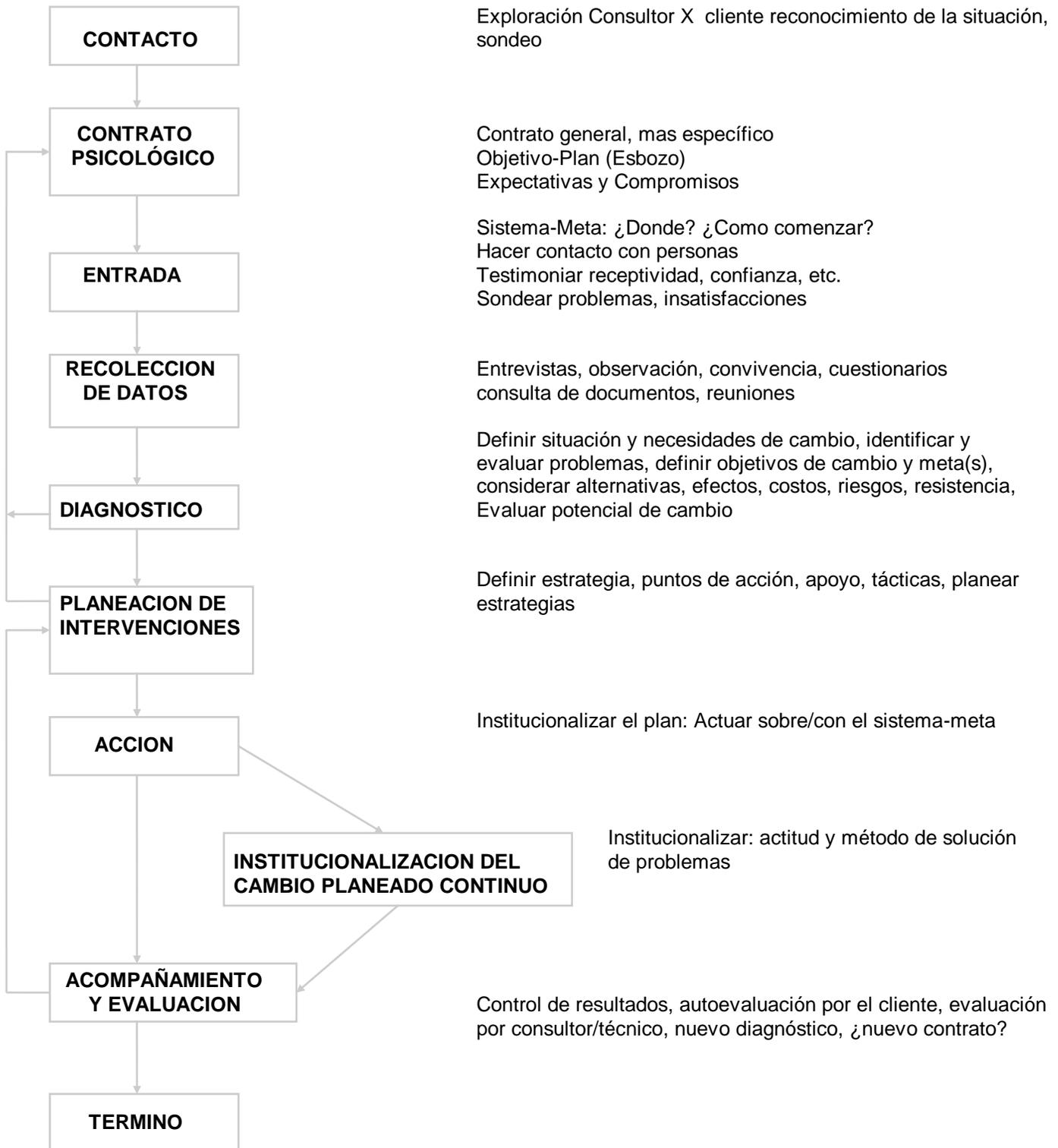
### **6.3 Persuasiva**

- También se basa en principios de racionalidad pero a través del convencimiento y la inducción argumentada. (Esta estrategia es común en las relaciones interpersonales cotidianas en muchos contextos)
- Es una buena forma de crear actitudes abiertas ante los posibles cambios
- Cuando no se reconoce la necesidad del cambio es una forma efectiva de concientizar e inducir
- Inclusive lograr altos grados de compromiso al cambio
- Previene resistencias posibles al cambio
- Requiere menos tiempo que la estrategia reeducativa
- Es recomendable en programas de cambio amplios y complejos

