



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara



Centro de
Negocios UJED

EL ALIADO, ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA

JUAN CARLOS EGUÍA DIBILDOX / CARLOS RODRÍGUEZ COMBELLER



EL ALIADO, ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA



EL ALIADO, ESTRATÉGICO

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL CON VISIÓN SISTÉMICA

JUAN CARLOS EGUÍA DIBILDOX / CARLOS RODRÍGUEZ COMBELLER



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara



Centro de
Negocios UJED

Índice de contenido

Portadilla

Legales

Prólogo / Arnaldo Sehwerert

Introducción

Primera parte

El desarrollo de la consultoría

Los orígenes de la consultoría profesional

El cambio del orden económico y la globalización

La era de la tecnología

La evolución de los procesos de planeación y gestión del cambio

Asomándonos al futuro

La esencia y el quehacer del consultor

Los consultores, esos socios de pensamiento (*thinking partners*)

La mirada externa

Los aspectos a considerar en una intervención

El perfil del consultor

Implicaciones éticas y personales del consultor

Los aspectos que el consultor nunca debe sacrificar sin importar qué suceda

Los estilos de consultoría

Ejercicios prácticos

Repensar las organizaciones con una visión sistémica

La organización y la complejidad

La teoría de sistemas

Los sistemas dentro de los sistemas

Modelo 1. El modelo integrador: La estrategia y el sistema

Ejercicios prácticos

El proceso de la consultoría

Modelo 2. El proceso de la consultoría

Seguimiento y evaluación

El cierre o renegociación

Modelo 3. La dinámica del trabajo de consultoría

Ejercicios prácticos

Las organizaciones, su naturaleza y conformación

Las empresas familiares

Modelo 4. Composición de las empresas familiares

El proceso de institucionalización en las empresas familiares

Las empresas de inversionistas

Modelo 5. Composición de las empresas de inversionistas

Ejercicios prácticos

Segunda parte

El diagnóstico organizacional

La importancia de un buen diagnóstico

Lo que ayuda en el diagnóstico más allá de los datos duros

Los indicadores financieros y de operación

Modelo 6. Indicadores financieros y de operación

Modelo 7. Análisis del entorno

Modelo 8. Diagnóstico de las áreas funcionales

Ejercicios prácticos

La gestión del cambio

Planear la intervención

El consultor como acompañante en la gestión del cambio

Ejercicios prácticos

Implementación del cambio I: el modelo de negocio

Las intervenciones en el modelo de negocio

Modelo 9. Diseño y rediseño ágil de modelos de negocio

Ejercicios prácticos

La implementación de cambios II: el mejor futuro de la empresa

Planeación y ejecución estratégica basada en la indagación apreciativa del futuro

La indagación apreciativa

Modelo 10. Planteamiento estratégico con indagación apreciativa del futuro

Ejercicios prácticos

Implementación del cambio III: las organizaciones en la era digital

Modelo 11. Desarrollo de organizaciones sustentables

Ejercicios prácticos

La responsabilidad social en el proceso de consultoría

Contextualización

La Norma iso 26000

Modelo 12. las 4e: La intervención con sentido ético

La tensión entre el éxito organizacional y el bienestar común

La evaluación y el cierre

¿A quién se atribuye el éxito del proceso de cambio?

El seguimiento, siempre el seguimiento

La evaluación

El cierre

Ejercicios prácticos

Bibliografía

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.

Eguía Dibildox, Juan Carlos (autor), Rodríguez Combeller, Carlos (autor)
El aliado estratégico : la consultoría organizacional con visión sistémica / J.C.
Eguía Dibildox, C. Rodríguez Combeller ; pról. de Arnaldo Sehwerert. --
Guadalajara, México : ITESO, 2021.

ISBN 978-607-8768-46-2

1. Consultoría de Empresas – Tema Principal. 2. Comportamiento Organizacional. 3. Evaluación Institucional. 4. Cambio y Desarrollo Organizacional – Tema Principal. 5. Estrategia en los Negocios. 6. Modelo de Negocio. 7. Proceso Administrativo – Dirección. 8. Teoría de Sistemas. 9. Administración. 10. Ciencias Administrativas. I. t.
[LC] 658. 46 [Dewey]

Diseño original: Danilo Design
Diseño de portada: Ricardo Romo
Diagramación: Alicia Cynthia Castañeda Hernández

Esta obra se editó gracias al apoyo de la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (AMCDPE) y el Centro de Negocios de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED).

