

“LA CONSULTORÍA COMO UN PROCESO DE INTERVENCIÓN SISTÉMICA”

Flores Choperena Oscar Everardo, Sánchez Lara Benito

Universidad Nacional Autónoma de México

Tel. 56223281 ext. 131, 100 y 128 Tel: 56223252

Tercer piso. Edif. de Investigación y Posgrado: Bernardo Quintana Arrijoja.
Departamento de Ingeniería de Sistemas, DIMEI, Facultad de Ingeniería, UNAM
Circuito exterior, Cd. Universitaria, Del. Coyoacán, C.P. 04510 México, D. F.
oscarfchoperena@comunidad.unam.mx benito.sanchez.lara@gmail.com

Resumen

El objeto de estudio del presente documento es el proceso de consultoría, como resultado de la revisión de la literatura se identificó que el fracaso de la consultoría es una situación percibida como común por los clientes y que existen tres factores que condicionan la selección de la manera de intervenir, es decir, estas influyen en el proceso de consultoría y de alguna manera alteran el proceso y provocan el no cumplimiento de sus objetivos.

En el primer apartado se describe la consultoría y los problemas asociados a su desarrollo como intervención. En el segundo apartado se describen las características de la intervención sistémica, los elementos teóricos para ser incluidos en un proceso de intervención. Al final del documento se describe una propuesta de inclusión de las características de intervención sistémica con el fin de mitigar las fallas que hacen inefectiva a la consultoría.

Palabras clave:

proceso de consultoría; intervención sistémica; juicio, crítica y acción.

1. Introducción

Las empresas recurren a expertos para resolver sus problemas dentro de la organización, estos problemas pueden ser de crecimiento, desarrollo y creación.

Los expertos cuentan con experiencia y capacidades teórico-metodológicas para realizar intervenciones dentro de las empresas y perseguir el propósito establecido por la organización. La actividad que realizan los expertos es denominada consultoría y es definida por algunos autores (Appelbaum & Steed, 2005; Kubr, 2009) como un servicio de asesoramiento profesional externo, provisto a las organizaciones por practicantes especializados y calificados, de manera independiente y objetiva, para alcanzar sus fines, mediante la solución de problemas, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la implementación de las soluciones.

Sin embargo, las empresas que recurren a estos servicios, en no pocas ocasiones, consideran que las intervenciones de consultoría fracasan. Encuestas realizadas a algunos clientes de la consultoría (Mohe & Seidl, 2007), declaran que las intervenciones son moderadamente efectivas o presentan áreas de mejora. Los procesos de consultoría son considerados inefectivos, dado que alcanzan sus metas en parte y con un retraso considerable; el fracaso de las intervenciones de consultoría está definido por el incumplimiento en términos de alcance, tiempo, recursos e información empleada en el proceso de intervención (Zackrisson & Freedman, 2003).

Lo anterior declara que los procesos de consultoría son intervenciones parciales, esto es, que no cumplen con sus objetivos y metas formuladas por cliente y consultor. Dentro de la literatura se han identificado algunas fallas propias del proceso de consultoría, estas comprenden al cliente, al consultor y las herramientas empleadas en el proceso de intervención.

Un caso, por ejemplo, es la situación donde el cliente acude al consultor, es probable que, el primero, asuma una postura del origen de los problemas que lo atormentan y, desde su óptica, identifique la solución más apropiada para aquellas manifestaciones de insatisfacción relevantes. El cliente, de alguna manera, ha realizado un diagnóstico previo para identificar aquellas situaciones que le provocan inconformidad, malestar, ineficacia, ineficiencia o ineffectividad en sus actividades, tareas, procesos, funciones, etc.

Por otro lado, la idea de satisfacer las necesidades del cliente, sin realizar alguna evaluación previa, manifiesta una condición en el proceso de intervención que sesga la consultoría, sí el cliente conoce el resultado que espera de la intervención no aceptará aquellas propuestas que no sean específicamente de su interés. Si el cliente desea realizar algún cambio, que deriva del resultado de su diagnóstico, la consultoría se encuentra condicionada a realizar lo que el cliente desea y esto puede llevar a realizar bien lo incorrecto (Ackoff, 1995; Mitroff & Emshoff, 1979; Ramaprasad & Mitroff, 1984).

Otro caso ocurre cuando el cliente acude al consultor y, de no haber realizado el diagnóstico como se mencionó anteriormente, es posible que el cliente desconozca el origen de sus males, por lo que deposita en el agente de cambio la confianza para realizar una intervención que eventualmente mejorará su condición. Derivado de lo anterior se manifiestan limitaciones teórico-metodológicas del consultor que encasillan el umbral de acción del proceso de intervención y limitan los resultados esperados. La capacidad del consultor no es suficiente para realizar un proceso de intervención adecuado y, en su lugar, adopta un proceso, método o metodología sobre la cual ha desarrollado sus habilidades y de esta manera su trabajo se reduce a resolver todos los problemas con la misma herramienta (Godet, 2000).

Por último, constantemente en el argot de la consultoría se generan nuevas técnicas o métodos de intervención que se vuelven panaceas populares o, aquellas que han demostrado éxito, se mantienen en la lista de las más solicitadas por los clientes y son del conocimiento del consultor (Ackoff, 1995, 2000), además, se establecen como requisitos para ingresar a ciertos mercados o normas que es importante cumplir para satisfacer algún organismo regulador o cliente, así es inevitable no atenderlas. Las técnicas, métodos, metodología o requisitos son implementados sin realizar una reflexión crítica de las ventajas, desventajas, límites y alcances derivadas de su implantación, dando como resultado el uso de modas o satisfacer requisitos, sin observar las necesidades de la organización.

En resumen, se consideran tres fallas asociadas al proceso de consultoría que pueden llevar a su fracaso: **1)** La intervención de consultoría se encuentra condicionada por las preferencias del cliente, **2)** La capacidad teórico-metodológica del consultor limita el alcance de la intervención y **3)** Las técnicas, prácticas, herramientas, métodos y metodologías de moda son percibidas como efectivas sin realizar un diagnóstico antes de ser aplicadas.

¿Cómo mitigar estas fallas en los procesos de consultoría?

2. La intervención sistémica

La propuesta de este trabajo es la inclusión de tres condiciones de la intervención sistémica: crítica, juicio y acción.

La intervención sistémica es una acción con propósito realizada por un agente para crear un cambio en relación a la reflexión sobre los límites del sistemas(Midgley, 2000, 2003).

