



ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

SERIE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

# Consultoría de procesos

*Su papel en el desarrollo  
organizacional*

**Volumen 1**  
Segunda edición

**Edgar H. Schein**



19  
ed.

# **Consultoría de procesos**

## **Volumen 1**

### **Su papel en el desarrollo organizacional**

#### **Segunda edición**

**Edgar H. Schein**  
Sloan School of Management  
Massachusetts Institute of Technology

Versión en español de:  
Bertha D.L. de Valverde  
México, D.F. y  
María Elena Herrera Romo  
México, D.F.

Con la colaboración de:  
María Elisa Acosta González  
Centro de Investigaciones y Desarrollo de Recursos Humanos  
México, D.F.

#### **ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA**

Argentina • Brasil • Chile • Colombia • Ecuador • España • Estados Unidos • México • Perú • Puerto Rico • Venezuela

Versión en español de la obra titulada Process Consultation Volume I, Its Role in Organization Development, de Edgar H. Schein, publicada originalmente en inglés por Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts, E.U.A. © 1988. Esta versión en español es la única autorizada.

Esta es una copublicación de: Addison-Wesley Iberoamericana y  
Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.  
© 1990 por Addison-Wesley Iberoamericana  
Wilmington, Delaware, E.U.A.

Reservados todos los derechos. Ni todo el libro ni parte de él pueden ser reproducidos, archivados o transmitidos en forma alguna o mediante algún sistema electrónico, mecánico de fotorreproducción, memoria o cualquier otro, sin permiso por escrito del editor.

**Impreso en E.U.A. Printed in U.S.A.**

# ÍNDICE

## **Primera parte. Definición de la consultoría de procesos**

### **1. ¿Qué es la consultoría de procesos?**

Modelos de consultoría

Definición de la consultoría de procesos

## **Segunda parte. Los procesos humanos y cómo intervenir en ellos**

### **2. Procesos humanos en las organizaciones. Panorama general**

La estructura versus el proceso. Nota histórica

### **3. Procesos de la comunicación**

¿Quién se comunica? ¿Con qué frecuencia? ¿Por cuánto tiempo?

¿Quién se comunica con quién?

¿Quién habla después de quién? ¿Quién interrumpe a quién?

Estilo de comunicación

Comunicación con gestos (kinésica)

Niveles de comunicación

Filtración

Resumen

### **4. El proceso de formar y mantener un grupo**

Fase 1: Problemas al entrar en un grupo nuevo; comportamiento orientado a la persona misma

Fase 2: Funciones para la tarea y para el mantenimiento del grupo

Resumen

### **5. Solución de problemas del grupo y toma de decisiones**

Solución de problemas

Toma de decisiones en grupo

Una reflexión final

Resumen

### **6. Crecimiento y desarrollo del grupo; normas y cultura**

Crecimiento del grupo

Resumen

### **7. Liderazgo e influencia**

Fuentes de poder o bases de la legitimidad

El estilo de liderazgo y de toma de decisiones

Resumen

### **8. La evaluación del desempeño y la retroalimentación**

# PRIMERA PARTE

## ***Definición de la consultoría de procesos***

En esta parte, el concepto básico de consultoría de procesos se define y compara con otros conceptos de gran importancia en la consultoría. Se subraya que la consultoría de procesos es un tipo de filosofía con una actitud propia en el proceso de ayuda a individuos, grupos y organizaciones. No se trata tan sólo de una serie de técnicas para comparar y equiparar con otras.

La consultoría de procesos es la base del concepto más amplio de desarrollo organizacional y configura su pilar filosófico, pues la mayor parte de lo que hace el consultor para ayudar a las organizaciones se basa en las premisas de la consultoría de procesos. En consecuencia, la comprensión de tales premisas es esencial para entender el concepto más amplio de desarrollo organizacional.

# Capítulo 1: ¿Qué es la consultoría de procesos?

Este libro trata sobre una consultoría especial que he denominado consultorio de procesos (CP). Describiré lo que es y la función que cumple en el desarrollo organizacional (DO).

