
LA CONSULTORIA DE EMPRESAS EN PERSPECTIVA

RAFAEL DAVID RINCON BERMUDEZ

INTRODUCCION

El concepto de consultoría tan difundido en los últimos tiempos tiene sus bases en los años 30 cuando el psicólogo social Kurt Lewin inició sus investigaciones sobre el proceso de cambio organizacional, primero en la Universidad de Iowa y más adelante en el Massachusetts Institute of Technology, aplicando su teoría y modelos en diferentes organizaciones. Más tarde R. S. Crutchfield y otros psicólogos sociales inician experimentos sobre el cambio organizacional mediante el análisis de las causas de los problemas con el involucramiento de los miembros de las organizaciones.

En 1947 fue fundado en Maine (USA) el National Training Laboratory (NTL), organización que hasta la fecha se ha encargado de entrenar a consultores de diferentes áreas y especialidades, siempre basados en procesos teórico-prácticos.

Durante la década de los 60's surge el Desarrollo Organizacional (DO) como una estrategia de consultoría de cambio planeado basado en el diagnóstico y la acción conjunta entre un consultor y un sistema cliente. R. Blake, W. Bennis, E. Huse, se han encargado de difundir conceptos y modelos de DO que aún son válidos y aplicables para la consultoría de procesos.

Los cambios en cuanto a tecnología y comercialización, así como la creciente diversificación

industrial de los años 70's y los 80's permitieron el fortalecimiento del DO y facilitó el surgimiento formal de la consultoría en materia de calidad total, planeación, finanzas, mercadotecnia y otras áreas.

Durante los últimos años las actividades de consultoría de empresas han proliferado en muchos países del mundo, independiente del sistema económico adoptado; asimismo, tanto los gerentes del sector público como los del sector privado han recurrido a consultores empresariales para la solución de sus problemas y la realización de los cambios necesarios en su organización.

En la actualidad la consultoría es tema central de diversos congresos internacionales y cada vez más se promueve en las universidades el desarrollo de las habilidades de consultoría entre los profesores y estudiantes, motivado fundamentalmente por la importancia creciente de los servicios de consultoría, las diferencias sustanciales existentes en el enfoque y ejecución entre la consultoría y la práctica gerencial, y la falta de programas formales para adiestrar nuevos consultores.

RAFAEL DAVID RINCON BERMUDEZ. Profesor de Pregrado y Posgrado, Universidad EAFIT. Jefe de Métodos, Procedimientos y Calidad, adscrito a Planeación Integral, Universidad EAFIT.

El presente artículo se dedica exclusivamente a la consultoría, sus procesos y habilidades requeridas, mas no intenta establecer marcos de comparación entre dicha actividad con otras de características similares, como la asesoría de empresas, entre otras.

1. NATURALEZA DE LA CONSULTORIA

Desde la perspectiva funcional, la consultoría de empresas consiste en proporcionar asistencia en relación al contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas, donde el consultor no es realmente el responsable de realizar la tarea misma. Esto es, se realiza consultoría cuando se trata de cambiar o mejorar una situación pero no se tiene control directo sobre la implementación.

Desde la perspectiva de servicio profesional especial, la consultoría es un servicio de asesoría contratado por y proporcionado a organizaciones por parte de personal especialmente entrenado y calificado para asistir, de una manera objetiva e independiente, a la organización cliente, con el fin de identificar, analizar problemas y recomendar soluciones para éstos, y ayudar cuando se requiera, en la implementación de soluciones.

Bajo un punto de vista más general, Kubr ⁽¹⁾ define la consultoría de empresas como "un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas, en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

La consultoría consiste entonces en una relación de ayuda entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (el consultor).

Los consultores pueden ayudar a las organizaciones de muy diversas maneras; algunas de las más comunes son:

- Aportando conocimientos y capacidades especiales.
- Prestando ayuda intensiva en forma transitoria.
- Proporcionando un punto de vista imparcial.
- Aportando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones.

(1) Kubr, M. La Consultoría de Empresas, México, Limusa, 1993.

La formación de un consultor puede lograrse mediante la acumulación considerable de conocimientos por medio de estudios y experiencia práctica (para diferentes situaciones administrativas y técnicas), y con la adquisición de habilidades para la resolución de problemas y el intercambio de experiencias.

1.1 Rasgos particulares de la consultoría de empresas

La consultoría es un **servicio independiente**. Esta independencia se caracteriza por la imparcialidad del consultor; este no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, lo cual 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 lo que 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.

El servicio de consultoría debe estar libre de **conflictos de interés**; por lo tanto, debe poseer independencia financiera, administrativa, política y emocional.

Es esencialmente un **servicio consultivo**. Es decir, la labor de un consultor no es la de dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de 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. Pero no sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado; esta es la cualidad fundamental del consultor.

Es un **servicio** que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. **No** proporciona soluciones milagrosas. Es erróneo considerar que una vez se ha contratado un consultor las dificultades desaparecerán por sí solas.

La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios, no se limita a un tipo particular de organización o de economía. En su evolución, se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

El uso de consultores de empresas es común en los países industrializados, mientras que en los países en desarrollo la profesión de consultor es muy nueva; sin embargo, se observa una tendencia general a hacer más uso de consultores. Esto se debe, sin duda, a que la consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización, en el desarrollo económico y social en general, y en los proyectos de calidad, productividad y competitividad.

