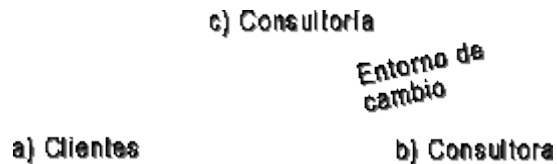


Taller de Consultoría a Empresas.

Introducción

Este módulo tiene como objetivo analizar lo que es una consultoría, quienes participan en ella y en qué contexto se desarrolla

1.- Actores de una consultoría

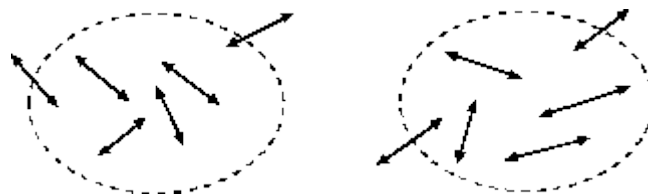


La interrelación entre Clientes y Consultora da origen a una Consultoría. El contexto que favorece la relación cliente consultora, es el entorno de cambios ,donde está inserta la organización.

Los consultores son las personas expertas que intervienen en las propuestas de cambios, ya sean efectuados en formas evolutiva sobre la acción de la organización o por la presión directa gerencial.

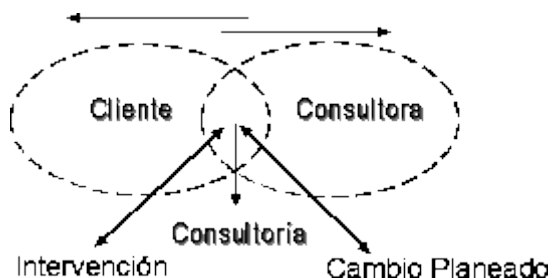
2.- Estados de una relación de consultoría

Primer Estado

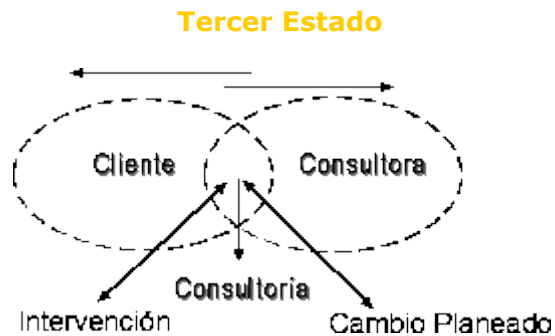


Tanto la organización como la Consultora son empresas que prestan un servicio. Su estructura es autopoietica a través de la autorregulación de sus propias relaciones.

Segundo Estado



Esta etapa consiste en el proceso de acercamiento entre la organización-cliente y la empresa consultora (o un consultor independiente), la gráfica anterior muestra que la génesis de una consultoría es la interrelación de ambos sistemas. El grado de acercamiento dependerá del tipo de consultoría que se vaya a realizar. En este proceso ya estamos hablando de intervención.



El proceso de consultoría debe tener planeado el alejamiento. El éxito de la consultoría estará en directa relación con la modificación de las relaciones que se generan en la organización-cliente, en función del proceso de cambio planeado diseñado y socializado en la empresa.

Si este proceso de socialización y aceptación del cambio es débil, el aporte de la intervención en el tiempo fracasará.

Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 3: La Consultoría

I. La organización y el proceso de cambio

El proceso de cambio consiste en avanzar de un estado actual hacia un estado diferente que se espera sea más satisfactorio. La fórmula del cambio (Lagos, 1994).

$$C = (NIFP) > \text{COSTO} (X)$$

Los elementos de un proceso de cambio (C) requiere que haya una necesidad percibida para el cambio (N), un nivel de inconformidad con la situación existente (I), una visión de un estado mejor que el actual o un estado o fin deseado (F) y un primer paso práctico de un proceso planeado para el cambio (P) todo lo cual debe ser mayor que el costo del paso de un estado a otro, o sea, el costo del cambio medido en tiempo recurso y energía (X).

1.- El cambio como base del D.O

¿Si no existiera el cambio existiría el DO?. R.Gilbreath , en su libro " La estrategia del cambio", permite entender que el cambio tiene una estrecha relación con el tema tiempo dice: "el cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo", por tanto ..."si comprendemos el tiempo, también comprendemos el cambio"...ahora ¿que pasa si desaparece el cambio?... significa que "se detendría todo el movimiento... parecería que el tiempo estuviera quieto".