Midgley (2000) Sugiere que una adecuada metodología de intervención sistémica debe ser explícita en tres aspectos:

- El primero es una reflexión crítica del agente de cambio sobre los límites del sistema, las consecuencias y los posibles resultados de la toma de decisiones a través del uso de teorías y métodos. La reflexión busca la ubicación de los límites del sistema, lo anterior lo realiza el agente de cambio sobre el objeto de estudio de manera arbitraria pero no trivial.
- La crítica es identificar aquello que debe ser incluido, excluido y marginado del proceso de intervención. La identificación de los límites además está relacionado con los principios y valores del agente de cambio, en cuanto a su moralidad, posee un perfil ético que evalúa los límites y alcances de la intervención, el agente puede ser considerado un individuo o un grupo de personas que comparten un interés dominante en la intervención, los intereses que pueden presentarse en el grupo le otorgan pluralidad a la elección de las acciones a realizar. El principio de ética²⁸ es importante debido a que es necesario considerar las consecuencias de las acciones realizadas.
- El segundo aspecto es el juicio sobre la elección de las teorías y métodos más adecuados para guiar la acción. Dado que un pluralismo metodológico y diferentes suposiciones teóricas, es importante realizar un juicio que comprenda las teorías y metodologías para resolver los problemas recurrentes en la consultoría; se asume que esto no es posible, sin embargo, se intenta conocer el mayor número y eventualmente contar con los conocimientos teóricos suficientes para orientar la intervención al propósito deseado.
- Finalmente una adecuada IS debe considerar que la toma de decisiones debe estar dirigida a mejorar el sistema sobre el cual se está trabajando; es de resalta que: *el significado de acción es determinado en un contexto local y la mejora definida en una temporalidad.*

La consideración de los aspectos anteriores conforman una intervención sistémica. Para fines del presente trabajo, la definición de IS se modifica como: un sistema de acciones únicas en un ambiente local, sectorial y periodo de ejecución, estas son seleccionadas de forma crítica, tomando en cuenta la experiencia y bases teóricas del agente de cambio para el ejercicio de la intervención en pos de la mejora.

²⁸ En términos de la presente investigación la ética orienta las acciones hacia el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, el término no corresponde a las acciones aceptadas en sociedad, la ética de las acciones tiene relevancia en términos temporales y locales, por ejemplo: el proceso de intervención puede ser orientado a la calidad y las acciones realizadas, de alguna manera, se orientan hacia la búsqueda de mejorar la calidad y por lo tanto se deben evitar acciones que atenten a la calidad, estas últimas consideradas acciones no éticas.

2.1. El proceso de consultoría

A partir de la literatura revisada, se identificó que el proceso de consultoría está compuesta por cinco etapas, estas son 1) Acercamiento y análisis de la situación problemática, 2) Planteamiento del problema, 3) Generación y selección de alternativas de solución, 4) Implantación de la solución y 5) Revisión, corrección y entrega del proyecto (Kubr, 2009; Kurpius, Fuqua, & Rozecki, 1993; Lippitt, 1977; Lorenzo, Santos, & Lara, 2007; Morfin Hierro, 1993; Pérez Trujillo, 2010; Schein, 1986).

En la etapa de acercamiento y análisis de la situación problemática, el consultor genera el primer intercambio de información que permite crear una visión general de la situación del cliente, los deseos de cambio o las manifestaciones que actualmente provocan insatisfacción. El consultor realiza un análisis preliminar de la problemática, propone las actividades a realizar y, si es aprobado por el cliente, se culmina esta etapa con el contrato de consultoría.

Durante la fase del planteamiento del problema, el consultor y el cliente trabajan en conjunto, se realiza un estudio formal de la situación pasada, presente y futura de la organización; se identifican las restricciones que impiden a la organización desarrollarse o crecer; se identifica la brecha que se desea reducir y los resultados esperados del proceso de intervención.

En la fase de generación y evaluación de alternativas, se exponen las alternativas de solución, se evalúan, con base en criterios aceptados por los involucrados, y se selecciona la solución que oriente los esfuerzos de la intervención al alcance de los objetivos y metas perseguidos.

En la fase de Implantación de la solución, una vez que se ha seleccionado la propuesta de solución es necesario planear la implantación del proceso de intervención; preparar el terreno que permita una administración de los recursos, una planificación de acciones y, de ser necesario, la capacitación del personal involucrado para facilitar el cambio. Durante esta etapa se analizan los riesgos y posibles crisis durante el proceso de implantación; se prepara el sistema de monitoreo y control que intervendrá a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar desviaciones que puedan surgir e implementar correcciones de manera eficaz. Durante la implantación, la propuesta de solución se lleva a cabo, las posibles eventualidades, que ponen en riesgo el éxito de la intervención son abordadas por el sistema de monitoreo y control y de ser necesario se debe revisar nuevamente la solución y el plan de acción.

En etapa de revisión, corrección y entrega del proyecto, el consultor sugiere y declara cuándo y cómo se retira de la organización. Se realizan los últimos ajustes a documentos entregables, la evaluación de los resultados del proceso de intervención, se entregan los resultados alcanzados y estos son evaluados por cliente y consultor, se presenta el informe y final, se establecen compromisos y, según sea el caso, se crea una relación de colaboración para dar por concluido el proceso de intervención de consultoría.

2.2 Análisis de las características de IS en el proceso de consultoría

Considerando como referente el proceso de consultoría descrito, a continuación se analiza si este cumple con las condiciones de la intervención sistémica. El resultado es el siguiente:

- El consultor realiza un primer acercamiento al cliente, este último deja entrever los intereses de los involucrados, sin embargo, la forma de exponer las necesidades es no

estructurada, se realizan ejercicios de entrevistas individuales al cliente, la participación a los *stakeholders* es limitada, la declaración de sus intereses es un factor que provoca variaciones en cuanto al alcance, tiempo y dinero disponible para la ejecución. La comprensión superficial de los intereses y necesidades del cliente puede conllevar a una modificación de importancia significativa del proceso de intervención comparado con el primer acercamiento realizado por el consultor; dadas las situaciones anteriores, el proceso de consultoría no cumple con la característica de crítica de la intervención sistémica, derivado en el no conocimiento del cliente por parte del consultor en un primer acercamiento.

- La solución del problema puede ser impuesta por el cliente o, además, las limitaciones teórico-metodológicas del consultor restringen el umbral de soluciones que puede utilizar para solucionar el problema, la capacidad de respuesta del cliente está basada en su experiencia y en las nociones teóricas que posee, el consultor no cuenta con un mecanismo que le permita visualizar la pluralidad teórica y de pensamiento, de este modo el proceso de consultoría no cumple con la característica de juicio de una IS.
- Las actividades realizadas por el consultor durante la intervención y, a petición del cliente, son para mejorar la organización, de este modo, las actividades son realizadas en un ambiente local y temporal y es con esto que el proceso de consultoría cumple con la característica de acción de una IS.

2.3 El proceso de consultoría como intervención sistémica

En este apartado se propone el desarrollo de las características de intervención sistémica de crítica, juicio y acción (Midgley, 2000) para el proceso de consultoría.

2.3.1 Crítica

La crítica es un proceso de reflexión, realizado por el consultor, para contextualizar y describir el objeto de estudio sobre el cual desea intervenir, esto es realizado de manera arbitraria pero no trivial. Esta condición es trasladada de la intervención sistémica y aplicada al proceso de consultoría y describir lo que debe hacer a lo largo de la intervención.

Para comenzar el apartado, se considera que el consultor cuenta con elementos teórico-metodológicos y experiencia con los cuales construye una estructura mental, esta es utilizada para conocer y comprender la realidad e identificar los límites del sistema que desea intervenir (incluyendo, excluyendo y marginando los elementos que lo conforman).

Una estructura de mental es construida a partir del conocimiento y la experiencia y puede modificarse a lo largo del tiempo, de acuerdo a las habilidades del agente de cambio y las formas de abstracción que utiliza para recolectar información de su entorno.