2. MODELOS DE CONSULTORIA

Con el propósito de destacar las bases particulares que sustentan la consultoría de procesos, se comparará con otros dos tipos de consultoría importantes: el modelo de compra de información o de experiencia y el modelo médico-paciente.

Modelo de compra de información o de experiencia

- En este modelo el cliente ya ha determinado:
 - Cuál es el problema
 - Qué clase de ayuda necesita
 - A quién debe dirigirse para conseguir ayuda.

Como ejemplo tenemos la contratación de un programador para desarrollar una aplicación de uso específico, un abogado para una consulta legal, un arquitecto para diseñar un edificio, etc.

- El mensaje del cliente al consultor es:
 - Aquí está mi problema
 - Consígame una solución
 - Dígame cuánto cuesta
- El cliente no se involucra.

Modelo médico-paciente

- El cliente está consciente de que tiene un problema (síntoma), pero no sabe exactamente qué es, qué lo causa ni cómo resolverlo.
- El consultor, no el cliente, realiza un diagnóstico y recomienda la clase de información o experiencia que resolverá el problema.
- Desde el punto de vista del cliente, el consultor tiene la libertad de actuar como un médico o como un consultor de proceso. Seleccionar el mejor modelo debe ser decisión del consultor.
- El cliente se vuelve muy dependiente del consultor hasta que sea recomendada una prescripción.

- El consultor acepta la responsabilidad de prescribir una solución; el cliente paga por la prescripción.

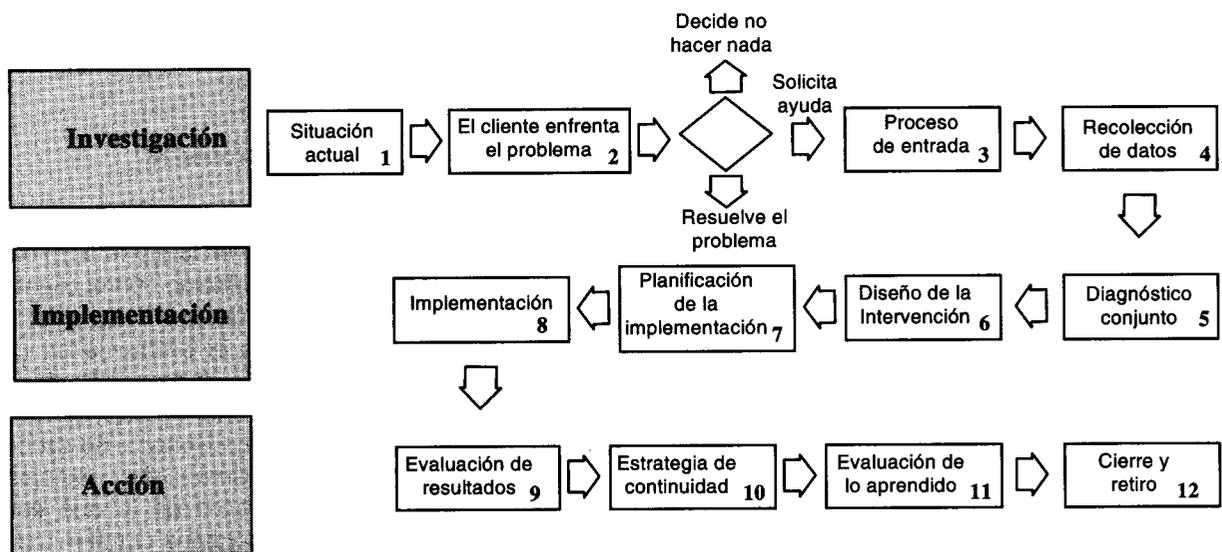
Modelo de consultoría de procesos

- La característica principal del modelo de la consultoría de procesos reside en la manera en que el consultor estructura la relación con el cliente.
- La premisa fundamental de la consultoría de procesos consiste en que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor
- Una premisa clave de la consultoría de procesos considera que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema por sí mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución, porque en última instancia, sólo él sabe qué es posible y qué funcionaría dentro de su cultura y situación específica.
- El cliente "aprende" el proceso de consultoría y puede aplicarlo por su cuenta después de que el consultor termina su trabajo.
- El consultor debe ser un experto o muy hábil en relaciones humanas, en particular en los procesos de establecer y mantener una relación de asesoría o apoyo.
- El modelo de proceso es un esquema de intervención y el diagnóstico no puede estar separado de ella.

El cambio constituye la razón de ser de la consultoría. Los consultores de empresas deben procurar introducir cambios que mejoren el desempeño de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.