### **6.4 De Autoridad**

- Se presenta cuando el receptor tiene la obligación necesaria de aceptar al agente de cambio
- Puede ser efectivo en problemas muy concretos y delimitados, pero no en amplios programas de cambio
- Si se prevé fuerte resistencia al cambio, esta estrategia puede ser utilizada
- Si el tiempo debe ser breve, esta estrategia es efectiva
- Pero... se producen muchos efectos negativos en la gente y en los propios cambios

## 7. Cambio Planeado: Fases de la Consultoría



## **8. Consultoría Tecnológica**

### **8.1 ¿Qué es una intervención?**

Es una interrupción planeada de un proceso para producir cambio.

En desarrollo organizacional, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como “intervención de desarrollo organizacional” son:

- Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- Debe haber una modificación de la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- Debe lograrse independencia con el cliente.

### **8.2 ¿Cuáles son los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención?**

- Se debe conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.
- Intervención no mas allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas de los cambios de los problemas a la mano.
- Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.
- Comenzar donde está la gente, esto es, en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.

### **8.3 ¿Cuáles son los resultados trascendentes de una intervención exitosa?**

Para asegurar o decir que una intervención o proceso consultivo ha sido exitoso y que se podrá seguir fomentando la idea de continuar realizando cambios creadores, se finaliza mínimo con tres aprendizajes:

- El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse mas acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.
- El cliente ha aprendido a visualizar mas hacia el escalamiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones mas apropiadas, esto es, identificar en forma mas clara sus necesidades y pedir ayuda.
- El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y facilitarle cambios a realizar sin dejar de ser productivos.

## 9. El Consultor de Procesos

### 9.1 Perfil del Consultor de Procesos

El cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente en mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona capacitada, con el fin de realizar tal mejora. Esta persona, denominada Consultor de Procesos, orienta su asesoría fundamentalmente a los elementos del proceso socioafectivo de un grupo.

El Consultor de Procesos promueve acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos y de las instituciones. Lo hace a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a estos la adaptación a nuevas circunstancias.

Los consultores de procesos ayudan a los individuos a percibir su situación laboral con un claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en “trabajar duro”, sino en “trabajar mejor”, gracias al enriquecimiento de la tarea con elementos que superen la calidad de vida y respondan a las aspiraciones individuales de autorrealización.

En el caso de los grupos, el Consultor de Procesos actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo.

Al interactuar con la institución, el consultor busca hacer comprender la adaptación como un proceso creativo, semejante al mecanismo biológico de adaptación de los seres vivos a las transformaciones del entorno. Esto no debe ser una estrategia de manipulación social.

En este contexto, el consultor de procesos debe observar lo que está sucediendo entre los miembros del equipo mientras realizan las tareas, hacer ver el comportamiento del equipo con el fin de que sus miembros tengan una visión clara de su conducta; seleccionar las actividades y estrategias más apropiadas para ayudar al equipo en el logro de sus metas, y proporcionar retroinformación, tanto al equipo como a sus miembros, sobre cómo están haciendo su trabajo.

En contraste, lo que el Consultor debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo; indicar o que está mal en vez de conducir al propio reconocimiento del error, tomar las decisiones que corresponden al equipo; dedicarse más a la ejecución de la tarea del equipo que a cuidar el proceso socioafectivo de sus miembros, con lo cual propiciaría la dependencia del equipo respecto a su persona, pues reduciría la capacidad de autonomía y creatividad de aquel.

#### 9.1.1 El primer contacto entre el consultor y el equipo de trabajo

Es muy importante el contacto del consultor de procesos con el equipo de trabajo porque satisface dos propósitos:

- Clarifica y define la relación entre el consultor y el equipo de trabajo.
- Clarifica con el equipo cuál es su situación actual, hacia dónde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).

En el primer caso la toma de contacto es parte de un proceso para establecer y definir la relación entre el equipo y el consultor. Los deseos o necesidades del equipo son comparados con los servicios que el consultor es capaz de proveer. Este período es un tiempo de decisiones acerca de lo que las dos partes interesadas quieren una de otra, para evaluar si disponen de los recursos necesarios que demanda la relación y para decidir si verdaderamente desean entrar en esta.