El agente de cambio utiliza de tres distintas maneras las estructuras mentales²⁹ (Ramaprasad & Mitroff, 1984) con el propósito de intervenir y modificar el *status quo* de un sistema:

²⁹ Los modelos mentales son estructuras del pensamiento que ordenan de manera lógica la realidad, estos modelos mentales son utilizados para resolver problemas. En el capítulo uno se describe la metáfora del martillo que describe a los agentes de cambio y el uso de una herramienta de solución de problemas, de tal manera que todo lo desean resolver utilizando la misma herramienta. Con el objetivo de no pretender explicar el uso de una herramienta, en el presente trabajo, los modelos mentales son

1. La primera es aplicar la estructura mental. Existe un proceso de selección arbitrario³⁰, para elegir el método apropiado para la intervención y lo ejecuta para solucionar un problema.
2. La segunda es la abstracción básica. La observación de la situación problemática y la recolección de datos lleva a la determinación de lo que debe incluirse, excluirse y marginarse al momento de recolectar la información.
3. Abstracción de reflexión. Durante la práctica o la revisión de la literatura, el consultor adquiere experiencia y conocimientos y, a partir de su reflexión, el agente de cambio busca inducir cambios sobre su estructura mental.

Derivado de lo anterior, el componente primordial de la crítica es la construcción de la estructura mental con la cual se desea intervenir sobre el objeto de estudio. La construcción es un proceso realizado de manera participativa, donde se confronta ideas, se identifican las relaciones entre elementos de la realidad y su funcionamiento.

La estructura mental, permite al agente de cambio demarcar los límites del sistema que se desea intervenir y busca hacer emerger los supuestos sobre los cuales se ha construido la realidad, este proceso genera una cosmovisión cada vez más rica y no necesariamente absoluta.

Bishop (1998), explica que el proceso de intervención de consultoría es realizado por tres participantes, denominados consultor, cliente y tercera parte; su interacción proporciona múltiples imágenes de fenómeno, se despiertan alternativas y estas pueden que generan conflicto entre las parte, de esta manera se busca hacer emerger las suposiciones escondidas detrás de cada representación del mundo aportada por los involucrados del proceso de consultoría, el objetivo es construir una estructura mental que intente interpretar la realidad de tal forma que se entiendan las percepciones de cada uno de los involucrados.

La construcción de modelos mentales incluye el diseño criterios de inclusión, exclusión y marginación de la realidad. Estos criterios conforman un sistema de estándares compartido por los participantes del proceso de consultoría³¹, El sistema de estándares permite seleccionar, al agente de cambio, entre un conjunto de opciones.

Considerando que la realidad es construida a partir de una abstracción básica, se requiere conocer la manera en que es construida la realidad, compartida por los participantes, a partir del uso de las estructuras mentales.

paradigmas que permiten a un agente de cambio analizar, describir y entender la realidad; los paradigmas de un agente de cambio están conformados por distintos sistemas teórico-metodológicos que justifican el uso de un método y la experiencia que son las habilidades desarrolladas en la práctica al utilizar y desarrollar sus modelos mentales) (Kuhn, 2007; Midgley, 2000; Ramaprasad & Mitroff, 1984).

³⁰ Esta selección está limitada por estándares de juicio, estos son construidos por el sujeto con base a sus conocimientos y experiencias; y están orientados hacia el propósito que se desea alcanzar al utilizar el modelo mental seleccionado; de esta manera un sujeto cuenta con diversos estándares para seleccionar, dentro de un conjunto de teorías la metodología apropiada para alcanzar un propósito.

³¹ El sistema de estándares permite a los integrantes definir el concepto de mejora y ubicarlo en una situación temporal y local que identifica los cambios ocurridos una vez concluido el proceso de intervención.

Existen cinco sistemas de pensamiento que permiten realizar la construcción de los modelos mentales, si bien esta lista es arbitraria, Churchman(1971) señala que la selección se inspira en el pensamiento Cartesiano de crear un nuevo sistema de pensar, desde el principio, todo lo ya establecido, a continuación se describe cada uno de ellos:

- El sistema de inquirir Leibniziano. La realidad, es posible reducirla a una forma de representación pura matemática o lógica. Se asume que la estructura de la realidad es inherentemente lógica o matemática para ser expresado en los mismos términos. Se requiere una representación pura de abstracción de la teoría antes de buscar datos en la realidad, no se puede comprender la realidad a menos que se cuente con una teoría formal sobre ella. Este sistema es denominado epítome del pensamiento deductivo.
- El sistema de inquirir Lockeano. Opuesto al sistema Leibniziano (este representa una abstracción de la teoría antes de observar la realidad) es exactamente la forma inversa, sin embargo, este sistema no considera un dato, conclusión o proposición como objetiva a menos que dos o más expertos estén de acuerdo significativamente respecto a sus observaciones y conclusiones³². El pensamiento Lockeano se considera la mejor opción para abordar problemas bien estructurados, para el cual existe un fuerte consenso de la naturaleza de la situación del problema. Este sistema es denominado epítome del pensamiento inductivo.
- El sistema de inquirir Kantiano. Si el sistema Leibniziano representa una visión del mundo que enfatiza la superioridad de la teoría en detrimento de los datos, el sistema de inquirir Lockeano representa una visión del mundo que enfatiza la superioridad de los datos en detrimento de la teoría. En contraste, el sistema de inquirir Kantiano enfatiza la visión del mundo que otorga igual énfasis a ambos sistemas de inquirir. Este sistema de inquirir es conveniente para problemas inherentemente mal estructurados, que no admiten un consenso claro o un enfoque formal; la meta, al menos en etapas iniciales, es despertar diferentes puntos de vista y aspectos potenciales del problema. Se considera un sistema que utiliza la deducción-inducción.
- El sistema de inquirir Hegeliano. Si bien Kant considera los sistemas Leibniziano - Lockeano complementarios el sistema Hegeliano los considera la tesis y antítesis uno respecto al otro, dependiendo cual ocurra primero, donde existe la posibilidad de llegar a

³²Es necesario destacar que la posición de “acuerdo” entre los observadores es vital para agregar valor a la declaración de la realidad y permitir al sistema de pensamiento refutar y sostener sus postulados construidos. Un ejemplo es el siguiente: Imaginar a un observador de pie a la orilla de un lago y, de manera hipotética, identifica a los gansos que se encuentran en el lago, el observador toma una muestra de cien gansos y declara que los gansos son blancos; por otro lado, un segundo observador identifica a los gansos que se encuentran en el lago, al igual que él primero, resultado de observar una muestra de cien gansos, declara que los gansos son blancos y, al reunir a los dos observadores, estos concluyen que los todos los gansos son blancos. Sin embargo si hipotéticamente un tercer observador identifica un ganso negro, al llegar con los primeros observadores y declarar que al menos existe un ganso negro puede modificar modelo de pensamiento a menos que los primeros observadores descarten esta segunda declaración argumentando que lo que observó el tercero no es un ganso, estos postulados para refutar declaraciones opuestas a la realidad construida se mantienen a menos que otro sea más fuerte y de mayor detalle que inevitablemente induzca el cambio (Abstracción de Reflexión) (Popper, 2002; Ramaprasad & Mitroff, 1984).

una verdad que las integre. El sistema hegeliano es dialéctico, el supuesto básico sobre el cual está construido es: *“el conflicto es mejor principio para exponer las suposiciones escondidas detrás de cada representación del mundo”*, ergo la verdad se crea a través del conflicto y confrontación de puntos de vista opuestos, este sistema parece más apropiado para problemas sociales en los cuales existe una división intensa relacionada con la naturaleza de los problemas.