1a. edición, Guadalajara, 2021.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO,
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.
publicaciones.iteso.mx

Digitalización: Proyecto451

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de la Ley Federal de Derecho de Autor y, en su caso, de los tratados internacionales aplicables.

ISBN 978-607-8768-46-2
Hecho en México

Prólogo

ARNALDO SEHWERERT* (1)

El enfoque sistémico en el análisis organizacional no es nada nuevo. De la India milenaria se sabe de una parábola en la que a un grupo de ciegos se les pide que describan a un elefante. Los ciegos tocaban al animal. Uno, tocando las patas, dijo: “es como el tronco de un enorme árbol”. Otro, palpando la cola, dijo: “se trata de una culebra”. Un tercero tocó la piel y exclamó: “es como un macizo de piedra, áspero y sólido”. Y así fueron describiendo la entidad, pero desde una visión fragmentada. Al final, no tuvieron éxito en el análisis pautado; al analizar las partes por separado fueron incapaces de apreciar el todo. Escuché esta historia por vez primera mientras estudiaba el doctorado en la Universidad de Cornell bajo la tutela de mi profesor guía quien, a su vez, había sido discípulo de Kurt Lewin y Chester Barnard. Él nos hacía leer la obra de *sir* Arthur Conan Doyle, no para entretenernos sino para generar en nosotros, como sus estudiantes, los importantes procesos intelectuales de la deducción y la inducción aplicados al entorno organizacional y, orientados por Sherlock Holmes, empezamos a darnos cuenta de que todo a nuestro alrededor está conectado y tiene su razón de ser. Esta disciplina de análisis ha sido de mucha utilidad en mi carrera profesional, primero como profesor universitario y luego como consultor y presidente de empresas enmarcadas aun en culturas tan diferentes como Venezuela, Colombia, Chile y ahora Estados Unidos. El enfoque sistémico es universal.

El consultor organizacional, así como los líderes de las organizaciones, tienen la obligación de entender las partes y, como difícil rompecabezas, poseer la habilidad de visualizar su integración para entender el todo y tomar las decisiones adecuadas en función de ello. El análisis organizacional ha evolucionado hasta el punto en el que hoy se hace difícil pensar en otro enfoque que no sea el enfoque sistémico. Por eso decimos que el todo es más que la suma de las partes. La relación entre ellas aporta una dinámica que las partes por separado nunca desarrollan.

Los autores de esta obra presentan planteamientos que nos comprometen a la reflexión, al análisis y al cuestionamiento mismo de nuestras habilidades analíticas. Lo que comienza muy acertadamente como la ubicación histórica del tema, se convierte rápidamente en un reto a nuestra capacidad de entender los complejos fenómenos del comportamiento organizacional. El trabajo está basado en sólidos fundamentos teóricos, pero aporta, con mucho éxito, la riqueza de una experiencia acumulada en el campo de la consultoría de procesos. Los autores han sido capaces de regalarnos ese componente entrañable de la experiencia personal producto de sus largas trayectorias como estudiosos y practicantes de estos procesos, los cuales comparten con admirable claridad y generosidad.

La obra analiza conceptos clave que ayudan a organizar nuestros propios procesos analíticos. Los temas sobre cultura organizacional y su influencia sobre la conducción y el rendimiento de la empresa son tratados con eminente precisión. Pero su contribución va más allá al generar en el lector la capacidad de conectar ese análisis con la efectividad de los procesos de cambio organizacional. A menudo hay quien se queda en el análisis solamente para terminar sufriendo de “parálisis por análisis”; en otras palabras, lo que en inglés se conoce como la incapacidad de generar *deliverables* (entregables). Los resultados de gestión son el valor agregado de nuestra presencia en una

organización sea cual sea su naturaleza. Se hace imprescindible poseer las herramientas necesarias para pasar de lo intelectual a la acción. Esta obra, por su carácter eminentemente pragmático, cubre ambos renglones con maestría al presentar importantes componentes estratégicos y puntuales relacionados con el manejo de los casi siempre espinosos procesos de cambio organizacional.