.Esto estaría diciendo que en ese escenario no se requiere el Desarrollo organizacional, debido a que no se demandan intervenciones de cambio planeado, porque no hay cambios no hay tiempos. Diferente es el planteamiento al revés ¿ si no existiera el DO. existiría el cambio?. El cambio es un fenómeno que se genera estrechamente asociado al tiempo; por su parte el desarrollo organizacional es una

estrategia, es un conjunto de decisiones de acción que tiene como insumo los fenómenos de cambio, con la consideración que ese insumo es interpretado, es percibido y en función de esa percepción e interpretación se plantean intervenciones de DO. En este plano, el manejo de la información es relevante "los individuos actúan y las organizaciones funcionan con base en la información que reciben ..es perfectamente natural pensar en el valor potencial de la información como herramienta para el mejoramiento de las organizaciones y para el cambio organizacional planeado..." (Nadler, 1982).

Muchas organizaciones no tienen procesos de cambio planeado, por tanto en ellas no existe el DO, puede existir gestión acción - reacción. Puede existir planificación e incluso estratégica pero no armónica (con coherencia), ni tampoco integral (sistémica). Si bien existen una clasificación de los tipos de cambios (Robins:720) estructura, tecnología ambiente físico y personas, por ser las personas quien le otorga la característica de sistema abierto y complejo a las organizaciones, "el DO abarca toda una serie de intervenciones que están diseñadas para cambiar a la gente y la naturaleza y calidad de sus relaciones en el trabajo" (Robin:723). En ese contexto es relevante considerar uno de los temas que en mi opinión genera el vector de fuerza del DO que es la resistencia al cambio, "uno de los resultados más sólidamente documentados de estudios de comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten al cambio". Uno de los factores que dicen relación con la resistencia al cambio es la ansiedad que la percepción del cambio genera en las personas. Los motivos para la resistencia al cambio varían dependiendo del efecto de factores como los siguientes (Robins:724-726): Resistencia individual (hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido procesamiento selectivo de información) y ; Resistencia organizacional (inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia del grupo, amenaza a la habilidad, amenazas a las relaciones ya establecidas de poder, amenazas a las asignaciones de recursos ya establecidos).

Tomando en consideración lo anterior, como así también, el impacto de los cambios dinamizados por la interpretación, de acuerdo a la percepción que de ellos se tiene, el DO plantea como uno de sus desafíos: armonizar la velocidad de adaptación al cambio con la velocidad de disminución de la resistencia al cambio. "El cambio puede dilatarse, contraerse y flotar ...al comprender estos conceptos, se estará en mejor capacidad de controlarlo o al menos de acomodarse a él en forma favorable..." (Gilbreath: 23-24). Por tanto desde esta perspectiva es al cambio como la autopoiesis es a sistema.

2.- Pasos metodológicos de acción

Por ser el DO un proceso de cambio planeado, la bibliografía sobre el tema, es rica en la presentación de metodologías para enfrentar el tema. En ese contexto me permito visualizar dos tipos de metodologías que si bien son complementarias, a mi entender, su presentación focaliza la atención en aspectos diferentes:

1º metodología:

- * Descongelamiento - Cambio - Recongelamiento (Lewin)
- * Despertar - Movilizar - Reforzar (Tichy y Devanna)
- * Descristalizar - movimiento - recristalizar (Collerette y Deleste)

2º metodología:

- * Estado presente
- * Estado de transición
- * Estado futuro (Beckhard y Harris, cuadro 1)

El primer grupo de metodologías se centra en el proceso de sentimiento que estimula el cambio. El aporte que esta información entrega al proceso de DO busca intervenciones de acuerdo a la etapa de sentimiento (grados de ansiedad, búsqueda de orientación, búsqueda de refuerzo). La segunda metodología, focaliza la atención en el manejo de la información y las acciones de intervención (French y Bell en resumen de C. Fuchs) o mejor dicho acciones que perturben a los integrantes de la organización con el objeto que las necesidades de cambio que surjan del proceso sean armonizadas con los procesos psicológicos y físicos del grupo humano involucrado.