Hay dos requisitos en la negociación de la relación de un consultor con un equipo de trabajo:

- *Consentimiento mutuo:*

Significa que ambas partes entienden el acuerdo adecuadamente es muy importante que el equipo y el consultor se proporcionen información suficiente para que ambos puedan tomar decisiones fundamentales. Hay algunas preguntas que los dos deben contestar:

- ¿Cuáles son los requisitos de tiempo?
- ¿Cuáles son los costos que implica la intervención?
- ¿Hay algún riesgo en especial que debe tomarse en cuenta?
- ¿Que aspectos éticos debe considerar el consultor?

- *Beneficios esperados:*

Aquí se explica al equipo lo que puede obtener del proceso de desarrollo; por ejemplo, la adquisición de nueva información, la capacitación en los procesos de grupo a la resolución de problemas específicos.

En el segundo caso, la toma de contactos es una “herramienta” que el consultor puede usar para ayudar al equipo a evaluar su condición actual, la situación deseada y como llegar a esta. La decisión, en este caso, radica en la elección de una estrategia que facilite llegar a la situación deseada.

En este acercamiento el contacto inicial se centra en las necesidades del equipo y sus problemas, respondiendo a las preguntas siguientes:

- ¿Qué es lo que el equipo necesita?
- ¿Qué es lo que el equipo desea?
- ¿Qué está dispuesto a hacer el equipo para conseguir lo que necesita o desea?
- ¿Cuales son los indicadores de éxito para el equipo?
- ¿Qué beneficios logrará el equipo al cumplir las metas propuestas?

La toma de contacto es útil en varios niveles de la intervención del consultor. En el nivel interpersonal, el individuo que tiene un conflicto inicial como ayuda para decidir sobre estrategias que clarifiquen su conflicto.

En los niveles interpersonal y grupal, un individuo necesita saber como maneja las discusiones en un equipo de trabajo, y puede establecer una relación con los otros miembros para que le digan cuando sienten que él domina la discusión, de tal modo que puede revisar con ellos, como se percibe a si mismo mientras ejerce ese dominio.

En el nivel institucional, la toma de contacto se realiza entre el consultor y la Organización e incluye aspectos específicos, como son: disponibilidad de tiempo, recursos financieros involucrados y condiciones para el mantenimiento del proceso de integración de los equipos de trabajo.

Existen algunos problemas típicos en el contacto inicial de un consultor de procesos con un equipo de trabajo, estos problemas pueden clasificarse como sigue:

- Problemas relacionados con la situación actual. El equipo puede ignorar cual es su dificultad.
- Problemas relacionados con los objetivos . El equipo puede tener un conocimiento muy confuso del futuro.
- Problemas relacionados con las estrategias. El equipo puede ser incompetente para descubrir recursos alternativos de acción.

Cuando el consultor y el equipo se enfrentan a uno o varios de estos problemas, se les presentan diversas opciones: si la situación actual es incierta, el contrato puede incluir una etapa para su determinación, por ejemplo: con el uso de algún instrumento de diagnóstico; en caso de que los objetivos

sean confusos para el equipo, la toma de contacto puede ser formulada en términos de clasificación de objetivos; y cuando las estrategias no son claras, la toma de contacto debe orientarse hacia la planeación de actividades.

Los problemas que surgen en el contacto inicial pueden convertirse en el centro del proceso en si mismo. Por esto es importante que el consultor sea sensible a los conflictos que el equipo vive.

Por otra, el consultor adopta diferentes estilos cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo. Estos estilos suelen influir en todo el proceso de integración de equipos, y por ello, es conveniente revisar sus implicaciones. Los estilos son los siguientes:

- *Estilo experto:*  
El consultor se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo, y por lo tanto se vuelve independiente. La palabra “RESCATAME” simboliza el tipo de interacción que los miembros del equipo de trabajo desean establecer con el consultor.
- *Estilo servidor:*  
El consultor pierde su interdependencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal. La palabra que resume el tipo de interacción que este estilo genera es “SIRVEME”.
- *Estilo colaborador:*  
En este estilo hay una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación. En tal caso, el equipo y el consultor mantienen un vínculo de interdependencia. La frase que caracteriza este tipo de interacción es “TRABAJEMOS JUNTOS”.