Algo inusual, pero de gran valor para nuestro entorno iberoamericano es el capítulo sobre la naturaleza de las empresas familiares, comunes en nuestras sociedades y mayormente ignoradas por la bibliografía empresarial. La empresa familiar presenta un reducido perfil de diferenciación entre el negocio, el dueño, los trabajadores y la familia, grupos que se confunden y a menudo son visualizados simplemente como “la familia”. La empresa familiar es en verdad el epítome de un sistema en donde las partes se confunden entre sí y las variables de diferenciación y compartimentalización se mimetizan dentro del todo empresarial. Esta dinámica presenta retos analíticos de singular tenor, los cuales son brillantemente discutidos por los autores. Mucha falta nos hacía dilucidar y desarrollar a fondo este enfoque.

Invito al lector a sumergirse en este extraordinario tratado del fenómeno organizacional y disfrutar del alimento intelectual pero pragmático que en sus capítulos ha de encontrar. Le invito igualmente a resolver la incógnita de cuál de las tres patas de un banco de tres patas es la más importante. Si la respuesta es “todas son importantes por igual” le garantizo que ya entiende las bases del enfoque sistémico.

1- Director regional del Mid-Hudson del New York Small Business Development Center desde 2002. Fue presidente de DMS-Rapp Collins Mercadeo Directo, Caracas (1995-2001), director ejecutivo del Grupo Publinversiones, Caracas (1990-1995) y gerente corporativo de Recursos Humanos de Cervecería Polar, Caracas (1981-1988). Es doctor en Manpower

Studies por la Universidad de Cornell. Fue profesor de Recursos Humanos y Política Gerencial, así como director de Programas de Educación Continua del Instituto de Estudios Superiores de Administración-IESA de Caracas. En la Universidad de Cornell y en la Universidad Estatal de Nueva York en Binghamton impartió la materia de Comportamiento Organizacional como profesor invitado.

Introducción

A finales de la segunda década del siglo XXI, para nadie es extraño escuchar que las organizaciones se encuentran navegando en una realidad compleja que parece estar cambiando incesantemente. Los líderes, como capitanes de un navío en plena tormenta, intentan mantener el rumbo mientras tienen que lidiar con un mar, en ocasiones embravecido, que amenaza con hacer naufragar el barco, y otras veces demasiado tranquilo, sin viento para siquiera impulsar las velas. Al mismo tiempo, deben supervisar las condiciones de la nave, reparar desperfectos y mantener una tripulación haciendo las labores que le corresponden, interactuando entre ellos adecuadamente y con buen estado de ánimo y motivación.

Evidentemente, estas tareas no son sencillas pero sí necesarias e ineludibles. Los líderes son responsables de muchas cosas a la vez; sin embargo, en raras ocasiones son buenos en todo lo que se requiere conocer y hacer para que una organización funcione adecuadamente. Por otro lado, el ser parte de un sistema frecuentemente evita que se tenga una visión completa de la realidad; hay los llamados *puntos ciegos* o *áreas de baja competencia*, naturales en todo ser humano. Es aquí donde toma sentido el papel que desempeña un consultor capaz de ofrecer la ayuda que la organización necesita, basada —entre otras cosas— en el juicio más objetivo e independiente que proporciona la mirada externa de una consultoría.

Actualmente existe un acervo considerable de bibliografía sobre diversos enfoques acerca de la manera de administrar las organizaciones, y podemos encontrar con facilidad modelos exitosos difundidos internacionalmente, que representan un gran aporte tanto para las organizaciones como para quienes nos dedicamos a asesorarlas a fin de

que logren sus propósitos. No obstante, es más difícil encontrar escritos dirigidos a la formación de consultores y que den cuenta de lo que ello significa en la práctica cotidiana.

El libro que presentamos ahora no es un compendio teórico sobre la consultoría; surge de nuestra inquietud por compartir los conocimientos adquiridos a través de una experiencia acumulada durante muchos años en la intervención con instancias de diversa índole, en la cual, abrevando de diferentes disciplinas y vivencias, hemos logrado una visión particular de la consultoría, en la que el cliente está en el centro del proceso y los modelos se convierten en instrumentos que se adecuan a cada situación, donde los consultores nos convertimos en una especie de socios del pensamiento (*thinking partners*) comprometidos con el logro de sus propósitos.

