

## **Taller de Consultoría a Empresas.**

### **Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 4: El Consultor**

#### **Introducción**

Este módulo tiene el objetivo de potenciar sus competencias como consultor, por tanto se tratará teóricamente las características y habilidades de éste, y se reflexionará sobre los valores y la ética que se debe considerar en el desarrollo profesional de una consultoría. Partamos con una reflexión....

Dentro de tí esta el secreto

Dentro de tí la solución de todos los problemas,

Hasta aquellos que creas mas exteriores y materiales.

Dentro de tí esta siempre el secreto:

Dentro de tí estan todos los secretos.

Aún para abrirte camino en la selva virgen, aún para

Levantar un muro. Aún para tender un puente, has de

Buscar antes, en ti, el secreto.

Dentro de tí hay tendidos ya todos los puentes..

Están cortadas dentro de tí las malezas y lianas que

Cierran los caminos.

Todas las arquitecturas están ya levantadas dentro de ti.

Pregunta al arquitecto escondido:

Él te dara sus formulas.

Antes de ir a buscar el hacha de más filo, la piqueta

Dura, la pala más resistente, entra en tu interior

Y pregunta...

Y sabras lo esencial de todos los problemas y se te

Enseñara la mejor de todas las fórmulas y se te dará

La más solida de todas las herramientas.

Y acertarás constantemente, pues dentro de tí llevas

La luz misteriosa de todos los secretos.

Amado Nervo

## Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 4: El Consultor

### I. Característica del Consultor

- El consultor es la persona con competencias de agente de cambio, de evocador de procesos. Su negocio es colaborar en el ámbito del conocimiento con la organización que requiera adaptarse al entorno.
- El consultor sistémico se caracteriza por su liderazgo facilitador y capacidad de formar nuevos equipos de trabajo e integrarse a ellos.

Son factores importantes a considerar por el Consultor:

\*

1. La particular concepción del tiempo que tenga la organización y sus componentes.
  2. Los ciclos y las cadencias con que se desarrolla cada individuo, grupo u organización.
  3. Los distintos niveles de tolerancia a la incertidumbre que imprimen distintas dinámicas de desarrollo de las personas, grupos y organizaciones.
  4. Las particulares visiones de realidad, creencias y valores éticos.
  5. El componente estético propio del sistema.
  6. La capacidad de comunicación.
  7. La empatía y neutralidad que debe tener el consultor de toda intervención en un sistema.
- \* El desarrollo personal del consultor y la incorporación de paradigmas abarcativos que permiten abordar la generalidad a la vez que lo particular, hacen posible alcanzar una actitud de respeto por los procesos, visiones de realidad y estructuras, propias de los sistemas en los que se participa.
- \* Los facilitadores del cambio deben asumir que la vida organizacional es una vida de interacción en donde el solo hecho de "estar" invoca y provoca conductas en los interactuantes.

Al respecto revisar la siguiente diapositiva: [Rol transformador del consultor](#)  
"Dependiendo del tipo de consultoría, serán las capacidades más pertinentes que deben aplicarse"

¿Qué competencias serán necesarias para cada tipo de consultoría?

Reflexión de algunos autores

Lo siguiente son reflexiones que ha hecho algunos autores acerca de la Consultoría y los consultores.

1.- T. Lambert plantea en su texto "Manual de Consultoría" lo siguiente:

"Mucha gente que ha perdido su trabajo en un período en que es difícil encontrar un nuevo trabajo, piensa muy razonablemente en alguna forma de Consultoría como medio para generarse el pan"

Te invitamos a leer el capítulo 1 del autor "Ser o no Ser. Te encontrarás con temas interesantes como:

- \* **¿Cómo son los ingresos en las Consultorías?**
- \* **¿Es bueno especializarse o ser un generalista?**
- \* **¿Qué hay que ser? ¿Operativo o Consultivo?**
- \* **¿Cuáles son los rasgos esenciales que debe tener un consultor?**
- \* **¿La Consultoría en una profesión?**
- \* **¿Se debe rechazar clientes indeseables?**

Al final encontrarás un resumen y un Plan de Acción. Le sugerimos desarrollarlo conscientemente... le servirá...