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación. Esta última consideración motiva a las personas a tomar una responsabilidad activa respecto a su condición actual y su estado futuro.

### 9.1.2 Condiciones éticas del consultor de procesos

Habiéndose incrementado la preocupación de las instituciones por la integración de equipos de trabajo y elevado también la demanda de consultores, resulta mas importante que nunca encerrar las preguntas acerca de la conducta ética. Conviene reflexionar cuidadosamente qué es ético, qué no es ético y qué puede ser ético pero irresponsable, imprudente, poco profesional o incompetente.

- **LA COMPETENCIA DEL CONSULTOR**

El punto mas destacado es el relacionado con la competencia profesional. Si un consultor es llamado a analizar un trabajo para el cual no tiene los conocimientos adecuados o la suficiente experiencia, deberá aclarar sus limitaciones en ese sentido.

Es posible que los consultores insistan demasiado en sus limitaciones, si se hace énfasis excesivo en las deficiencias, el consultor esta promoviendo y provocando una percepción inapropiada de su competencia profesional.

- **LA SALUD DEL CONSULTOR**

Los consultores son responsables de transmitir su propio estado físico y mental a los equipos. Si por alguna razón se encuentra mal de salud, su trabajo se resentirá de ello, y puede haber ocasiones en que tenga que declinar, posponer o cancelar una intervención. Es necesario que reconozca si está

emocionalmente alterado, ya que así no puede atender oportunamente sus responsabilidades con los equipos. Si no puede prestar atención a las personas, no puede ser empático y no puede ayudar.

Gracias a que los consultores de procesos trabajan con personas, es un gran imperativo que se conserven saludables. Trabajar con gente implica mucho desgaste físico y emocional, y por ello es necesario mantenerse en forma.

- CONOCER SUS PROPIAS NECESIDADES

Los consultores no solo deben atender su propia salud, sino también deben ser conscientes de sus propias necesidades y evitar que estas sean impuestas a los equipos. Un consultor, como todas las demás personas, suele tener necesidades desfavorables y conflictos no resueltos.

Si el consultor se encuentra en tal situación, quizá deba suspender la condición de grupo y revisar su manejo de esas necesidades. Si no lo hace, estará estorbando el desarrollo de los cursos de trabajo. No se permite que una persona manipule a los demás buscando solo el beneficio propio, y es claro que se aplica tanto al consultor como a cualquier otro individuo.

- PROMESAS PARA SATISFACER EXPECTATIVAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los consultores se enfrentan a un dilema: generar y ofrecer ideas, pero no hace alarde. Es posible que el consultor no distinga la habilidad de generar ideas de la de vender zapatos, actividades que operan con reglas distintas.

Sin que importe la clase de intervención de la que se trate, los consultores no pueden prometer, desde el punto de vista ético, que son capaces de obtener cierta clase de resultados. No se puede garantizar nada cuando se trabaja con personas y, muchos menos, prometer cual será el resultado de tales esfuerzos. El consultor no puede asegurar que los participantes van a ser mejores, ya que tal vez no se encuentran dispuestos para ello y no se les puede forzar a realizar ningún trabajo específico, lo único que puede afirmar es que aprenderán algunas cosas, las cuales serán capaces de utilizar en la ejecución de su trabajo en equipo.

En realidad, los consultores pueden comprometerse solo a intervenir, a trabajar seriamente y ser sensibles e inventivos en cualquier situación dada. Estas son las bases sobre las que se puede establecer una relación de ayuda adecuada con el equipo de trabajo.

- CRITICAS A OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO

Si se comenta con alguien la actitud de otra persona debe ser en forma positiva, o no comentar nada. No se debe poner en mal, directa o indirectamente a la persona aludida. En caso de estar en desacuerdo con lo que otro consultor realiza, se debe declinar la oportunidad de comentarlo o de juzgarlo frente a terceras personas. Hay que tener la seguridad de omitir al mismo tiempo señales no verbales contradictorias.

La mejor prueba que se puede tener en esta situación es imaginar que la persona mencionada está presente. Si lo que se va a decir podría ser dicho frente a esta persona, los comentarios probablemente pasen el examen para ser éticos.