- El sistema de inquirir Singeriano. Propone una visualización sistémica de la solución de problemas (ver Figura 1)³³, las actividades se encuentran interrelacionadas, se asume que el agente no es capaz de realizarlas eficazmente, debido a que sus habilidades pueden encontrarse mayormente desarrolladas en alguna etapa del proceso; la verdad no es identificada con la estructura formal o con las validaciones del modelo, más bien, con la habilidad del modelo de generar efectos significativos de cambio. Es considerado epítome de la integración de sistemas interdisciplinarios, en una sola palabra anti-reduccionista.

A partir del uso de los sistemas de inquirir es posible construir estructuras mentales que nos permitan entender la realidad, sin embargo, es necesario que este proceso sea desarrollado de manera participativa, para que los intereses de cada integrante del proceso de consultoría sean tomados en cuenta.

³³ La manera de abordar un problema se adecua al propósito que se desea alcanzar y puede iniciarse en cualquier etapa del proceso de solución, el proceso puede ser fragmentado y agrupado de distintas maneras según sea el caso, en la imagen se observan cuatro etapas que llevan a un agente a solucionar un problema, existen 3555 arreglos que pueden emplearse para abordar un problema, se consideran dirección y la conectividad entre dos elementos; dos arreglos paralelos de actividad desconectada y una de actividad ortogonal. Si se desea más detalle del modelo se sugiere revisar los documento de Mitroff, Betz, Pondy, & Sagasti (1974) y Suárez Rocha(1995).

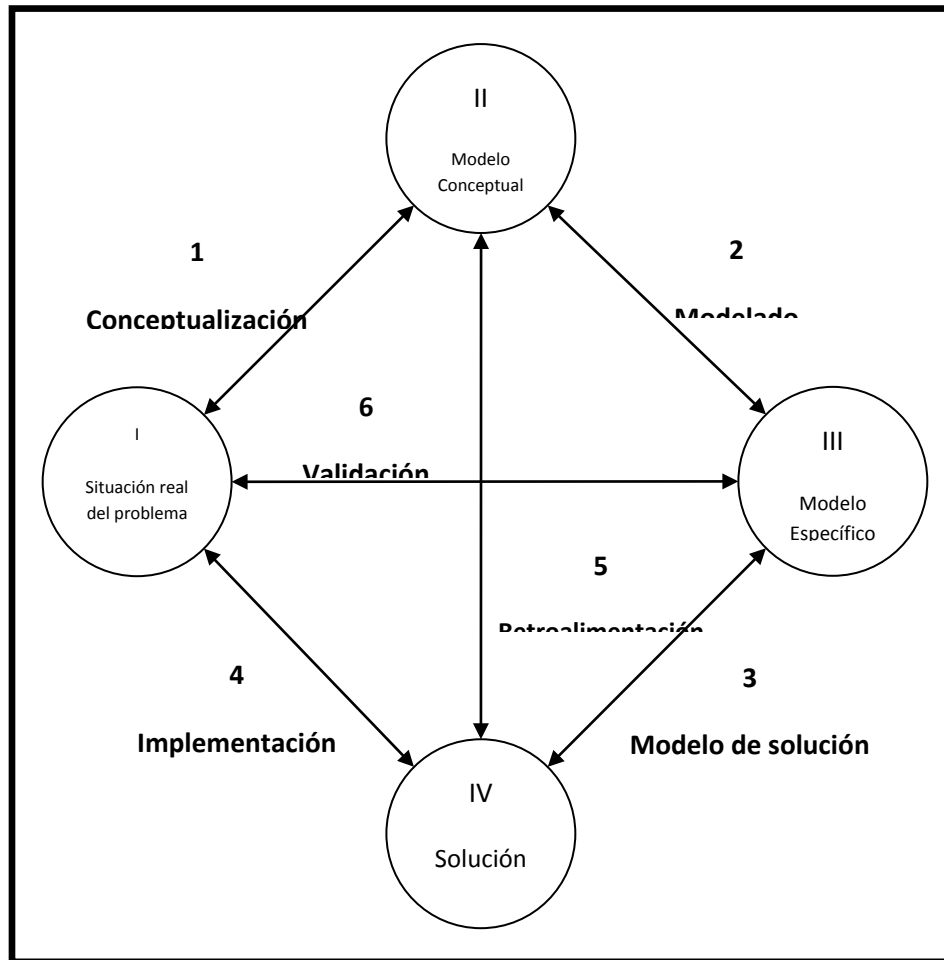


Figura 1: Una visión de sistemas para la solución de problemas
 Fuente: Mitroff, Betz, Pondy, & Sagasti (1974)

2.3.2. Juicio

Si bien el juicio es la selección de una metodología para la solución de un problema, como base a un conjunto de teorías que justifican la decisión de utilizar algún método, *ergo* se debe aceptar que el pluralismo metodológico tiene como base el pluralismo teórico. Midgley (2000) argumenta que es necesario considerar cuatro implicaciones para aceptar el pluralismo teórico:

- La imposibilidad de aceptar la idea, al menos en sentido absoluto, de que el conocimiento es acumulativo (la construcción de una cosmovisión más y más precisa de la realidad).
- Las teorías deben ser consideradas más o menos útiles en términos del propósito que persigue la intervención.
- Existe, al menos, un agente que toma decisiones en una pluralidad de opciones.
- Existe un agente que toma decisiones cuando el pluralismo teórico es aceptado.

Derivado de lo anterior, la aceptación de una pluralidad teórica permite al consultor y al cliente seleccionar una metodología para solucionar el problema planteado, sin embargo, cuando agente

de cambio y cliente cuentan con un conjunto reducido de elementos teórico-metodológicos y experiencia, sesgan la intervención y pueden incidir en tres clases de problemas:

- I. Es probable que el agente de cambio no logre interpretar y sintetizar las diversas cuestiones que derivan de la pluralidad de pensamiento de los *stakeholders*.
- II. A medida que avanza la intervención, los asuntos de vitalidad e importancia pueden cambiar a medida que la comprensión de la realidad, de las personas, se desarrolla.
- III. Aquellos que participan en la intervención, interpretan la realidad a través de su estructura mental y, la utilizan, para el propósito que fue construida³⁴.

La selección de la metodología más apropiada para solucionar el problema se deriva de usar al menos dos sistemas de inquirir (explicados en el apartado de crítica), de esta manera, el juicio es resultado de un análisis crítico, que si bien puede ser arbitrario, la reflexión de los alcances de las teorías lo hacen no trivial.

Dado que la estructura mental de cada uno de los involucrados constituye un enfoque particular para comprender la realidad, este se modifica a través del tiempo, a partir de de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias; derivado de lo anterior, los sujetos son capaces de inducir cambios sobre su propia estructura mental, por medio de un proceso de refinamiento y pulido. Este proceso se desarrolla a partir del uso de la estructura mental considerando la abstracción básica y de reflexión que permite a los sujetos comprender las características de la realidad.