Se debe considerar que todos los procesos de cambio se mueven en una interrelación de sistemas complejos , tanto organizacionales como de las personas, desde una base cultural, estructural y de entorno que debe conocerse, comprenderse, valorarse y a través de esa realidad diseñar las acciones.

R. Gilbreath, en su libro la estrategia del cambio, no logro encontrar ninguna metodología para enfrentar un proceso de cambio. A mi entender su postura es crítica a los modelos de cambio, enfatizando las limitaciones "los individuos fabrican los modelos y los modelos creados tienen insuficiencias obvias producidas por nuestro pragmatismo y nuestro deseo de crearlos y operarlos según sus respectivos costos...", "No podemos manejar lo que no vemos y no podemos ver lo que nuestros modelos no nos pueden mostrar ... " que esto presenta, plantea aspectos como "dejar que los resultados conduzcan al cambio".., "Dar énfasis al propósito antes que al proceso"

El capítulo 2: ["El proceso de cambio, la consultoría, y tipos de consultorías"](#) (Lagos, 1994) le entregará las bases para comprender el campo de acción de un consultor.

El proceso de cambio es el componente principal del Desarrollo Organizacional. Es esencial que usted conozca modelos para enfrentar este proceso.

II. Concepto de Consultoría

Una consultoría es el proceso interrelacional entre las necesidades de adaptación y cambio de una Organización y la oferta de expertitud entregadas a través de intervenciones planeadas.

Al respecto leer los siguientes documentos comprimidos:

Lambert, T., 1997. Manual de Consultoría, Gestión 2000 [Introducción](#).

Rassam, C. y D. Oates, 1992. El mundo de la Consultoría [Gerencial Capítulo 1](#)

De acuerdo con la definición del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (1988), citado por la OIT, se dice que "consultoría es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones."

Si bien hay autores que clasifican la consultoría como interna y externa, considerando la interna como aquella actividad que desarrollan expertos con contrato laboral y adscritos a unidades organizacionales. Asumiremos que la consultoría interna más bien se trata de una función de staff estructural, a diferencia de la intervención externa que se trata de acciones desarrolladas en la lógica de consultoría.

1. Relación entre sistema consultor y sistema organización

"El consultor no puede cambiar a la organización: es la organización la que cambia" (D.Rodríguez,1995 2ºed.,Diagnóstico Organizacional,178)

En el proceso interactivo la relación de expertos externos e internos es de una importancia vital, principalmente si se consideran los aportes teóricos respecto a la observación del observador, compromiso con el diagnóstico, tipo y nivel de objetividad. (Rodríguez, D. 1995, Arnold-Cathalifaud.M.,1997)

Las intervenciones son además, el producto de personas especializadas en realizar procesos de cambios. Estos se denominan en el lenguaje organizacional, consultores o asesores. Los asesores son asistentes de la persona que realiza la acción de intervención, dan consejos y apoyo, pero no se envuelven directamente en los cambios. Los consultores por su parte, juegan un papel activo, actuando directamente en diferentes roles que van desde experto hasta facilitadores.

2. Tipos de consultorías

Se tienen tres tipos de consultoría de acuerdo a la clasificación clásica que hace Schein (1990): consultoría de experto, médico paciente y de proceso.

La diferencia entre ellas se encuentra en la focalización de la intervención. En la consultoría de experto la acción de intervención es eminentemente técnica, el cliente tiene claro lo que desea, por ejemplo: el diseño de una campaña promocional, una investigación de mercado salarial. En la consultoría médico - paciente, el cliente no tiene definido su problema, por tanto la acción de intervención fundamental es de diagnóstico con el fin de determinar los requerimientos de intervención técnica pertinente. Por último, la consultoría de

proceso es más abarcativa, incorpora a las otras como parte del proceso, exige mayor rol interactivo del sistema consultoría y por tanto con mayor complejidad debido al aumento de vínculos organización-consultor.

Al respecto, deberán leer el siguiente documento Edgar Schein, [Capítulo 1](#)

Consultoría de Empresas - ADMI 280 **Módulo 3: La Consultoría**

Evaluación

Informe lecturas Módulo 3 (Pauta Lectura Dirigida), dividido en

- * Organización y cambio
- * Consultoría

Pauta de Lectura Dirigida

Se recomienda usar la siguiente [Guía de estilo](#) para citar correctamente las referencias bibliográficas.