- CONFRONTACION CON OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO

Si un consultor tiene serias reservas sobre la capacidad o conducta de otra persona, se halla en la exigencia ética de confrontarlo y de hacer saber a esta persona que su conducta no le parece adecuada. Esto puede ser una decisión incómoda, pero los consultores no permitirán que se reduzca su efectividad por la incompetencia o conducta poco ética de alguno de ellos.

Resulta un problema difícil y delicado, pues la tendencia dominante es no confrontar. Pero fallar en la confrontación, cuando ésta es necesaria, puede ser una irresponsabilidad. Una recomendación que el consultor puede usar es “cuando haya duda, confronta”. Como profesionales, deben intentar regularse a sí mismos, tal como las asociaciones profesionales lo hacen.

- CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO DE LA INFORMACION

Revelar confidencias ajenas es una obvia violación ética. Si alguien le pide al consultor que guarde información privada y él acepta, pero no lo hace, su comportamiento no es ético. Como consultor, muy a menudo puede encontrarse atrapado: alguien le confía alguna información pero no puede usarla, ya que descubrirla dañaría la situación, debe ser cuidadoso cuando es receptor de gran cantidad de datos confidenciales. Esto puede atarlo de manos y restringir su efectividad. Si alguien desea dar datos confidenciales, el consultor puede decirle que no acepta información confidencial, explicar por qué en lugar de ello está dispuesto a recibir información anónima.

La experiencia dice que la gente le dará información anónima y que rehusarse a aceptar información catalogada como confidencial facilitara el tratar en forma auténtica la situación.

- EL MANEJO DE LA FRUSTRACION

Algunas de las etapas de las intervenciones de los consultores generan frustración en las personas. En consecuencia, se deben destacar lo aprendido a ese costo, clarificar la situación y sentimientos de los participantes.

Además puede darse el caso de que los resultados obtenidos en la intervención no puedan aplicarse, por razones ajenas al consultor y al grupo. En tal caso, el consultor debe ser explícito con el grupo para poder poner en claro esta situación.

- RESPONSABILIDAD EN EL APRENDIZAJE

Es irresponsabilidad del consultor una intervención sin atender a la aplicación de lo aprendido, ya que la integración del aprendizaje no puede ser dejada al azar. Los participantes deben ser dirigidos hacia las respuestas de las preguntas: ¿Qué voy a hacer con este aprendizaje?, ¿Qué implicaciones tendrá para mi cambio?

## 10. Condiciones de Ambiente en la Empresa

### 10.1 Funciones del Consultor

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. La misión del consultor es concreta, entonces, a hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

Algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores de procesos se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

Es preciso aclarar que no solo las personas con capacidad específica, como en el caso de los Consultores, pueden realizar las funciones señaladas “sino que también los hombres y mujeres comunes funcionan frecuentemente como agentes de cambio. Todos nosotros nos hallamos, a menudo, frente al deber de dar ayuda o ante la oportunidad de recibirla”.

### 10.2 Necesidades del Consultor

De acuerdo con lo anterior, los individuos que actúan como Consultores, para dar ayuda eficaz en la planificación e implantación de transformaciones, deben estar dispuestos a revisar periódicamente su persona a partir de las siguientes necesidades:

- **Profundizar en el conocimiento de sí mismo:** el consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de sí mismo, incluso sus potenciales y limitaciones, con la imagen que le refleje los equipos con los cuales trabaje.
- **Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos:** significa establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.
- **Escuchar y observar los fenómenos de los equipos:** se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que a través de

la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.

- **Dar y recibir retroalimentación:** es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.
- **Manejar ambigüedad y la frustración:** se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por tal motivo, el consultor estará consciente que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

Es importante señalar que el Consultor puede adquirir y desarrollar estas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En primer lugar, el consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que estas tienen con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones.

Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas como tales sobre el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal.

Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades consisten en enseñar a otros.

En cuanto a habilidades, el consultor debe tener facilidad para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio. Por encontrarse en el centro de un movimiento de cambio, debe ser del tipo de personas que son aceptadas por otros con facilidad, que no se muestran duras o intransigentes, que escuchan a los demás sin tratar de imponer sus puntos de vista.

El consultor necesita capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de las responsabilidades más importantes será la comunicación.

Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos.

Por último, en cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. A simple vista, esto es muy difícil de lograr, pues supone un comportamiento muy especial hacia las personas.

