



Karina Elizabeth Sánchez-Moreno¹

1.Universidad de Monterrey (UDEM), Nuevo León, México, karina.sanchez@udem.edu, <https://orcid.org/0000-0001-5255-9613>

Recepción: 8 de febrero de 2023

Revisión: 28 de febrero de 2023

Aceptación: 2 de noviembre de 2023

RESUMEN

Para lograr la objetividad en los procesos de consultoría, es importante que el deoísta (persona que practica el desarrollo organizacional) identifique y desarrolle una serie de competencias, entendiéndose como las actuaciones, que realiza el ser humano para resolver los problemas y que tienen relación su contexto, conocimientos y habilidades. Para este artículo, se considera el concepto de competencia desde un enfoque socioformativo, integrando por tres saberes: el ser (actitudes y valores), el hacer (habilidades procedimentales y técnicas) y el conocer (conceptos y teorías) en una perspectiva de mejora continua. Se invita al lector, a realizar una reflexión sobre sus posibles áreas de mejora, y estrategias a desarrollar para su crecimiento como consultor.

ABSTRACT

In order to achieve objectivity in the consulting processes, it is important that the deoist (person who practices organizational development) identify and develop a series of competencies, understood as the actions that we carry out as human beings to solve problems and that are related to their context, knowledge and skills. For this article, the concept of competence is considered from a socio-formative approach, integrating three types of knowledge: being (attitudes and values), doing (procedural and technical skills) and knowing (concepts and theories) in a perspective of continuous improvement. The reader is invited to reflect on their possible areas for improvement, and strategies to develop for their growth as a consultant.

RÉSUMÉ

Afin d'atteindre l'objectivité dans les processus de conseil, il est important que le deoïste (personne qui pratique le développement organisationnel) identifie et développe une série de compétences, comprises comme les actions que nous réalisons en tant qu'êtres humains pour résoudre des problèmes et qui sont liées à leur contexte, leurs connaissances et leurs compétences. Pour cet article, le concept de compétence est considéré à partir d'une approche socio-formative, intégrant trois types de savoirs : être (attitudes et valeurs), faire (habiletés procédurales et techniques) et savoir (concepts et théories) dans une perspective d'amélioration continue. . . Le lecteur est invité à réfléchir sur ses axes d'amélioration possibles et sur les stratégies à développer pour son épanouissement en tant que consultant.

RESUMO

Para alcançar a objetividade nos processos de consultoria, é importante que o deoísta (pessoa que pratica desenvolvimento organizacional) identifique e desenvolva uma série de competências, entendidas como as ações que realizamos como seres humanos para solucionar problemas e que estejam relacionadas ao seu contexto, conhecimentos e habilidades. Para este artigo, o conceito de competência é considerado a partir de uma abordagem socioformativa, integrando três tipos de conhecimento: o ser (atitudes e valores), o fazer (habilidades processuais e técnicas) e o saber (conceitos e teorias) numa perspectiva de melhoria contínua . O leitor é convidado a refletir sobre suas possíveis áreas de melhoria e estratégias a desenvolver para seu crescimento como consultor.

PALABRAS CLAVE:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONSULTOR, COMPETENCIAS.

KEYWORDS:
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, CONSULTANT, COMPETENCIES.

MOTS CLÉS :
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL, CONSULTANT, COMPÉTENCES.

PALAVRAS-CHAVE:
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, CONSULTOR, COMPETÊNCIAS.

RETOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD

Uno de los principales objetivos del desarrollo organizacional es generar estrategias que permitan potenciar el capital humano que se tiene en las organizaciones a través del fortalecimiento de las relaciones humanas, empoderando, involucrando y acompañando hacia el objetivo deseado, todo esto, de la mano de metodologías, técnicas y teoría.

En este sentido, la consultoría en desarrollo organizacional es un proceso de apoyo en el que intervienen dos partes: el cliente que intenta resolver un problema, desarrollar una idea o un plan; y el consultor que brinda el apoyo para lograr un fin juntos.

Así, esta consultoría puede desempeñarse de manera interna como colaboradores en una organización, teniendo como ventaja un conocimiento de la cultura y problemáticas que se suceden, enfocándose en la planeación e implementación de estrategias, mientras que los consultores externos suman a su intervención una inversión de tiempo a la detección de necesidades.

Por lo tanto, en ambos roles se puede actuar acompañando y facilitando un proceso, o bien lo pueden acompañar como experto en determinada situación.

En esta propuesta se considera como competencia las actuaciones que tiene el ser humano y que utiliza para resolver sus problemas, las cuales pueden estar relacionados a su contexto hacia la apropiación de un conocimiento o desarrollo de habilidades, lo anterior, considerando como eje transversal un profundo respeto por el ser humano, promoviendo la convivencia, autonomía y libertad que exigen la comunión interpersonal¹.