2.1 Proceso omega de consultoría integral

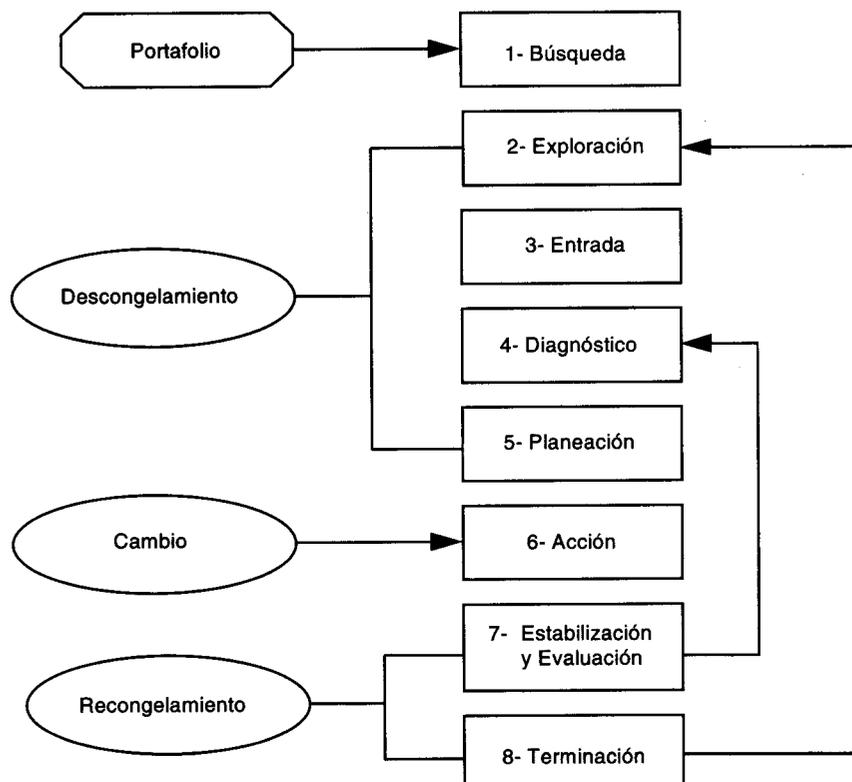
Un modelo integral muy utilizado por las empresas consultoras en sus procesos de intervención concibe éstos conformados por tres fases: investigación, implementación y acción, tal como se muestra en el siguiente esquema:



3. LA CONSULTORIA Y EL PROCESO DE CAMBIO

El cambio constituye la razón de ser de la consultoría. Los consultores de empresas deben procurar introducir cambios que mejoren el desempeño de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.

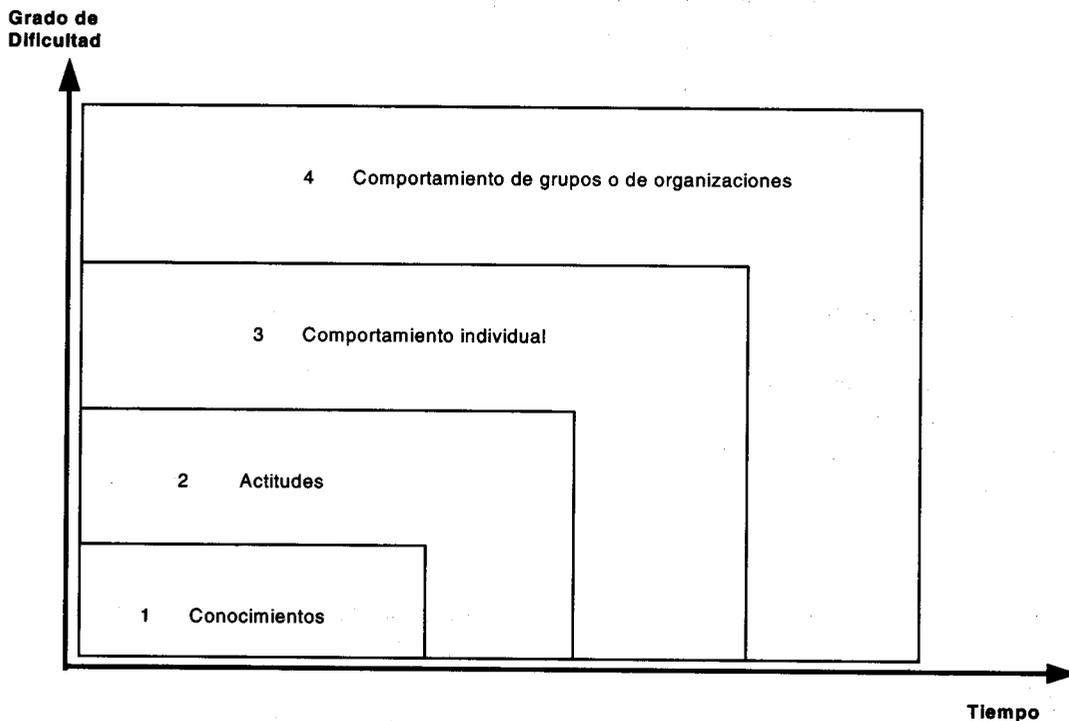
Un concepto útil en el proceso de cambio es el modelo de secuencia en tres etapas de Kurt Lewin: la **descongelación**, o sea el deshielo (descomposición) de las pautas de comportamiento establecidas; el **cambio**, o sea, la transición hacia unas nuevas pautas, y la **recongelación**, o sea, el establecimiento y consolidación de unas nuevas pautas. En cada una de estas etapas se considera que existen ciertas condiciones y que deben funcionar determinados subprocesos.



De acuerdo con este modelo, el aprendizaje es el medio y fin del proceso de consultoría; sin embargo es fundamental también la transferencia de tecnología que le posibilite al cliente el posterior análisis y la acertada toma de decisiones aún después de concluir el proceso de intervención.

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto. Como se indica en el siguiente diagrama, se distinguen cuatro niveles de cambio:

1. Cambios en los conocimientos.
2. Cambios en las actitudes.
3. Cambios en el comportamiento individual, y
4. Cambios en el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones.