El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas, y poder reducirlas a aplicaciones simples y prácticas, comprensibles para toda persona dentro de la institución.

## 11. Conclusión

En vista de que la consultoría lleva muchas horas de diseño, programación, gran intensidad y dedicación de ejecución, el consultor debe ser disciplinado y fuerte para resistir el desgaste físico y emocional. Debe tener un concepto básicamente positivo y entusiasta de la vida, balanceado con un grado adecuado de realismo.

Al considerar que el consultor es un agente de cambio, debe ser esta una persona segura y conocedora de sí misma, así como de sus recursos. En una palabra, gozar de un equilibrio interno para que en los momentos de confusión, contradicción o frustración pueda salir adelante, a pesar del desgaste psicológico que esos problemas implican.

Todas estas modalidades forman el perfil del consultor ideal, meta difícil de alcanzar, pero que sirven para que cada consultor, de acuerdo con su capacidad, estilo y circunstancias, identifique las que necesite desarrollar.

[movil3gsm@gmail.com](mailto:movil3gsm@gmail.com) [www.corposoft.org](http://www.corposoft.org)

# Anexo 1

## ***Inventario sobre Habilidades de Consultoría***

Esta lista esta diseñada para ayudar a pensar acerca de varios aspectos de comportamiento involucrados en la consultoría. Esto le da a usted una oportunidad para afirmar sus habilidades y para fijar sus propias metas en cuanto a su crecimiento y desarrollo. Para utilizarlo mejor:

1. Lea la lista de actividades y decida cuales está efectuando correctamente, cuales necesita usted desempeñar mas y cuales necesita desempeñar menos. Coloque una marca en cada actividad en el lugar que corresponda.
2. Algunas actividades que son importantes para usted probablemente no están anotadas en la lista. Estaba dichas actividades en las líneas que se encuentran en blanco.
3. Revise de nuevo toda lista y circule los números de las tres o cuatro actividades en las que desee mejorar actualmente.

	<b>Ok</b>	<b>Necesito Desempeñar Mas</b>	<b>Necesito Desempeñar Menos</b>
<b>Habilidades Generales</b>			
Pensar antes de hablar			
Estar satisfecho con lo que tengo			
Ser breve y conciso			
Entender mi motivación para trabajar en una profesión de utilidad			
Leer el proceso de grupo correctamente			
Separar los asuntos personales y de trabajo			
Escuchar activamente a otros			
Apreciar el impacto de mi propio comportamiento			

Estar consciente de mi necesidad por competir con otros			
Intervenir en conflicto y enojo			
Crear una atmosfera de confianza y apertura			
Tener una base clara de teoría			
<b>Sentido y Diagnóstico</b>			
Ayudar a los clientes a descubrir sus propios problemas			
Hacer preguntas directas			
Inspirar la confianza del cliente en mi habilidad para ejecutar el trabajo			
Desear no ser necesitado por el cliente			
Ofrecer encontrar las respuestas a las preguntas			
Impulsar a otros a hablar			
Esperar que los clientes utilicen mis soluciones			
Ayudar a los clientes a generar soluciones a sus problemas			
Aceptar la definición que da el cliente acerca del problema			
<b>Contratando</b>			
Hablar de dinero y de honorarios sin que nos de pena			
Prometer solamente lo que puedo proporcionar			
Decir "no" sin sentir culpa o temor			
Trabajar bajo presión justo en los días de vencimiento y en los límites de			

tiempo			
Fijar metas realistas para mi y para el cliente			
Presentar mis fundamentos teóricos y mis prejuicios			
Trabajar confortablemente con personas de alto nivel			
Permitir que alguien mas obtenga la gloria			
Trabajar con gente que particularmente no me gusta			
Aceptar las restricciones y limitaciones del cliente			

## Bibliografía

### 1. Manual de Formación de Consultoría

Ing. Francisco Meza  
 Ing. Miguel Obregón  
 Despacho de Consultoría IDEA: Impacto, Dirección y Estrategia Asociados  
 IBM Educación; junio, 1997

Basado en los libros:

“Consulting Process in Action”, Ronald Lippitt en Training and Development Journal, Mayo-Junio, 1975

“Dinámica del Cambio Planificado”, Ronald Lippitt, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1970

“Active Listening Industrial Relations Center”, University of Chicago, 1960

Trabajo realizado por:

Liliana Nogueira