Es importante señalar que cuando se busca analizar las competencias de una persona se debe tener un enfoque, por ello, se eligió el socioformativo, mismo que hace énfasis en la generación de competencias orientadas a la interpretación, argumentación y resolución de problemas de contexto externo en un marco en donde existe un compromiso ético ante uno mismo y la humanidad. Así, desde este enfoque se busca afrontar los retos a nivel personal e institucional en un contexto externo actual y futuro, y tiene una epistemología desde el pensamiento sistémico y complejo².

El concepto de competencia, desde el enfoque socioformativo, es definido como la actuación integral ante las actividades y problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, integrando, estructurado y que cuenta con tres componentes: el saber ser (actitudes y valores), el saber hacer (habilidades procedimentales y técnicas) y el saber conocer (conceptos y teorías) en una perspectiva de mejora continua³

A continuación, se comparte la conceptualización propuesta por Tobón⁴ de cada competencia, iniciando por la de Ser, cuya estructura está conformada por los procesos afectivos–motivacionales y sus componentes son:

- **Actitudes:** son disposiciones a la acción y constituyen una puesta en práctica de los valores.
- **Valores:** son las disposiciones afectivas estables a actuar de una determinada manera
- **Estrategias afectivo-motivacionales** son las acciones que realiza la persona para mejorar su desempeño en el ser

La segunda competencia es la de Saber hacer, que se refiere a los procesos del hacer como el desempeño con base a procedimientos y se compone por:

- **Habilidades técnicas.**
- **Habilidades procedimentales** (son un hacer ante actividades).
- **Estrategias del saber hacer** son acciones planeadas de la persona para lograr un excelente desempeño en el hacer.

1 Tobón, Tobón Sergio, Julio Pimienta Prieto y Juan Antonio García Fraile, *Aprendizaje y evaluación de competencias* (México: Pearson, 2010)

2 Tobón, Tobón Sergio, Julio Pimienta Prieto y Juan Antonio García Fraile, *Aprendizaje y evaluación de competencias* (México: Pearson, 2010)

3 Tobón, Tobón Sergio, Julio Pimienta Prieto y Juan Antonio García Fraile, *Aprendizaje y evaluación de competencias* (México: Pearson, 2010)

4 Tobón, *et. al.*

- Además, se habla de la competencia del Saber conocer, que trata los procesos cognoscitivos y se compone de los siguientes elementos:
- **Conceptos:** son procesos cognoscitivos regulares de representación del conocimiento formal.
- **Teorías:** son conceptos articulados de conceptos en torno a explicar un fenómeno.
- **Estrategias cognoscitivas:** son acciones planeadas de la persona en torno a cómo mejorar la aprobación de conceptos y teorías, como también su mejor aplicación.

Como se observa, la competencia del Ser se conforma por los valores, actitudes y estrategias afectivas-motivacionales, es decir, enfocada hacia las personas.

Para comprender la importancia que tiene el desarrollo de competencias en el consultor en Desarrollo Organizacional (DO), como instrumento en la implementación de estrategias, se realizó un análisis de las propuestas teóricas hechas por autores especialistas en DO⁵ para poder construir los tres componentes.

En sus obras, los autores explican sobre intervención y estrategias de un consultor en DO y, a pesar de que conceptualizan de manera distinta algunos elementos, se consideró la tendencia para generar la información que se presenta en la Tabla N° 1.

Al realizar el análisis de cada competencia, se consideraron las definiciones de cada una y sus componentes para después construir cada una. Cabe señalar, que, en la construcción de estas, se consideraron elementos propios de la intervención de un consultor en DO, aunque se pueden considerar para otros consultores de otras ramas.

⁵ Carlos Augusto Audirac Camarena, et. al, ABC del desarrollo organizacional (México: Trillas, 2012).
Guízar Montúfar, Rafael, *Desarrollo organizacional* (México: Mc. Graw Hill, 2013)

Tabla N° 1. Competencias de un Consultor en Desarrollo Organizacional

| Saber ser | Saber hacer | Saber conocer |
|---|---|--|
| Asumir la responsabilidad por las decisiones que se toman. | Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes. | Conocimientos básicos de los métodos de las ciencias de la conducta. |
| Capacidad de identificar las áreas de mejora mediante una autoevaluación periódica. | Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicadas. | Conocimientos fundamentados sobre la profesión del consultor. |
| Capacidad para reconocer sus fortalezas. | Capacitar a los clientes. | Conocimientos sobre planeación estratégica. |
| Proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles. | Transmitir información que no esté llegando hacia arriba a o hacia los lados. | Conocimientos sobre administración. |
| Absorber la ansiedad ante la incertidumbre. | Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente por cualquier razón no puede hacerlo. | Conocimientos sobre Teoría y Diseño Organizacional. |
| Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares. | | |
| Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta empleando su condición de extraño. | | |
| Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles e impopulares. | | |
| Confianza en los dictámenes emitidos. | | |
| Control de emociones. | | |
| Capacidad para establecer metas definidas. | | |
| Capacidad para la resolución de problemas. | | |

Fuente: Análisis y elaboración propia con información de Tobón y otros (2010); Audirac y otros (2012); Guízar (2013).