Para que el aprendizaje conduzca al cambio se requiere de información, práctica y confirmación. Es decir, no puede darse un cambio mientras no se de el aprendizaje.

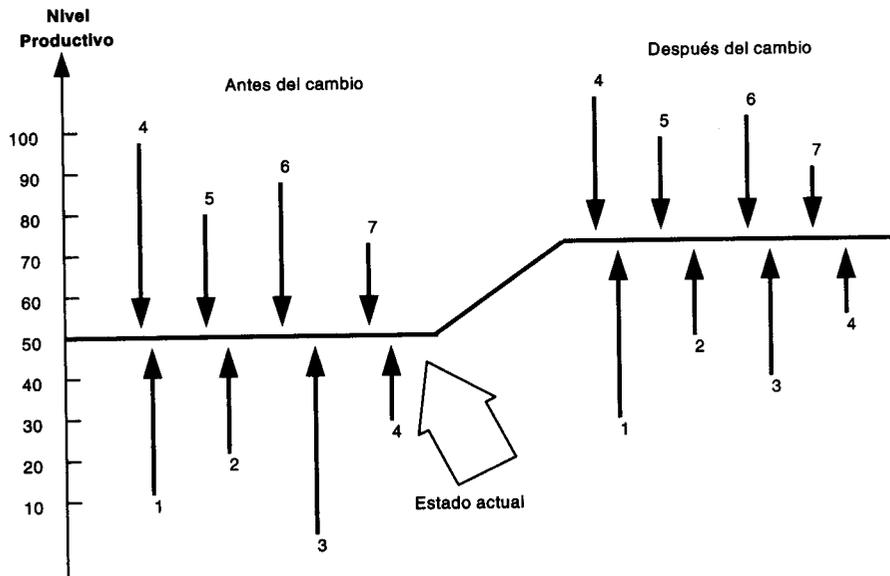
3.1 Modelos de cambio planeado

Existen tres modelos de cambio planeado:

- Análisis de campos de fuerzas (Kurt Lewin).
- Modelo de diagnóstico tridimensional (Patrick Williams).
- Modelo de diagnóstico organizacional (M. Weisbord).

Ser consultor de empresas profesional es una decisión muy importante dentro de la trayectoria de vida y desarrollo de una persona. Esto implica considerar cuáles son las características requeridas por los consultores y las organizaciones dedicadas a esta labor para un adecuado ejercicio profesional.

Análisis de campos de fuerzas (Kurt Lewin)



Fuerzas impulsoras:

1. Desarrollo del personal
2. Clima laboral y baja rotación
3. Adecuada demanda del producto
4. Apertura al cambio

Fuerzas Restrictivas

4. Fallas en la supervisión
5. Obsolescencia tecnológica
6. Altos costos por reproceso
7. Salarios inadecuados

Procedimiento:

1. Determine el (los) problema(s).
2. Identifique y describa la situación actual.
3. Identifique la meta que se quiere alcanzar o el cambio deseado, en términos concretos.
4. Liste los factores que puedan estar influyendo sobre la situación específica bajo estudio.
5. Identifique las fuerzas impulsoras/reactivas.
6. Desarrolle una estrategia para lograr el cambio.

Modelo de diagnóstico tridimensional (Patrick Williams)

Sus principales características son:

- Visión total de la organización.
- Los esfuerzos hacia la efectividad demandan una clara visión del todo.
- La organización es un sistema complejo compuesto por varios subsistemas que se influyen mutuamente y con su medio ambiente:
 - Subsistema tecnológico
 - Subsistema humano
 - Subsistema administrativo

4. TIPOS DE CONSULTORES

La elección del tipo de consultor que se quiere contratar depende de:

1. Lo que sea más confortable para el cliente, en términos de su personalidad, conocimiento y experiencia;
2. La preferencia del cliente en relación con un enfoque que se ajuste a su estilo de trabajo e idiosincrasia;
3. La naturaleza del problema (del cliente) que está intentando analizar.

En general, los consultores pueden ser clasificados como:

1. Generalistas vs especialistas
2. De proceso vs de contenido
3. De diagnóstico vs de implantación
4. A la medida vs "enlatado"
5. Externo vs interno
6. De grandes empresas vs de pequeñas empresas

Consultores generalistas vs especialistas

Los consultores generalistas:

- Son diagnosticadores por excelencia.
- Venden y aceptan proyectos bajo el supuesto de que hay ciertos principios administrativos fundamentales para manejar exitosamente cualquier negocio. Por ejemplo: planeación estratégica, organizaciones, mercadotecnia, producción, ...
- Sus servicios son contratados principalmente por los altos mandos de una organización.

Su principal crítica:

- Ninguna persona puede saber todo de todos los tópicos.
- Son costosos.

Especialistas:

El mundo complejo en el que vivimos propicia cambios rápidos en técnicas y metodologías, por lo que se requiere la utilización de personal experto y especializado para resolver problemas de este tipo.

La especialización generalmente es alcanzada a través de un largo proceso de entrenamiento.

Su principal crítica:

- El problema específico puede estar siendo causado por otro problema fuera del área de especialidad de consulta.

Consultores de proceso vs consultores de contenido

De proceso:

El consultor de procesos busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en estos acontecimientos de tal manera que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados.