Al estudiar la consultoría de procesos, analizaré una de las actividades clave que se realizan desde el principio de cualquier esfuerzo en favor del DO y continúan a lo largo del mismo. Generalmente el DO se define como un programa planeado para toda la organización, pero sus componentes son, en lo fundamental, actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o grupos, y la actitud con la cual se realizan estas actividades refleja las premisas que dan base a la CP.

Este volumen se dedicará a las actividades de este tipo y, en consecuencia, tratará principalmente con acontecimientos interpersonales y de grupo. Sin embargo, mucho más importantes que el enfoque de estas actividades son la actitud y la filosofía que guían el comportamiento del consultor frente al cliente, y se extienden a través de todos los aspectos de cualquier programa de DO.

No intentaré proporcionar un panorama general de los programas de DO en su totalidad, sino que me limitaré al proceso mediante el cual el consultor estructura la preparación para el cambio, lleva a cabo la capacitación como parte del esfuerzo para acceder al DO y trabaja con los individuos clave de una organización como parte de un programa DO, siempre intentando ilustrar la importancia de la actitud que el consultor asume hacia el proceso de ayuda.

El campo de la consultoría ha crecido de manera notable durante los últimos años y, sin embargo, aún existe confusión conceptual acerca de lo que hace en realidad un consultor por la organización, cómo lo hace y cuáles son las premisas que orientan la ayuda que

proporciona. Por ejemplo, ¿el consultor<sup>[1]</sup> proporciona información, analiza la información utilizando herramientas especiales de diagnóstico, ayuda a los clientes a diagnosticar problemas complejos, ofrece apoyo y consuelo a los gerentes, recomienda soluciones a los problemas organizacionales, ayuda a los gerentes a implantar decisiones difíciles o poco populares, o hace algunas o todas estas cuestiones en diversas combinaciones?

Muchos análisis del proceso de consultoría sostienen que, a menos que

el gerente que es cliente sepa con exactitud qué espera del consultor, es muy probable que quede bastante decepcionado. En realidad, sin embargo, el gerente a menudo no sabe que espera y, de hecho, no se debería esperar que lo supiera. Lo único que sabe es que algo no está funcionando bien y necesita ayuda de algún tipo. Entonces, una parte importante de cualquier proceso de consultoría debe ser la de ayudar al gerente de la organización a averiguar cuál es el problema y, a partir de ahí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita.

Con frecuencia, los gerentes perciben que las cosas no marchan bien o que podrían estar mejor, pero no cuentan con las herramientas necesarias para traducir sus sentimientos vagos a medidas concretas de acción. El tipo de consultoría que intento describir en este libro trata sobre problemas de esta clase. La consultoría de procesos no supone que el gerente sabe lo que está mal ni lo que se necesita, ni lo que debe hacer el consultor. Lo único que se requiere para que el proceso se inicie de manera constructiva es una intención por parte de alguna persona de la organización para mejorar la forma en que se está operando. Entonces, el proceso de consultoría en sí ayuda al gerente a definir los diagnósticos que conducen finalmente a programas de acción y a cambios concretos para mejorar la situación.

La consultoría de procesos es un concepto difícil de describir con sencillez y claridad. No se presta a una definición sencilla ni a que se den unos cuantos ejemplos ilustrativos porque se trata, más bien, de una filosofía o una serie de premisas básicas acerca del proceso de ayuda, que conducen al consultor a asumir cierta actitud en su relación con el cliente.

Intentaré presentar una perspectiva de estas premisas, comparando la CP con algunos otros modelos de consultoría. En seguida presentaré cierta perspectiva histórica para indicar por qué la CP es una actividad cada vez más importante en el mundo organizacional de hoy y por qué es particularmente relevante en los esfuerzos hacia el DO. Por último, dedicaré el grueso de este volumen al procedimiento real de la CP: qué pretende el consultor, cómo comienza el proceso, cómo se desarrolla una relación con el cliente, qué tipos de intervención se hacen en las diversas etapas y cómo se evalúa y termina el proceso.<sup>[2]</sup>

# **MODELOS DE CONSULTORÍA**

Los procesos de consultoría pueden distinguirse mejor estudiándolos supuestos que hacen acerca del cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del consultor. Se pueden identificar tres modelos básicos.