El desarrollo de la estructura de mental se encuentra en un plano (Ver Figura 2) y los ejes que la integran son la abstracción de reflexión y la abstracción básica.

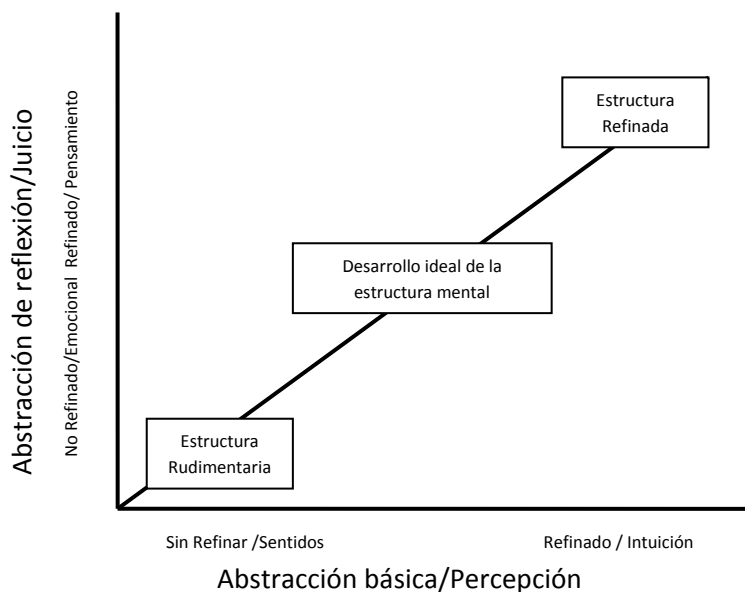


Figura 2: Desarrollo de una estructura mental

³⁴ Aquellos especialistas en alguna área de investigación o una corriente de pensamiento asocian los problemas, que interpretan de la realidad, al área de investigación de la cual son expertos.

Fuente: Ramaprasad & Mitroff (1984)

El desarrollo de la estructura mental es el siguiente; considerando dos tipos de abstracción: básica y reflexión (Ramaprasad & Mitroff, 1984).

- Abstracción de reflexión o el juicio: durante el proceso de consultoría el agente de cambio y los involucrados toman decisiones con base a emociones o el pensamiento.
- Abstracción básica o la percepción: durante el proceso de consultoría el agente de cambio y los involucrados son conscientes del problema que desean enfrentar y obtienen información acerca fenómenos relacionados a este, utilizando los sentidos y percepciones indirectas (intuición).

Considerando lo anterior, la combinación de las maneras de abstracción y la utilización de los sistemas de inquirir permiten construir y refinar la estructura mental para: comprender la realidad, entender los fenómenos que ocurren dentro de ella o definir sistema de mediciones utilizado para identificar una mejora.

El refinamiento ocurre de la siguiente manera; al utilizar el sistema de inquirir Lockeano se asume que la realidad se logra comprender por la interacción directa del observador y el objeto de estudio, de tal manera que el sujeto utiliza la percepción sensitiva y abstracción emocional. El desarrollo de la estructura mental es llevado hacia una percepción intuitiva y abstracción de pensamiento, en este caso, la formulación de postulados teóricos que le permitan expresar la realidad y compartirla de manera intuitiva.

Ramaprasad y Mitroff (1984) describen cuatro personalidades derivadas de la combinación de las formas de abstracción, su conocimiento puede ayudar al agente de cambio a trabajar con los participantes del proceso de consultoría.

- Síntesis: es considerada la personalidad ideal, en las etapas tempranas de la estructuración de la realidad, los sujetos, son capaces de percibir los datos con los sentidos y juzgar con emociones, una vez refinada la estructura mental, los *stakeholders* son capaces de intuir la información y reflexionar lo juicios realizados, comprendiendo los supuestos subyacentes detrás de cada decisión; los sujetos son sumamente flexibles y capaces de comprender cualquier estructura mental.
- Vinculadores: no es una personalidad tan versátil que la anterior, sin embargo, la participación de varios sujetos puede lograr una formulación sintética de la realidad.
- Analizadores, observadores y procesadores de datos: existen tres tipos de personalidad, el primero es si los sujetos prefieren ambas funciones de abstracción básica y una función de abstracción de reflexión, son personalidades analizadoras; la segunda es si los sujetos prefieren únicamente ambas funciones de abstracción básica, son considerados observadores y la última es si los sujetos prefieren ambas funciones de abstracción de reflexión, estos son procesadores de datos.
- Técnicos: los sujetos están especializados en el uso de una de las cuatro funciones de abstracción, se considera que estos sujetos no son flexibles y no pueden desarrollar una estructura mental.

Para finalizar es necesario hacer resaltar que la selección de aquella metodología, considerada la más apropiada para la intervención, debe ser resultado del uso de una estructura mental

compartida por los participantes, donde sean considerados los intereses de los involucrados y, que estos, comprendan cómo, por qué y para qué deben seleccionar la metodología, en este caso, el éxito de la intervención está definido en términos de los estándares aceptados en el sistema de mediciones definido por los *stakeholders*.

2.3.3. Acción

El proceso de consultoría está orientado a la solución de problemas y sus acciones tienen la finalidad de mejorar la organización, por lo tanto, se considera que la característica de acción se encuentra implícita en el proceso de intervención de consultoría, se asume que para poder considerar esta característica el agente de cambio logró desarrollar a lo largo del proceso, tanto crítica como juicio, y eventualmente la acción es observada en una temporalidad, localidad en pos de la mejora.

La identificación de la mejora, por parte de los participantes, es percibida con base a un sistema de mediciones aceptado, que es utilizado para evaluar los resultados y como estos son aceptados o rechazados, la evaluación únicamente es válida en el momento de su realización, otorgándole una ubicación temporal a la identificación de la mejora y una localidad al realizarse sobre el sistema intervenido.

La siguiente imagen representa un esquema que muestra el ciclo de la construcción y refinamiento de la estructura mental del agente de cambio y los participantes. Ver Figura 3.