Las aptitudes requeridas para que un consultor de procesos sea efectivo son ciertas características personales que puedan emplearse de modo flexible. Se enumeran a continuación cinco de estas características, las cuales se consideran importantes para el consultor de procesos:

1. **Generalista y especialista.** El consultor de procesos es generalista en cuanto a su perspectiva organizacional administrativa, y especialista en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional.
 2. **Integrador.** El consultor de procesos cuida que se establezcan enlaces claves entre el cliente y los recursos necesarios (como llamar a un experto determinado para un cambio específico), y determinados grupos de staff (como los relacionados con la planeación y administración de recursos humanos).
 3. **Neutralidad.** El consultor de procesos no tendrá la autoridad propia de cargo alguno sobre los miembros de la organización cliente, ni ningún interés particular respecto a la solución de los problemas de la organización; no abrigará deseos de alcanzar un alto cargo dentro de la organización cliente, y será neutral respecto a la política interna de la organización.
 4. **Credibilidad.** Cuanto más pueda demostrar el consultor de procesos que posee un conocimiento cabal de la organización y su funcionamiento, y cuanto más asociado esté a los éxitos de la organización y no a sus fracasos, tanto más elevada será su credibilidad.
-

Consultores diagnosticadores vs implementadores

Los consultores diagnosticadores:

- Son adeptos a desmenuzar el problema a su mínima expresión.
- Son muy analíticos y buscan penetrar los síntomas, identificar las causas, producir un resumen del problema "real", y recomendar un curso de acción.
- Rara vez se involucran en la fase de implantación de acciones.
- Son preferidos (por su enfoque) por la mayoría de las grandes empresas.

Los consultores implementadores:

- Consideran que el trabajo de consultoría no termina hasta que las recomendaciones han sido implantadas.
- Piensan que la mayoría de los informes acerca de diagnósticos acumulan polvo en los estantes de los ejecutivos.
- Pueden realizar, entre otras actividades, instalación de equipo computacional, desarrollo de ejecutivos, reclutamiento y selección de ejecutivos,

Consultores con soluciones a la medida vs consultores con soluciones "enlatadas"

Consultores a la medida:

- Presentan soluciones específicas para problemas específicos de los clientes.

Consultores "enlatados":

- Hacen uso de soluciones probadas en una empresa para resolver problemas similares en otras empresas. Algunos ejemplos de sus actividades son: la utilización del concepto de "Centro de Utilidad" como solución, los sistemas de información, los programas de capacitación y entrenamiento, los métodos de planeación estratégica...

Consultores internos vs consultores externos

Consultores internos:

Los servicios de consultoría internos a menudo se consideran más adecuados para resolver

problemas que exijan conocer a fondo relaciones y procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afecten su funcionamiento (razones de seguridad e interés particular, conocimientos, ...). Además:

- Tienen a ser más económicos que los consultores externos.
- Conocen mejor la organización.
- Conocen mejor las políticas internas de la empresa.
- Tienen disponibilidad constante y permanente.
- Pueden provocar conflictos de interés.

Consultores externos:

Los consultores externos son preferidos, incluso por organizaciones que poseen algún personal consultor, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad, o no posee determinada pericia o conocimiento. Además:

- Proporcionan puntos de vista independientes.
- No se dejan influenciar por la jerarquía organizacional.
- Se considera que son más objetivos e imparciales.

Consultores de grandes empresas vs consultores de pequeñas empresas

Los consultores de grandes empresas:

- Representan un recurso humano altamente talentoso.
- Proporcionan una gran variedad de servicios.
- Se adhieren a altos estándares de calidad.
- Sólo se interesan, obviamente, en proyectos muy grandes.
- Devengan altos salarios.

Los consultores de pequeñas empresas:

- Proporcionan un servicio más personal y continuo.
- Participan más fácilmente en todas las etapas del proyecto, incluyendo la implantación.
- Están en posibilidad de establecer una relación más duradera con sus clientes.
- Son más accesibles por sus honorarios.

5. ETAPAS DEL PROCESO DE CONSULTORIA

Modelo de Gordon y Ronald Lippitt

Según los psicólogos Gordon y Ronald Lippitt, es útil pensar en el proceso de consultoría como una secuencia de seis fases. Cada una de ellas tiene una razón de ser y por lo mismo es necesario establecer con claridad qué es lo que se debe hacer en cada fase, tanto de parte del consultado (cliente) como por el consultor.

De acuerdo con la experiencia de los Lippitt, las fases en el proceso de consultoría son igualmente aplicables a todos los tipos de relaciones de ayuda y a todos los niveles y posiciones, aunque hay algunas diferencias que se deben considerar en la forma de aplicarlas, dependiendo de a quién va dirigida la consultoría:

1. Contacto inicial de entrada.
2. Establecimiento de la relación de ayuda o contrato "psicológico".
3. Identificación del problema y análisis del diagnóstico.
4. Establecimiento de metas y planeación de acciones.
5. Implantación de acciones y retroalimentación.
6. Terminación del "contrato": continuidad, soporte y terminación.

Fase 1. Contacto inicial y entrada

- Se hace el contacto entre el cliente y el consultor.
- Se identifica y clarifica la necesidad de cambio.
- Se explora la actitud del cliente hacia el cambio.
- Se consulta la posibilidad de trabajar juntos.