## **1. El modelo de adquisición de un servicio experto**

El modelo más común de consultoría es, ciertamente, la adquisición de información experta o de un servicio experto. El comprador, por lo general un gerente individual o algún grupo de organización, define una necesidad y concluye que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad. Entonces buscará a un consultor que le proporcione la información o el servicio.

Por ejemplo: (1) es posible que un gerente quiera saber cómo se siente un grupo determinado de consumidores, o cómo reaccionará un grupo de empleados ante una nueva política de personal, o cuál es el estado de ánimo en un departamento dado. (2) Es posible que el gerente quiera saber cómo organizar un grupo en particular y puede necesitar al consultor para descubrir cómo organizan otras compañías estos grupos; por ejemplo, cómo organizar el sistema de contabilidad y control con la capacidad existente en la tecnología actual de la información. (3) El gerente tal vez quiera conocer determinadas cosas acerca de compañías competidoras, tales como su estrategia para la comercialización de sus productos, qué cantidad del precio de su producto se determina por los costos de producción, cómo organizan su función para la investigación y el desarrollo, cuántos empleados tienen en una planta típica, etcétera.

En estos casos existe la suposición de que el gerente sabe qué tipo de información o servicio busca. La probabilidad de que este modelo funcione dependerá, entonces, de:

1. que el gerente haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades,
2. que haya comunicado correctamente estas necesidades al consultor,
3. que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la información o el servicio,
4. que haya pensado en las consecuencias de permitir que el consultor recopile tal información, y/o las consecuencias de llevar a cabo los cambios que el consultor pueda recomendar.

La frecuente insatisfacción con los consultores y la baja tasa de

aplicación de sus recomendaciones se explican fácilmente cuando se considera el gran número de supuestos que es necesario establecer para que el modelo de adquisición funcione con eficacia.

La consultoría de procesos, en cambio, implica que el gerente y el consultor pasarán por un periodo de diagnóstico conjunto. El consultor está dispuesto a llegar a la organización sin tener una misión clara o una meta, debido a la suposición implícita de que cualquier organización puede mejorar sus procesos y ser más eficiente si logra localizar aquellos procesos que sean significativos para su funcionamiento general. Ninguna estructura o proceso organizacional es perfecto: toda organización tiene fuerzas y debilidades. Por tanto, el gerente que percibe que "algo" anda mal porque el cumplimiento o el estado de ánimo no están como deberían no debería entrar en acción hasta que tenga una idea clara de las fuerzas y debilidades de la estructura y de los procesos actuales. La meta principal de la consultoría de procesos consiste en ayudar al gerente a hacer él mismo este diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido.

La importancia del diagnóstico conjunto deriva del hecho de que el consultor pocas veces puede aprender lo suficiente acerca de una organización determinada para conocer realmente cuál sería un mejor curso de acción, o siquiera qué información sería de mayor utilidad para ellos, porque los miembros de la organización perciben la información, la consideran y reaccionan ante ella en función de sus tradiciones, valores y premisas; es decir, de acuerdo con su cultura organizacional (Schein, 1985) y con los estilos y personalidades particulares de sus miembros clave.

No obstante, el consultor puede ayudar al gerente (1) a llegar a ser un diagnosticador suficientemente bueno y (2) a aprender a manejar los procesos organizacionales mejor para que él mismo pueda solucionar sus problemas. Es premisa esencial de la filosofía de la CP que los problemas permanecerán resueltos durante más tiempo y se solucionarán con mayor efectividad si la organización misma los resuelve. El consultor cumple su función al transmitir las habilidades necesarias para hacer el diagnóstico y para solucionar los problemas, pero no debe intentar solucionar los problemas él mismo.

## **2. El modelo médico-paciente**

Otro modelo común de consultoría es el "médico-paciente". Uno o más gerentes de la organización deciden llevar a un consultor para que "los



revise" y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención; o bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad, por ejemplo disminución en las ventas, grandes cantidades de quejas de los clientes o problemas de calidad, pero no sabe cómo diagnosticar la causa de los problemas.