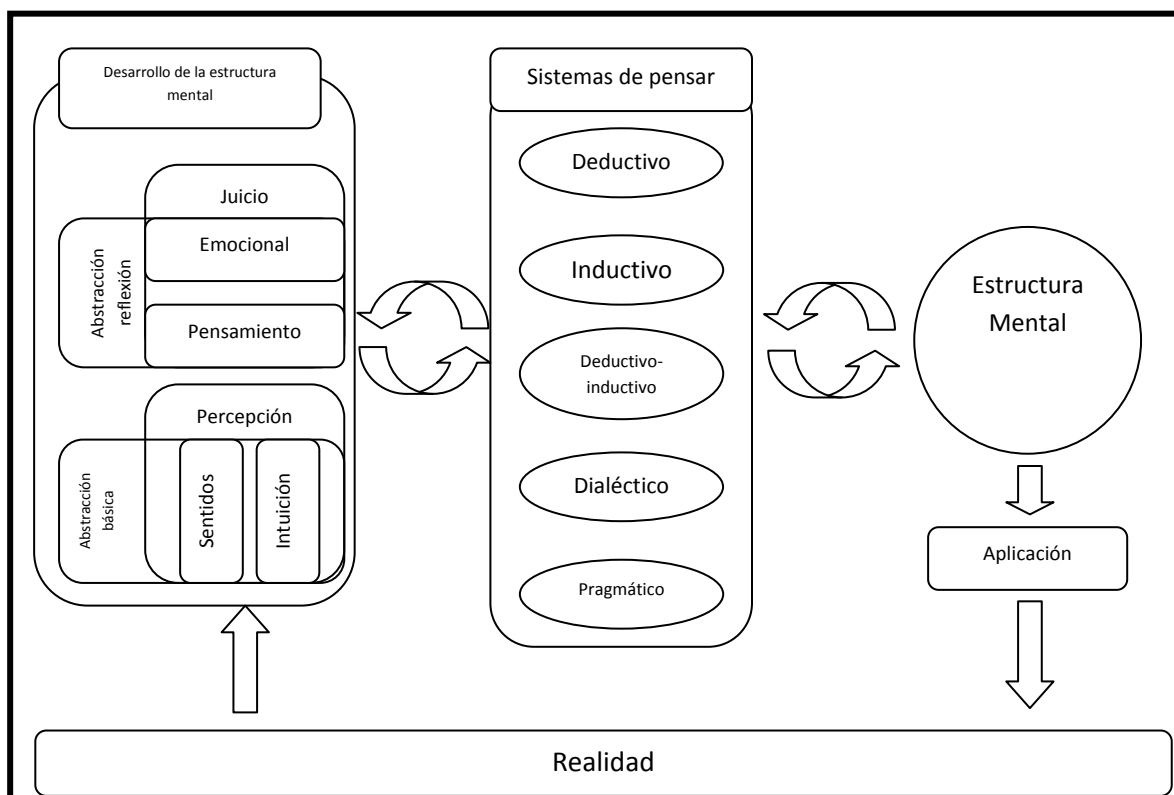


Figura 3 Desarrollo de una estructura mental

A partir de la realidad recibimos y filtramos la información y con base al conocimiento se ordena y almacena esta información, antes de incorporarse a la estructura mental, debe atravesar por al menos dos sistemas de inquirir, cuyo objetivo es realizar una reflexión epistemológica de esta información de la realidad que es incorporada y ordenada en la estructura mental, este es un proceso cíclico que busca mejorar la estructura a partir de refinamiento o su cambio.

El apartado anterior presenta desarrollo de tres condiciones de la intervención sistémica que pueden ser incluidas en el proceso de consultoría, en el siguiente apartado se propone la inclusión de estas características al proceso de consultoría

3. Inclusión de crítica y juicio al proceso de consultoría

Para fines del presente trabajo y como resultado de la revisión de la literatura el proceso de consultoría seleccionado para la inclusión de las características de la intervención sistémica es el propuesto por Kilmann y Mitroff (1977, 1979) compuesto de las siguientes fases: 1) *Detección del problema*, es donde se expresan las situaciones de inconformidad, las restricciones y los supuestos de tales restricciones; 2) *Definición del problema*, se formula el problema que se desea resolver, resultado de una evaluación ex ante del sistema *in focus*³⁵; 3) *Elaboración de soluciones*, un proceso creativo con base en la experiencia y el conocimiento que permite la formulación de alternativas, su evaluación y selección; 4) *Implantación de soluciones*, la definición del curso de acción necesario para lograr implantar la propuesta de solución; 5) *Evaluación de los resultados*, en esta fase se miden los resultados de la intervención, la evaluación *ex post* del sistema *in focus*. Ver Figura 4.

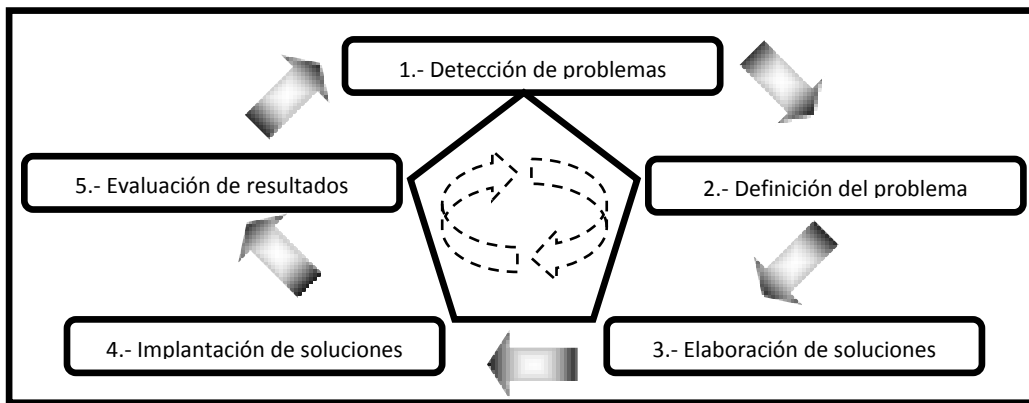


Figura 4 La Consultoría/proceso de intervención

Fuente: Kilmann y Mitroff (1977 y 1979)

Si bien los procesos de consultoría guardan cierta semejanza, se considera que el proceso propuesto por Kilmann y Mitroff (1977 y 1979) tiene como base una visión de solución de problemas, sin embargo, algunos otros autores consideran que se debe incluir actividades orientadas a negocio, en otras palabras, no debe dejar de ser una práctica profesional que busca beneficios económicos al concluir este proceso (Block, 2009; Kubr, 2009).

³⁵ El sistema *in focus* es considerado el objeto de estudio sobre el cual se orientan todos los esfuerzos de la intervención y eventualmente mejorarlo.

Anteriormente se han descrito las características de crítica, juicio y acción y se han desarrollado a propósito de ser incluidas en proceso de consultoría. A continuación se expone una propuesta de inclusión de las características de crítica y juicio, sin embargo, lo anterior puede desarrollarse a lo largo de todo el proceso o enfatizarse en ciertas actividades del mismo proceso.

Crítica

Las primeras dos etapas del proceso de consultoría (detección de problemas y definición del problema) son consideradas fundamentales, dado que se puede incidir en intentar resolver el problema incorrecto (Ackoff, 1995; Mitroff & Emshoff, 1979).

Considerando la característica de crítica, las formas de abstracción de la realidad, los sistemas de inquirir y el refinamiento de la estructura mental de los participantes, podemos identificar los problemas vitales e importantes por solucionar.

Las empresas enfrentan dos clases de restricciones (crecimiento y desarrollo), dentro de la literatura se describen sus características (Ackoff, 2008; Emery & Trist, 1965; Roggema, 2008), sin embargo, existen supuestos escondidos detrás de tales restricciones, considerando lo anterior, la identificación de la problemática debe realizarse a partir de la utilización de al menos dos de los sistemas de inquirir (deducción, inducción, deducción-inducción, dialéctica y pragmático) y hacer emerger los supuestos que se encuentran detrás tales restricciones de crecimiento y desarrollo y considerar, al menos, que “si tengo x restricción \pm tengo y supuesto”.