Este libro está dirigido particularmente a personas en proceso de formación como consultores, por lo que, además de modelos y técnicas —algunos de elaboración propia y otros ya existentes y que hemos modificado de forma ecléctica—, compartimos también experiencias vividas, reflexiones sobre los contextos y procesos instrumentados, recomendaciones, guías y cuestionarios que pueden ser de utilidad, así como algunos ejercicios prácticos con base en casos reales cuya información esencial modificamos por motivos de confidencialidad. No obstante, consideramos que también puede ser de utilidad para consultores más avezados que buscan conocer otras prácticas de intervención, e incluso para directores de empresas interesados en el desarrollo de sus organizaciones.

Entre la variedad existente, en este libro dejamos de lado la consultoría técnica y específica que requiere la intervención de un experto en asuntos muy concretos. El tipo de consultoría que abordamos aquí es aquel que, partiendo de un problema percibido por el cliente o de sus intenciones de desarrollo, este se lee desde la comprensión

del sistema en su conjunto, con el fin de contribuir a concebirlo en sus dimensiones reales y ayudarlo en la definición de las líneas de acción para solucionarlo, y descubra el mejor futuro para la organización.

Este tipo de consultoría no es algo que se aprende en las aulas. Si bien los conocimientos son esenciales en el proceso de intervención, también lo son la experiencia y, sobre todo, la perspectiva o el criterio que desarrolla al atender un caso tras otro y que generan los patrones de conocimiento que facilitan la formulación de vías de acción adecuadas para cada organización, de la misma manera que un médico es capaz de formular diagnósticos y tratamientos más acertados en la medida en que combina los conocimientos con las experiencias que da la práctica continua.

Una de las habilidades más importantes para que el consultor desarrolle la perspectiva o la *mirada* que le ayude en la comprensión de las situaciones problemáticas, es la visión sistémica. Esta habilidad, aunada a otras habilidades conceptuales como la capacidad de análisis y síntesis o el pensamiento estratégico, complementa de manera extraordinaria los conocimientos y habilidades técnicas y humanas que posea el consultor.

La consultoría con visión sistémica que recomendamos permite desarrollar esa mirada más integral de las organizaciones e intervenir desde una perspectiva más amplia que considera el todo y no solo las partes, a través de los modelos que se presentan en los diferentes capítulos. Los modelos son una herramienta que sirve para procesar información y obtener productos que, a su vez, servirán como insumos en otros modelos también con un enfoque sistémico.

Este libro está dividido en dos grandes partes. La primera contiene cinco capítulos en los que se abordan temas sobre la consultoría en general, iniciando por sus orígenes, las corrientes de pensamiento que han incidido en los modelos

organizacionales más destacados y sus principales representantes. Sistematizamos lo que desde nuestra experiencia significa el quehacer de un consultor, su perfil, las implicaciones éticas y personales de su trabajo y el papel que desempeña en sus intervenciones. Dedicamos un capítulo a repensar las organizaciones desde una visión sistémica, sus características y los elementos que la constituyen, para enseguida describir el proceso de consultoría y las etapas por las que atraviesa. Por último, presentamos el tema de la naturaleza de las organizaciones, en particular aquellas que tienen fines lucrativos.

La segunda parte del texto contiene siete capítulos enfocados a profundizar en algunos aspectos nodales de la intervención, como el diagnóstico organizacional y la gestión del cambio en las distintas fases de intervención. Hacemos énfasis en el cambio con fines de mejora como la finalidad última de la consultoría; por ello se dedican tres capítulos a su implementación, en los que se ofrecen herramientas que pueden resultar de utilidad práctica. Y terminamos esta segunda parte con dos temas que no podemos obviar: la tarea del consultor en la responsabilidad social empresarial, un tema que afortunadamente está tomando relevancia, y un conjunto de aspectos acerca de la evaluación y el cierre de la consultoría, que desde nuestra perspectiva tiene particular importancia en el éxito de un proceso de intervención.