El consultor llega a la organización para descubrir qué anda mal y en qué parte para después, como el médico, recomendar un programa de terapia o recetar una medida curativa. Este modelo pone mucho poder en manos del consultor en la medida en que él diagnostica y receta, y por ello resulta atractivo para los consultores.

Como reconocerá la mayoría de los lectores por su propia experiencia, este modelo está lleno de dificultades a pesar de su popularidad. Una de las dificultades más obvias es la creencia de que el consultor puede obtener información diagnóstica precisa por sí mismo, pero la unidad organizacional que se definió como "enferma" puede mostrarse renuente a revelar el tipo de información que éste necesitaría para hacer un diagnóstico preciso.

De hecho, es bastante predecible que en los cuestionarios o entrevistas se darán distorsiones sistemáticas. La dirección de estas distorsiones dependerá del clima de la organización. Si el clima es de desconfianza e inseguridad, las personas que contestan los cuestionarios probablemente ocultarán cualquier información que pueda perjudicarlas por temor a las represalias, algo que hemos visto repetidamente en los desastres.

Por otra parte, si el clima es de mucha confianza, las personas que contestan los cuestionarios pueden percibir el contacto con el consultor como la oportunidad de desahogarse por completo, lo cual conducirá a una exageración del problema. En cualquiera de los casos, no es probable que el consultor obtenga un panorama preciso de lo que pueda estar sucediendo, a menos que pase mucho tiempo observando el departamento.

Otra dificultad igualmente importante con este modelo es que el cliente/paciente quizá no esté dispuesto a creer en el diagnóstico ni a aceptar la receta que le ofrezca el consultor. Sospecho que la mayoría de las organizaciones tiene cajones llenos de informes preparados por consultores que no se entienden o no son aceptados por el "paciente". Lo que sucede, por supuesto, es que el "médico" no ha estructurado un diagnóstico común con su cliente que sirva como marco de referencia. Si el consultor hace todos los diagnósticos mientras el cliente/gerente

espera pasivamente la receta, se puede predecir que surgirá una brecha en la comunicación y ésta, a su vez, hará que la prescripción parezca improcedente o desagradable.

Aun en medicina, los médicos han comprendido poco a poco que los pacientes no aceptan los diagnósticos de manera automática ni hacen lo que el doctor recomienda. Esto se ve con mayor claridad en el contexto transcultural, donde los supuestos acerca de las enfermedades o lo que se hace para curarlas pueden variar mucho de nuestras opiniones; un caso ejemplar es el tratamiento del cáncer de pecho, donde el oncólogo tiene que involucrar al paciente en la opción crucial de someterse a una mastectomía radical o seguir un programa de quimioterapia y radiación. De modo similar, en la cirugía plástica o en la decisión de someterse a la cirugía de la espina, las metas y la autoimagen del paciente se convierten en variables cruciales para determinar el éxito final de la operación.

En otras palabras, el éxito del modelo médico-paciente dependerá de:

1. que el cliente inicial haya identificado con precisión qué persona, grupo o departamento está, en efecto, "enfermo",
2. que el "paciente" revele información precisa,
3. que el "paciente" acepte y crea en el diagnóstico al que llegue el "doctor",
4. que el "paciente" acepte la receta, es decir, que haga lo que el "médico" recomiende.

En comparación, la consultoría de procesos se orienta al diagnóstico conjunto y a transmitir al cliente las habilidades del consultor para hacer el diagnóstico. Es posible que el consultor reconozca al principio de su trabajo algunos de los problemas de la organización y cómo podrían solucionarse; pero no compartirá sus percepciones prematuramente por dos razones. Una, puede estar equivocado. Si él hace un diagnóstico prematuro e incorrecto, puede disminuir su credibilidad con el cliente y minar la relación. Dos, reconoce que, aunque tenga razón, el cliente podría ponerse a la defensiva; tal vez opte por no escuchar o quiera negar lo que oye, o podría incluso interpretar mal lo dicho por el consultor y, de esta manera, los esfuerzos curativos peligrarían.