El proceso de inquirir es realizado por el agente de cambio y los *stakeholder* de manera participativa, dentro de la literatura se identifican técnicas que hacen surgir los supuestos básicos de la situación problemática (Jackson, 2003), como son SAST y CSH, es de esta manera cómo el proceso de inquirir es utilizado para hacer surgir los supuestos y a partir de ellos construir una estructura mental que pueda ser compartida por los participantes con el objetivo de comprender y entender la situación problemática, lo anterior permite realizar la inclusión, exclusión y marginación de los elementos que conforman la problemática. Ver Figura 5.

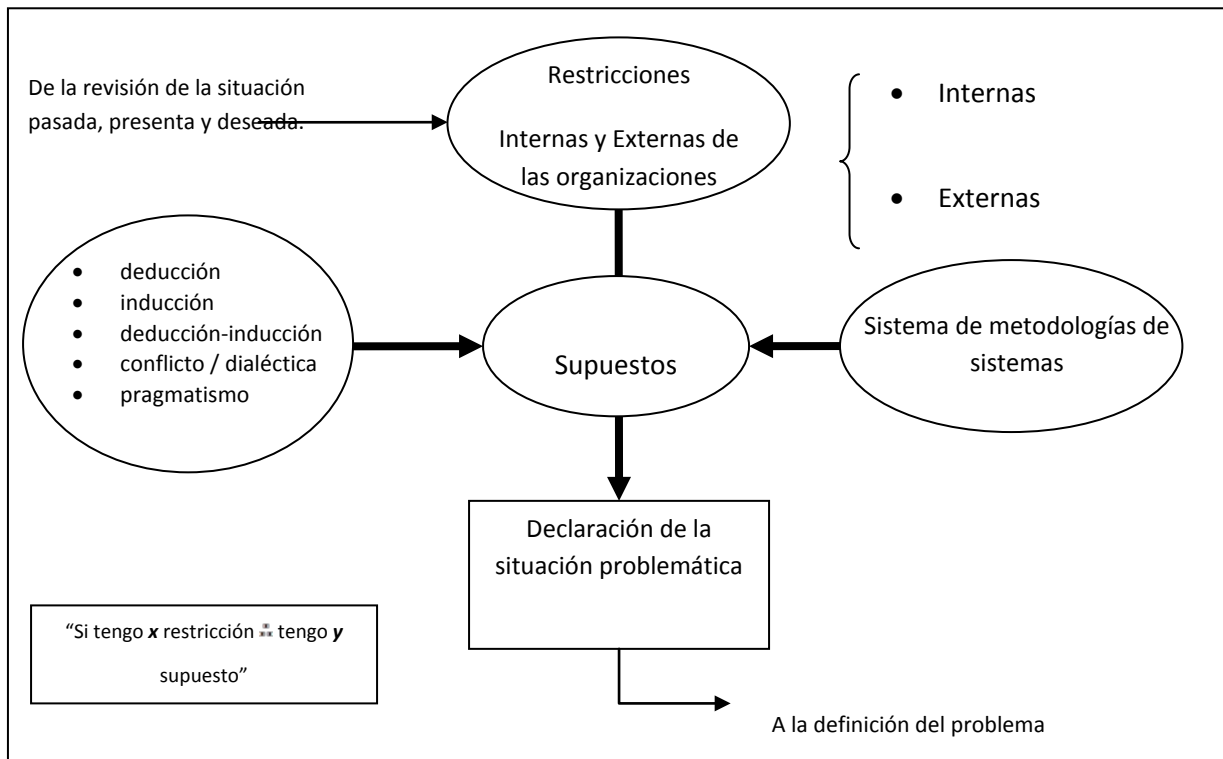


Figura 5 El uso de los sistemas de inferencia para hacer emerger los supuestos detrás de las restricciones de crecimiento y desarrollo.

Juicio

Para esta característica de la IS se propone incluirla dentro de la tercera etapa del proceso de consultoría, denominada *elaboración de las soluciones*. Es necesario aceptar una pluralidad teórico-metodológica que permita, al agente de cambio y a los involucrados, ser conscientes de los alcances y restricciones de cada propuesta de solución.

Ochoa (1985) sugiere que los sistemas productivos enfrentan tres tipos de problemas, denominados de creación, operación y magnitud y están limitados por las restricciones de crecimiento y desarrollo. Derivado de lo anterior, la selección de la metodología de solución más apropiada gira en torno a la tipología del problema abordado. En este punto la estructura mental, desarrollada por los participantes, debe estar preparada para seleccionar la metodología más apropiada, por ejemplo, si la estructura mental está refinada hacia la calidad entonces puede abordar problemas de operación, si la estructura mental está refinada en términos del desarrollo sustentable, entonces puede abordar problemas de crecimiento y, por último, si la estructura mental está refinada en términos de innovación puede abordar problemas de creación.

La estructura mental se refina a partir de la información recibida del cuerpo del conocimiento y de la experiencia, con base en esto, se generan alternativas orientadas a satisfacer la necesidad aceptada por los participantes. Una vez que se tienen las propuestas de solución, se deben evaluar, considerando el tiempo, recursos, información y alcance requeridos por cada propuesta.

Para finalizar, la selección de la propuesta de solución es un proceso arbitrario, sin embargo, la evaluación de cada una de ellas genera fundamentos que soportan la decisión. Dado que la

decisión es generada a partir del uso de la estructura mental es importante que sea tomada con el pensamiento y no con las emociones. Ver Figura 6.

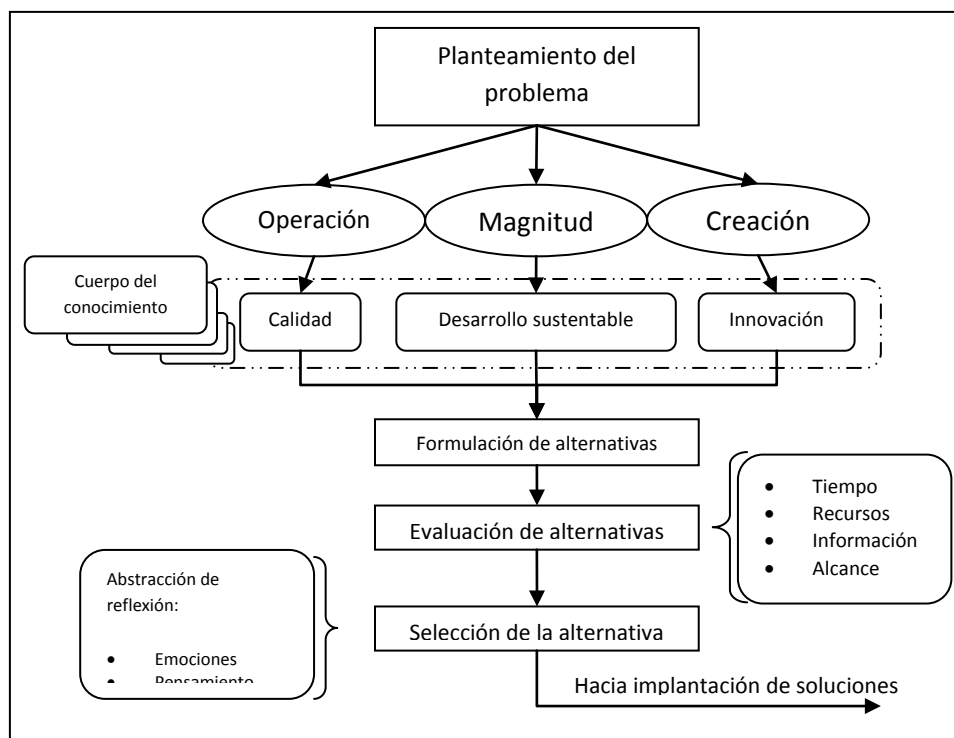


Figura 6 Inclusión de juicio en el proceso de consultoría

Conclusiones

El presente trabajo aporta: 1) el desarrollo de las características para que el proceso de consultoría se pueda llamar de intervención sistémica, 2) una descripción de las características, 3) una propuesta de cómo incluir las en el proceso de consultoría y 4) la identificación de un proceso de consultoría orientado, no únicamente a la atención del cliente, sino a la formulación de un problema a resolver, de esta manera se concluye lo siguiente.