Después de clasificar las competencias de la literatura revisada, se observó que la competencia del Saber Ser es la que obtuvo más tendencia y está orientada al manejo de las relaciones humanas, a escuchar, brindar el apoyo emocional que se requiere en determinadas situaciones con el cliente, identificar conductas, brindando una retroalimentación objetiva, que se tenga la capacidad de establecer metas y resolver problemas.

En este punto, es importante resaltar que se encontró que un consultor en Desarrollo Organizacional debe tener la capacidad de autoevaluarse, de reconocer sus fortalezas y áreas a trabajar, además de tener un control de sus emociones.

Es así como cobra relevancia en este tipo de procesos reflexivos antes, durante y después de un proceso de consultoría, pues el principal instrumento con el que cuenta un consultor de DO es el mismo, por ello, debe realizar los ajustes necesarios.

Esta competencia es una de las más importantes porque permea a las otras dos: Saber conocer (conceptos y teorías) y Saber hacer (habilidades procedimentales y técnicas), que son de corte teórico-metodológico aunado a la experiencia que se adquiere. Es decir, si la competencia del Ser es objetiva, será objetivo del trabajo que posteriormente se realiza.

En el caso del consultor doísta, a diferencia de otros consultores, su distinción radica en el enfoque más humanista y, de la mano de esto, se tiene que considerar el trabajar con las creencias que se tienen como persona para poder lograr un análisis más objetivo de la información y trabajar más en una resignificación de nuestras creencias.

Esto aunado al autoconocimiento que se tiene de uno mismo, como persona, como profesional, considerando las esferas humanas, los procesos de socialización, como es que ve y construye la realidad o el problema al que se enfrentará.

Por tal motivo, autores como Gaynor⁶ sostienen que el autoconocimiento es de vital importancia para todas las profesiones, todavía más para los consultores de Desarrollo Organizacional, porque gran parte de su labor es la de “ayudar a otros”, apoyar, acompañar y es muy probable que el propio consultor deba buscar ayudar de modo tal que pueda mantener una posición neutra al momento de intervenir para poder realizar un trabajo objetivo al trabajar con el cliente, aunado a lo anterior, se resalta que como un agente de cambio es de vital importancia su salud emocional, que aprenda de sí mismo y ha de estar en mejores condiciones de ser ayudados.

Por ello, Gaynor⁷ invita a realizar un ejercicio de reflexión al inicio de una intervención y sugiere que realicemos dos preguntas:

- ¿Qué es lo que yo hago siendo un consultor de Desarrollo Organizacional?
- ¿Cuál es mi propia marca o sello en Desarrollo Organizacional?

En ese sentido, cobra relevancia el tema de la competencia del Ser, porque permite reflexionar en las condiciones emocionales que se generan en un proyecto y si se está en condiciones o no.

Asimismo, continuando con Gaynor sostiene que uno de los aspectos más importantes es contar con las competencias necesarias para el desarrollo de la profesión, pues desde el inicio es importante demostrar lo que se hace o se muestra en la acción y no tanto lo que dice. Con esto, el consultor siempre debe tener en mente que el conocimiento es acumulativo y no sustitutivo.

Las tres competencias se complementan y están interconectadas, por esto, es importante que se realicen autoevaluaciones continuas, ya que el trabajo que se realiza en y con los equipos en las empresas y, aunque parezca obvio, no lo es, debido a que en este proceso de intervención un elemento clave es el consultor, quien tiene que identificar sus áreas de mejora, sus habilidades, sus conocimientos y sus actitudes hacia ciertos fenómenos sociales.

Dentro de las técnicas que se tienen en las distintas metodologías que utilizan dentro de la consultoría es la observación, la entrevista, la investigación documental para conocer más del fenómeno social a investigar, pues la percepción que se tenga de sí mismo como consultor influirá en cómo se observa dicho fenómeno, además de las creencias que como personas tengamos de este. Por ello, al autoevaluarse, es importante hacer estas reflexiones y considerarnos a nosotros mismos si se tiene las competencias necesarias para intervenir o no en el fenómeno que solicita el servicio de consultoría.

6 Gaynor, Eric, *Cambio organizacional y Desarrollo Organizacional* (Buenos Aires: Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional, 2003)
7 Gaynor, Eric, *Cambio organizacional y Desarrollo Organizacional* (Buenos Aires: Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional, 2003)



REFERENCIAS

- Carlos Augusto Audirac Camarena, Verónica De León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García y Lourdes Puerta Negrete. ABC del desarrollo organizacional. México: Editorial Trillas, 2012.
- Gaynor, Eric. Cambio organizacional y Desarrollo Organizacional. Abstrac de presentación durante el congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional. Buenos Aires Argentina. 2003.
- Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional. México: Editorial Mc. Graw Hill. 2013.
- Tobón, Tobón Sergio, Julio Pimiento Prieto y Juan Antonio García Fraile. Aprendizaje y evaluación de competencias. México: Pearson. 2010.