Fase 2. Contrato psicológico y relación de ayuda

El contrato psicológico es un convenio bilateral (cliente-consultor) en el cual se establecen los

compromisos de ambas partes bajo el contexto de una relación de ayuda. Debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Los resultados que se desean (qué esperas de mí y qué estás dispuesto a ofrecerme).
- La asignación de responsabilidades (quién debe hacer qué).
- Retroalimentación.
- Información y programación de reuniones.
- Metodologías para la obtención de información (entrevistas, encuestas, preguntas).
- Las expectativas (deseos y necesidades).
- Las fronteras y los diferentes roles.

Fase 3. Identificación del problema y diagnóstico

- Diagnóstico de campos de fuerzas (K. Lewin).

Fase 4. Planeación y metas

- Planear para la acción y el involucramiento.
- Definir el qué, el quién y el cómo.
- Establecer una proyección de las metas.

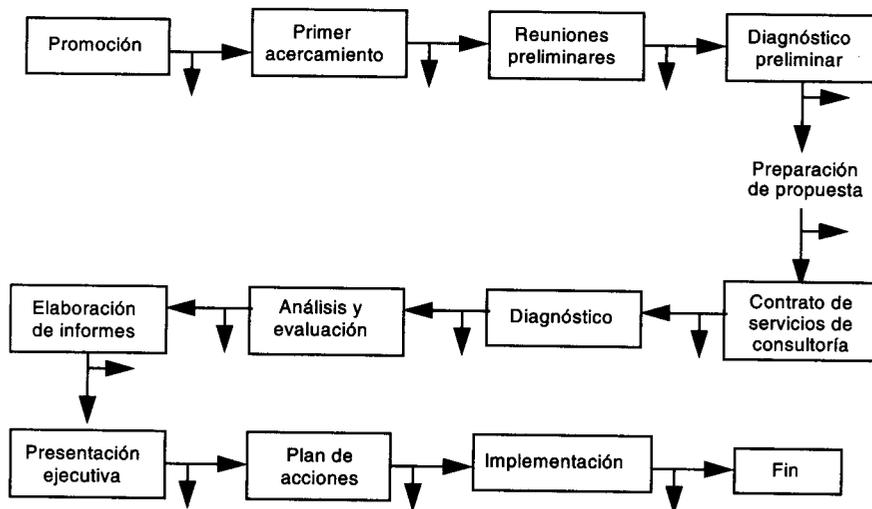
Fase 5. Implantación de acciones y retroalimentación

- Acción exitosa.
- Evaluación y retroalimentación guiada.
- Revisión de las acciones y movilización de recursos adicionales.

Fase 6. Finalización del contrato: continuidad, apoyo y terminación

- Diseño para dar apoyo y continuidad.
- Planes de terminación.

5.1 Modelo genérico de intervención



6. HABILIDADES PERSONALES DE CONSULTORIA

Ser consultor de empresas profesional es una decisión muy importante dentro de la trayectoria de vida y desarrollo de una persona. Esto implica considerar cuáles son las características requeridas por los consultores y las organizaciones dedicadas a esta labor para un adecuado ejercicio profesional.

A pesar de que no exista un perfil de candidato ideal, sí hay ciertas características comunes que posibilitan el éxito y la satisfacción del trabajo del consultor. En la consultoría de empresas se asigna una importancia especial a la competencia en materia de ciencias del comportamiento y de la comunicación, así como al arte de hacer comprender a otras personas la necesidad del cambio y la mejor manera de lograrlo.

De acuerdo con la A.M.C. (Association of Management Consultants), de los Estados Unidos, los siguientes son algunos de los requisitos que todo buen consultor debe poseer:

- Relaciones humanas
- Imaginación creativa
- Integridad
- Madurez psicológica
- Energía
- Salud mental y física
- Objetividad
- Cortesía y "etiqueta profesional"

- Ambición
- Estabilidad emocional y de comportamiento
- Habilidad para resolver problemas
- Auto-confianza
- Juicio
- Competencia intelectual
- Habilidad para comunicarse

La A.S.Q.C. (American Society for Quality Control) hizo una encuesta⁽²⁾ entre 1587 de sus miembros, de los cuales respondieron 341, quienes dijeron que la experiencia exitosa y sólida era la principal razón para contratar a un consultor.

Ante la pregunta, ¿qué es lo importante en un consultor? los diferentes miembros consideraron los siguientes atributos:

- Experiencia
- Habilidad para trabajar en equipo
- Costo
- Empatía
- Habilidad para trabajar con la alta gerencia
- Habilidad para entrenar
- Fuerte personalidad
- Buen comunicador
- Educación
- Experiencia en la industria
- Contactos personales
- Misceláneos (varios)

(2) Bemowski, Karen & Kelly, Tricia; Quality Progress, Julio 1992, pp. 35.

6.1 Habilidades del consultor como facilitador

- Asignar las tareas con objetividad.
- Propiciar la participación en la definición de metas.
- Identificar las formas de comunicación, liderazgo, manejo de problemas y conflictos en el grupo.
- Dar retroalimentación y/o confrontar si es necesario.
- Permitir el "proceso natural" del grupo, sin "liderar".
- Manejar el silencio para evaluar su significado: tensión, aceptación, asimilación, etc.
- Modelar comprendiendo, aceptando y propiciando la empatía.
- Ser capaz de recabar y organizar en forma abstracta pero objetiva las aportaciones del grupo.
- Administrar el conflicto en vez de reprimirlo o evadirlo.
- Aceptar la expresión natural de sentimientos y emociones.
- Actuar congruentemente como un miembro más del grupo.