Es premisa clave y fundamental para la CP que los clientes aprendan a ver el problema por sí mismos al participar en el proceso de diagnóstico y al involucrarse activamente para generar un remedio. El consultor puede representar un papel clave al ayudar a afinar el diagnóstico y puede proporcionar sugerencias para remedios alternativos que tal vez

no se le ocurrieron al cliente, pero se limita a alentarlos para que sea él quien tome la decisión final acerca del remedio que conviene aplicar.

También aquí el consultor hace esto suponiendo que si él enseña al cliente a diagnosticar y remediar situaciones por sí mismo, los problemas se solucionarán de manera más permanente y el cliente habrá adquirido las habilidades necesarias para solucionar problemas nuevos conforme surjan.

También se debe subrayar que el consultor de procesos puede no ser un experto para solucionar los problemas particulares que estén por descubrirse. El punto importante en la CP es que esta pericia es menos importante que las habilidades para involucrar al cliente en el autodiagnóstico y ayudarlo a encontrar un remedio que se adapte a su situación particular y a su serie singular de necesidades. El consultor de procesos debe ser un experto en prestar ayuda y en establecer con los clientes una relación que haga posible que esta ayuda sea útil. No es necesario que sea un experto en la comercialización, finanzas o estrategia; si se descubren problemas en estas áreas, el consultor puede ayudar al cliente a encontrar un recurso experto y, lo que es más importante, ayudarlo a reflexionar sobre la mejor manera de asegurar la ayuda que necesita de esos expertos.

### **3. El modelo de consultoría de procesos y sus premisas fundamentales**

Las principales premisas de lo que he denominado filosofía o modelo de la consultoría de procesos se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
2. Los clientes/gerentes a menudo no saben qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores; necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar.
3. La mayoría de los clientes/gerentes tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo.
4. La mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta; en consecuencia, cada una de las formas de organización tendrá algunas debilidades para las cuales es necesario encontrar mecanismos compensatorios.

5. Sin un tardado estudio exhaustivo o sin la participación activa en la organización del cliente, es probable que un consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza. En consecuencia, si los remedios no se aplican en colaboración con los miembros de la empresa que saben lo que puede funcionar y lo que no funciona en su cultura, dichos remedios pueden ser equivocados o bien la organización puede resistirse a ellos porque provienen de un extraño.
6. Si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y, más importante aún, no aprenderá a resolver esos problemas en el caso de que se repitieran. El consultor de procesos puede proporcionar alternativas, pero la decisión respecto de estas alternativas debe permanecer en manos del cliente.
7. La función esencial de la CP consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

# **DEFINICIÓN DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS**

Teniendo en cuenta estas premisas, podemos definir la CP:

*CP representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.*

El consultor de procesos pretende dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas. Entonces, con base en estas ideas, el consultor ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación. Pero la médula de este modelo consiste en que es necesario ayudar al cliente a que permanezca "proactivo", en el sentido de retener tanto la iniciativa diagnóstica como la curativa. Permitir que el cliente se vuelva dependiente del consultor, por más cómodo que esto sea para ambas partes, es una receta destinada al fracaso en el proceso de ayuda, cuando están involucrados complejos procesos de sistemas humanos.

Los hechos que deben ser observados y de los cuales se aprenderá, son las acciones humanas que tienen lugar durante el curso normal del trabajo, en el comportamiento durante la reuniones, en los encuentros formales o informales entre miembros de la organización y en las estructuras organizacionales más formales. Las acciones del mismo cliente y su impacto sobre otras personas de la organización son particularmente relevantes.

La premisa adicional de que todos los problemas organizacionales implican sobre todo las interacciones y los procesos humanos, se encuentra implícita en este modelo. No importa qué asunto técnico, financiero o de otro tipo pueda estar involucrado, siempre habrá seres humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos. Por tanto, la comprensión total de los procesos humanos y la habilidad de mejorar estos procesos es fundamental para cualquier mejora organizacional.

Mientras las organizaciones sean redes de personas dedicadas al logro de algunas metas comunes, entre los individuos ocurrirán varios tipos de procesos. En consecuencia, cuanto más entendamos cómo diagnosticar y mejorar estos procesos, mayor será nuestra probabilidad de encontrar

soluciones para los problemas más técnicos y de asegurarnos que dichas soluciones serán aceptadas y utilizadas por los miembros de la organización.