

Contenido 8: Funciones del Consultor

Caso de Estudio: El Nuevo Consultor en "Empresas Innovadoras" - Más Allá de la Teoría

Descripción Detallada:

"Empresas Innovadoras" (EI) es una compañía de tecnología en rápido crecimiento que ha reconocido la necesidad de profesionalizar su gestión del talento. Han decidido contratar a Juan, un joven **consultor de Desarrollo Organizacional** recién graduado con un expediente académico brillante y un profundo conocimiento teórico de las últimas tendencias en DO. Es su primer proyecto importante como consultor independiente.

Durante la fase inicial del **proceso de consultoría** (entrada y contratación), Juan ha tenido dificultades para establecer una relación sólida con la dirección y, sobre todo, con los empleados. Al presentarse, Juan tiende a usar un lenguaje muy técnico y académico, lo que a veces genera confusión o intimidación. Ha realizado un análisis exhaustivo de datos y ha propuesto soluciones basadas en modelos teóricos, pero ha fallado en la "conexión" emocional con el equipo.

Algunos gerentes cuestionan su **rol** y su experiencia práctica. "Es muy joven, ¿realmente entiende nuestras dinámicas?", se preguntan. Los empleados, por su parte, se muestran renuentes a compartir información sensible, temiendo que sus comentarios puedan ser usados en su contra. Sienten que Juan está más interesado en aplicar teorías que en escuchar sus problemas reales. Esta **falta de confianza** se ha convertido en un obstáculo importante, ralentizando la recopilación de información y la aceptación de sus sugerencias.

Juan, consciente de la situación, se siente frustrado. Se da cuenta de que la teoría es fundamental, pero la práctica de la consultoría implica mucho más que conocimiento. Se pregunta qué **requisitos de un consultor** necesita fortalecer, cómo puede manejar mejor los complejos **factores que intervienen en el proceso de consultoría** (como la dinámica de poder, las expectativas no verbalizadas y la resistencia implícita) y cómo puede alinear sus **dimensiones de las metas del consultor** (ej. metas de proceso vs. metas de contenido) con las necesidades percibidas por la organización cliente. También empieza a reflexionar sobre los **principios del consultor** y la **ética del consultor** en situaciones donde la confianza es escasa.

Preguntas para el Análisis:

1. Identifica y explica los **factores que intervienen en el proceso de consultoría** que Juan está experimentando. ¿Cómo su falta de experiencia y su estilo de comunicación están afectando la **confianza** y la **credibilidad**?
2. ¿Qué **requisitos de un consultor** (ej. habilidades interpersonales, capacidad de diagnóstico, conocimiento técnico, autoconciencia) crees que Juan necesita desarrollar o mejorar con urgencia para ser más efectivo en Empresas Innovadoras?

3. Describe los **roles del consultor** (ej. experto, facilitador, capacitador) y discute cuál de ellos Juan debería priorizar en esta fase del proyecto para reconstruir la confianza y generar impacto.
4. Considerando los **principios del consultor** y la **ética del consultor**, ¿qué acciones concretas debería tomar Juan para abordar la resistencia, construir relaciones y asegurarse de que sus intervenciones estén verdaderamente al servicio de la organización cliente? ¿Cómo debería clarificar las **dimensiones de las metas del consultor** con la dirección?

Actividad:

- **Sesión de Coaching para el Consultor Juan:** Los estudiantes, en parejas o tríos, deben simular una "sesión de coaching" con Juan (uno de los estudiantes asume su rol). Los "coaches" deben escuchar sus preocupaciones y ofrecerle consejos prácticos y específicos sobre cómo mejorar sus habilidades de consultoría en el contexto de Empresas Innovadoras, basándose en los principios y roles del consultor de DO. La sesión debe concluir con un plan de acción concreto para Juan.