7. EL CONSULTOR COMO INSTRUMENTO DE AYUDA Y ORIENTACION

A diferencia de otras profesiones o actividades, en la consultoría es la persona misma quien sirve de instrumento para el desempeño de su labor. Esto demanda que el consultor esté constantemente preparándose y formándose a sí mismo, haciendo del aprendizaje su principal método de mejora

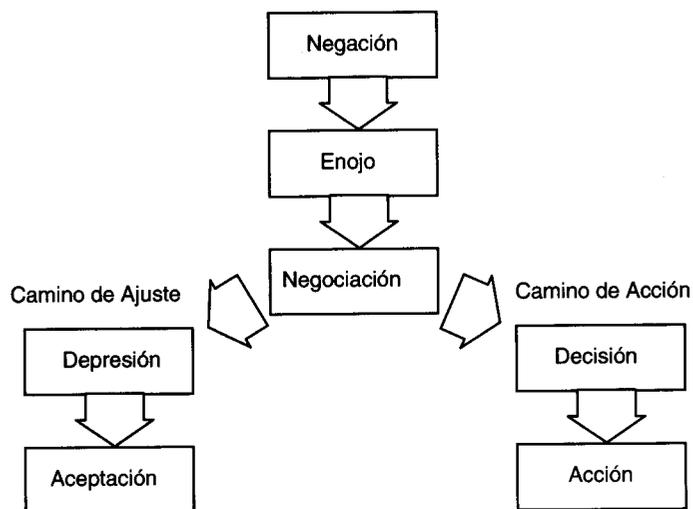
continua. El consultor no debe dejar de lado ningún aspecto de su desarrollo como persona.

Todo lo anterior se basa en el concepto descrito por Landman,⁽³⁾ quien dice que los seres humanos, a diferencia de los animales, fuimos creados a la mitad; los animales ya no requieren hacer ningún esfuerzo para superarse o mejorar; en cambio, "la imperfección del hombre es la que en compensación empuja a la auto-comprensión, que le dice cómo perfeccionarse ...".

El consultor debe estar constantemente preparándose y formándose a sí mismo, haciendo del aprendizaje su principal método de mejora continua. El consultor no debe dejar de lado ningún aspecto de su desarrollo como persona.

7.1 Modelo de cambio planeado y el proceso de cambio personal

Este modelo considera que se puede empezar por un cambio personal para luego pasar a uno grupal, y para ello se fundamenta en el siguiente esquema, donde cada una de las etapas corresponde a la fase exploratoria para el compromiso con el cambio:



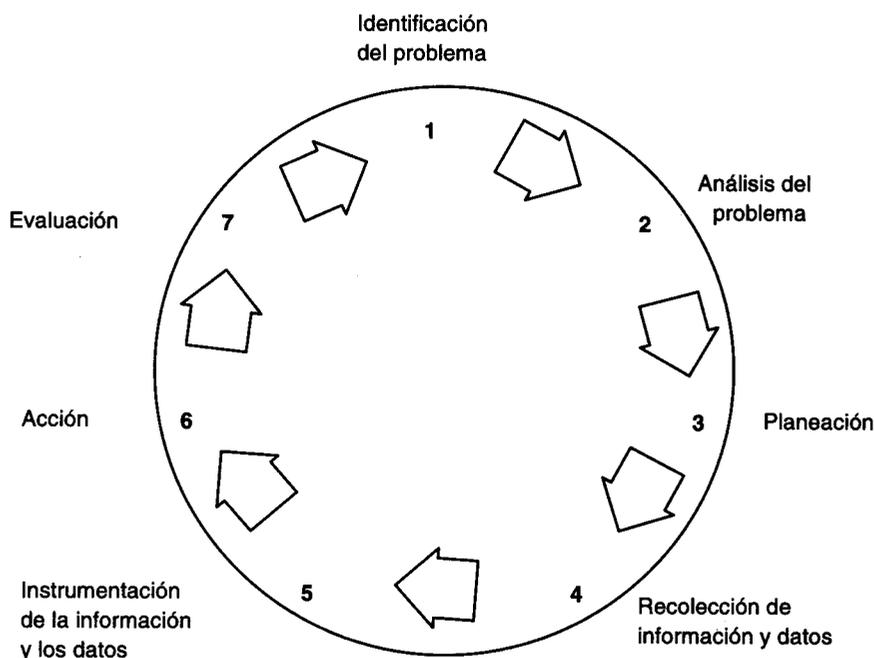
(3) Landman, M. (1961); Antropología Filosófica. México; Edit. Uteha.

Además:

- El cumplimiento con los requerimientos puede ser usado como una base para la mejora.
- El proceso de cambio personal puede ser descrito, definido y administrado.
- Este puede ser aplicado a grupos, de una manera estructurada.
- Las técnicas estructuradas de cambio pueden ser aplicadas a las personas y a los negocios.
- El cambio está siempre presente, tanto en procesos personales como grupales.