Lambert T., 1997, Manual de consultoría, [capítulo 1 - pag 27 a 40](#) (Texto guía)

Le entregamos para su lectura y reflexión a dos mujeres que han dedicado su vida a la Consultoría

2.1.- La Dra. Juana Anguita, chilena quien plantea en su ponencia a un Congreso de D.O., "el expertizaje de un consultor de excelencia demanda exigencias, personales y profesionales sólidas, tanto en el ámbito valórico como de destrezas y habilidades". Vaya a [Mi teoría, mi modelo y mi práctica y disfrútelo](#)

2.2.- La Dra Juanita Brown, mujer estadounidense escribió por el año 1987, un artículo que nosotros valoramos por ser visionario respecto al cambio de paradigma para enfrentar una consultoría. En pocas páginas, plantea una visión integral sobre el tema.

"Pienso que el desafío del consultor creativo no es, por supuesto, lo que es correcto, sino lo que da resultado."

La cultura nos pone en dos estadios de análisis, lo que ella denomina "Paradigma Tradicional" y "Paradigma Emergente" .

Deseamos estimular en ustedes una discusión sobre el significado de pasar de un escenario a otro y los desafíos presentes que esto significa. Vaya por tanto a [Vision / Acción](#) de Juanita Brown.

## Módulo 4: El Consultor

### II. El Consultor y la Ética

Sin duda que en nuestros días el tema de la ética profesional es de gran relevancia en la discusión y reflexión valórica, respecto al comportamiento humano.

Cada día más nos enfrentamos con dilemas éticos que debemos resolver y la decisión tomada sin duda que afecta a la próxima y la próxima decisión.

Desde mi perspectiva, y considerando los valores universales como la verdad, la mentira, el engaño entre otros, contextualizado a la cultura de la que uno conforma, se tiene una gama de opciones, que en muchas ocasiones, la sutileza, delicadeza y rigurosidad valórica, permiten que nos demos cuenta de la existencia de un dilema ético.

La complejidad de los negocios, el nivel de vínculos y redes que se generan en el entorno interno y externo respecto a una línea valórica materialista y exitista que nos envuelve, nos hace mirar esos valores como "complecciones superables en un momento dado".

Me parece que una de las formas de superar esto es a través de la conversación, la reflexión de los dilemas éticos.

Una frase de Charles Handy en uno de sus artículos que en algún momento leí, dice algo así:

"Los grados de libertad que uno tiene dependen de la estructura de nuestros gastos"

A mí, por lo menos me da mucho sentido.

Lo siguiente son algunas definiciones de ética y moral:

"La Ética Filosófica o Filosofía Moral, es la parte de la Filosofía que estudia la vida moral del hombre, es decir, su comportamiento libre. (...) Por una parte, la Ética es un tratado práctico, porque se refiere a las acciones humanas y a la vida moral no sólo para conocerlas, sino principalmente para dirigir las. Por otra parte, la Ética considera las acciones humanas en relación con el modo de ser (êthos) que la persona adquiere a través de ellas. Podemos decir entonces que el ámbito de la realidad estudiado por la Ética está constituido por la persona humana, considerada directamente no en su ser físico o psicológico, sino en el ser y en la configuración buena (virtuosa) o mala (viciosa) que se da a sí misma mediante sus acciones" (Angel Rodríguez Luño, Ética General, Eunsa, Pamplona, 1991, pág. 17 y 20).

"La Ética: Estudia la conducta del ser humano: el uso correcto de la libertad, orientado a la consecución de virtudes. En griego, ethos significaba acción y costumbre" (José Ramón Ayllón: Ética razonada, Palabra, Madrid, 1998, pág.204)

"Moral: Del latín mos, moris: costumbre. Es el estudio filosófico y teológico de la conducta humana en relación con su bondad o malicia. Funda sus juicios en criterios universales que proceden de dos fuentes con importantes puntos en común: la voluntad divina y la razón humana. La moral filosófica es equiparable a la ética" (Ibid. pág. 211)

La ética puede ser considerada como declaraciones personales sobre los valores aceptados por los individuos en su profesión, a los cuales se adhieren durante el ejercicio de consultoría

La ética es un factor importante de la credibilidad, permanencia y desarrollo profesional. Las recomendaciones éticas en DO son similares a las establecidas por las asociaciones de Psicología, Colegios Médicos y otros colegios profesionales.

Para contextualizar la Etica Profesional del Consultor en Desarrollo Organizacional (DO) se sugiere leer el siguiente material: Carlos Lagos, 1994, Desarrollo organizacional en Latinoamérica, extracto del capítulo 5, "[La ética del profesional de desarrollo organizacional](#)", pg 229-237

## **Módulo 4: El Consultor**

### **Evaluación**

\* Informes: [Uno mismo](#)

Informe lecturas Módulo 4 (Pauta Lectura Dirigida), dividido en

- \* Características del consultor
- \* El Consultor y la Ética

### [Pauta de Lectura Dirigida](#)

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