- La inclusión de las características de la intervención sistémica, han abordado asuntos no considerados anteriormente en el proceso de consultoría.
- El ejercicio de análisis y reflexión de la literatura, aporta la construcción de un marco teórico de la consultoría que ha definido las características de la intervención sistémica para el proceso de consultoría
- Dentro del modelo de solución de problemas, una visión de sistemas (ver Figura 1), se ha recorrido el camino de II-III-IV-II, a partir de una revisión de la literatura y la formulación de un modelo de solución que es incluido en el proceso de consultoría, es una formulación Leibniziano-deductiva.
- Se definieron las condiciones necesarias para considerar una intervención como sistémica.

- El éxito de la consultoría se encuentra en términos de los estándares aceptados por los *stakeholders*, es necesaria la legitimización del proceso para asegurar el éxito de la intervención.

La formulación de las características sistémicas han permitido identificar la brecha que debe reducir un proceso de intervención de consultoría para ser efectiva; uno de los principales es denominado error tipo tres (Mitroff, Betz, Pondy, & Sagasti, 1974; Mitroff & Emshoff, 1979) que surge a partir de solucionar el problema incorrecto.

Las fallas asociadas al proceso de consultoría (planteadas al final de la introducción) que pueden llevarlo a su fracaso, fueron abordadas de la siguiente manera:

1. La construcción de *weltanschauung* compartido por los participantes, ayuda al cliente a conocer el problema y los supuestos escondidos detrás de cada uno de ellos.
2. El refinamiento de la estructura mental tiene como propósito el desarrollo de las capacidades teóricas del consultor y mejorar su capacidad de percepción de la información de la situación problemática.
3. La reflexión de los alcances y limitaciones de las herramientas, con base en el propósito de la intervención, permiten a cliente y consultor seleccionar aquella orientada a solucionar el problema planteado.

La inclusión de crítica al proceso de consultoría permite construir una estructura mental rica y compartida por los participantes, desarrollada a partir del uso de los sistemas de inquirir con el objetivo de hacer emerger las restricciones subyacentes que impiden a la organización alcanzar una situación deseada.

Por otro lado, la característica de juicio permite a los involucrados entender las ventajas y desventajas derivadas de un pluralismo teórico y a partir del uso del refinamiento de la estructura mental pueden proponer la metodología más apropiada intente cumplir con el objetivo de la intervención.

5. Referencias

- [1] Ackoff, R. L. (1995). Whole-ing the parts and righting the wrongs. *Systems research*, 12(1), 43-46.
- [2] Ackoff, R. L. (2000). Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI. In (pp. 257-277). México: Oxford Universit.
- [3] Ackoff, R. L. (2008). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- [4] Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client– Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- [5] Bishop, B. (1998). Planning as a process of social change. *Public Involvement Techniques: A Reader of Ten Years Experience at the Institute for Water Resources*, 31-39.
- [6] Block, P. (2009). *Consultoría sin fisuras*. México: Granica.
- [7] Churchman, C. W. (1971). *The Design of Inquiring Systems: basic concepts of systems and organization*. New York: Basic Books.
- [8] Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- [9] Flores Choperena, O. E. (2011). *La consultoría como un proceso de intervención sistémica*. UNAM, México.

- [10] Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: Gerpa.
- [11] Jackson, M. C. (2003). Systems Thinking: creative holism for managers. In (pp. 227-300). Chichester: John Wiley & Sons.
- [12] Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1977). A New Perspective on the Consulting/Intervention Process: Problem Defining vs. Problem Solving. *Proceedings of the Academy of Management, August*, 148-152. .
- [13] Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review*, 21, 8.
- [14] Kubr, M. (2009). *La consultoría de empresas: Guía de la profesión*. México: Limusa.
- [15] Kuhn, T. S. (2007). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- [16] Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., & Rozecki, T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling and Development: JCD, Vol. 71*(Iss. 6), pp. 601-606.
- [17] Lippitt, G. L. (1977). Research on the Consulting Process. *Academy of Management Proceedings* 153-157.
- [18] Lorenzo, M. L., Santos, M. L., & Lara, L. P. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. (Spanish). *Ciencias de la Información*, 38(1/2), 41-50.
- [19] Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: Philosophy, methodology, and practice*. United States of America: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- [20] Midgley, G. (2003). Science as Systemic Intervention: Some Implications of Systems Thinking and Complexity for the Philosophy of Science. *Systemic Practice and Action Research*, 16(April), 77-97.
- [21] Mitroff, I. I., Betz, F., Pondy, L. R., & Sagasti, F. (1974). On Managing Science In The Systems Age: Two Schemas For The Study Of Science As A Whole Systems Phenomenon. *Interfaces*, 4(3), 46-58.
- [22] Mitroff, I. I., & Emshoff, J. R. (1979). On Strategic Assumption-Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning. *The Academy of Management Review*, 4(1), 1-12.
- [23] Mohe, M., & Seidl, D. (2007). The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. *Münchener betriebswirtschaftliche Beiträge Munich Business Research*(2), 1-38.
- [24] Morfin Hierro, J. (1993). *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa* México: Gernika.
- [25] Ochoa Rosso, F. (1985). *Método de los sistemas*. México: Facultad de Ingeniería UNAM.
- [26] Pérez Trujillo, M. d. C. (2010). *Propuesta de elementos fundamentales para la creación de una consultoría de organizaciones en comunicación en el Distrito Federal*. UNAM, México.
- [27] Popper, K. R. (2002). *Conjectures and refutations: the growth of scientific knowledge*. London: Routledge Classics.
- [28] Ramaprasad, A., & Mitroff, I. I. (1984). On Formulating Strategic Problems. *The Academy of Management Review*, 9(4), 597-605.
- [29] Roggema, R. E. (2008). Swarm Planning: a new design paradigm dealing with long-term problems associated with turbulence. In *Business planning for turbulent times: new methods for applying escenarios* (pp. 103-130). Sterling: Earthscan.
- [30] Schein, E. H. (1986). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.
- [31] Zackrisson, R. E., & Freedman, A. M. (2003). Some Reasons Why Consulting Interventions Fail. *Organization Development Journal*, 21(1), 72-79.