7.2 El Proceso de cambio personal

Este proceso se concibe como una secuencia de siete pasos interrelacionados, los cuales bien ejecutados, permitirán el aseguramiento de cada etapa y del proceso mismo:



7.3 Los 7 Hábitos de las personas altamente efectivas (Stephen Covey)

Uno de los modelos que ha demostrado ser de gran ayuda para orientar el cambio hacia la excelencia personal lo constituyen los 7 hábitos de Stephen Covey:

1. **Sea proactivo:** somos los únicos responsables de lo que pasa en nuestras vidas. Usemos nuestra voluntad.
2. **Comience con un fin (meta) en mente:** trabaje hacia el logro de sus metas más importantes en su vida.
3. **Haga primero lo primero:** mantenga su misión en mente; cuide su balance entre lo importante y lo urgente.
4. **Piense en Ganar - Ganar:** los acuerdos y las soluciones entre las personas pueden ser benéficos mutuamente, si se piensa en una tercera alternativa.
5. **Busque primero entender, luego ser entendido:** muchas personas no escuchan. Trate sinceramente de entender a los demás en forma completa.
6. **Sinergice:** el todo es más que la suma de las partes..
7. **Afile la sierra:** éste es el hábito de auto - renovación, que tiene cuatro elementos, a saber:

A. Mental	B. Espiritual	C. Social-emocional	D. Físico
<ul style="list-style-type: none"> • Lectura • Visualización • Planeación • Escritura 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de valores y compromiso • Estudio y meditación 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Empatía • Sinergia • Seguridad intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio • Nutrición • Administración de la tensión

7.4 Condiciones que facilitan el cambio ⁽⁴⁾

1. Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
2. Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando no lo idearon.
3. Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas por el cambio exceden el dolor del cambio.
4. Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras cambian, particularmente cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de crédito.
5. Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenazas y juicios.
6. Las personas tienden a estar prestas a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o destrezas requeridas para el cambio.
7. Las personas tienden al cambio según confíen en los motivos de la persona o personas que las inducen a él.
8. Las personas cambian más rápidamente si son capaces de influir recíprocamente en la persona o personas que están tratando de influirlas.
9. Las personas tienden a cambiar gradualmente según vean que el cambio ha tenido éxito, especialmente si son capaces de reunir datos por ellos mismos.
10. Las personas cambian en series de pequeñas etapas más que un cambio en su modo de vivir.
11. Las personas mantienen el cambio según el grado en que el cambio sea soportado por su ambiente.
12. Las personas mantienen el cambio si hay algún cometido público para él.
13. Las personas se resisten al cambio según el grado en que sientan que les ha sido impuesto.

(4) Bentley, Joe; Utah, USA.

14. Es tentador y divertido (y muy fácil) sugerir cambiar a los demás; es muy difícil estar dispuesto a cambiar uno mismo.

8. EL PROCESO DE CIERRE

El proceso de cierre es útil para formalizar y enfatizar el término de cualquier actividad o intervención desarrollada entre el sistema cliente y el sistema consultor, que permite tener una clara conciencia de que se ha concluido con la razón de ser de la relación de consultoría.

Entre los beneficios de este proceso podemos considerar:

- Es la última oportunidad de "saldar las deudas" y apartar todas las dudas y preocupaciones resultantes del proceso de intervención.
- Se da retroalimentación mutua y se comparten sentimientos, experiencias y aprendizajes, alrededor de la intervención en el proceso de cambio.
- Se hace contacto con temas de preocupación.
- Se logra satisfacción mutua por los logros alcanzados
- Se le coloca una frontera a la actividad de consultoría
- Se tiene la oportunidad de evaluar la posibilidad de iniciar nuevos proyectos.

8.1 El cierre con el cliente

- Presentar la agenda y los objetivos del proceso de cierre. Dedicar algún tiempo a la importancia del mismo.
- Hacer un breve resumen del proceso de intervención y destacar los puntos más sobresalientes:
 - Proceso de entrada (contrato psicológico)
 - Diagnóstico conjunto

-
- Resultado final
 - Análisis comparativo entre el diagnóstico vs resultado final (describir las diferencias y sus causas).
 - Logros reales de la intervención.
- Análisis del proceso interpersonal
 - Compartir aprendizajes
 - Sentimientos personales
 - Retroalimentación personal
 - Énfasis en que "todo termina aquí".
 - Temas generales hasta que se desvanezca la energía y se sienta la necesidad de irse.

8.2 Conclusiones acerca del cierre

- Existe un alto riesgo de sentir insatisfacción e incomodidad al no cerrar con los clientes.
- Puede "vacunarse" a las empresas por tener retiros sin cierre.
- No obstante que las cosas no vayan por el camino esperado o bien que se obtenga un resultado no deseado, es muy necesario (y hasta obligado) cerrar con los clientes.
- El proceso de cierre es una buena práctica profesional que demuestra ética y valores humanos en los consultores de cualquier campo.

BIBLIOGRAFIA

- Salacuse, Jeswald W.; *The Art of advice: How to give it and how to take it*; New York:Times Books, 1994.
- O. I. T.; *La consultoría de empresas*; México: Editorial limusa; 1993.
- Egan, G.; *El orientador experto*; México: Grupo editorial iberoamericano;1981.
- Nadler, D. A.; *Consulting with labor and management*; editorial NTL institute.
- Lee, Robert J. & Freedman, Arthur M.; *consultation skills readings*; editorial NTL institute.
- Echeverría, José Antonio; *la consultoría y el consultor excelente*; Bilbao: Qualitas Hodies; 1994.
- Covey R., Stephen; *los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*; México: Editorial Paidós, México 1993.