TABLA A.1 LOS MODELOS SISTÉMICOS

1	El modelo integrador. La estrategia y el sistema
2	El proceso de consultoría
3	La dinámica de trabajo de la consultoría
4	Composición de las empresas familiares
5	Composición de las empresas de inversionistas

6	Indicadores financieros y de operación
7	Análisis del entorno
8	Diagnóstico de áreas funcionales
9	Diagnóstico y rediseño ágil de negocios
10	Planteamiento estratégico con indagación apreciativa del futuro
11	Desarrollo de organizaciones sustentables
12	Las 4 E. La intervención con sentido ético

A lo largo de los capítulos exponemos 12 modelos (véase la tabla A.1) que, además de ser una guía para la planeación de las intervenciones desde una visión sistémica, nos ayudarán a mantener un orden durante el desarrollo de la consultoría de una manera consecuente.

Estos modelos, sencillos de entender y aplicar, aparecen ubicados en las diferentes etapas del proceso de consultoría, sin embargo, pueden ser aplicados en diversas circunstancias a criterio del consultor y utilizarlos en la forma que cada caso lo requiera, pues no constituyen una metodología rígida sino propuestas de aproximación flexibles.

Lejos está de nuestras intenciones ofrecer en este libro principios científicos y absolutos o modelos de consultoría que descarten otros. Nuestro deseo es simplemente proporcionar al lector una perspectiva de la visión sistémica, producto de la reflexión y el aprendizaje de años de trabajo con una gran cantidad de organizaciones de diferentes giros, sectores y tamaños, ya sea pequeñas, medianas o grandes; públicas o privadas, y que se construyeron —como se deberían construir muchas ideas— a través de deliciosos momentos de intercambio de ideas y tomas de conciencia frente a una taza de café o una copa de vino.

Primera parte

El desarrollo de la consultoría

El cambio siempre empieza en los límites.

GARY HAMEL

Para introducir este apartado es preciso mencionar que, de manera general y en particular en México, hasta la segunda década del siglo XXI no se han realizado estudios sistemáticos o formales que den cuenta de la evolución de la consultoría profesional, en buena medida debido a que su desarrollo todavía es reciente. Esa historia aún está por escribirse. Por ello, lo que aquí presentamos es un relato escrito desde lo vivido y del seguimiento dado a las corrientes de pensamiento y autores que han aportado sus conocimientos teóricos y prácticos —muchas veces provenientes de otras disciplinas— al desarrollo de la consultoría. No obstante esta limitación, consideramos que estos apuntes contienen hechos e información que pueden ser retomados en estudios posteriores más completos.

LOS ORÍGENES DE LA CONSULTORÍA PROFESIONAL

Si bien es cierto que a lo largo de la historia siempre ha habido consejeros y asesores —algunos muy conocidos por su influencia en los círculos de poder—, en este capítulo relatamos brevemente el desarrollo de la consultoría profesional a partir de la segunda guerra mundial, un periodo caracterizado por la industrialización intensiva y una economía en expansión en Occidente, hasta nuestros días... y un poco más allá, haciendo una prospectiva.

Los inicios de la consultoría profesional estuvieron relacionados con intervenciones vinculadas con el incremento de la productividad en las áreas de producción, sobre todo las enfocadas al estudio de tiempos y

movimientos, el diseño de las líneas de ensamblaje y la utilización inicial de información sobre la producción. Por eso, no es descabellado afirmar que la consultoría nació en el piso de una fábrica. Cuando estos esfuerzos se fueron generalizando, pasaron de las áreas de fabricación a las oficinas administrativas y a las salas de juntas. En este sentido, la mayoría de los primeros practicantes de la consultoría fueron profesionales de la ingeniería y algunos relacionados con la sociología.

Durante las décadas de 1950 y 1960, la rápida expansión de la economía de la posguerra dio origen a que la incipiente consultoría se fuera especializando: por un lado, hacia intervenciones operativas cuyos propósitos esenciales eran el incremento de la productividad, la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, diversas mejoras en la organización y formas para manejar una fuerza de trabajo creciente; esto propició la generación de diversas metodologías y una variedad de intervenciones que impulsaron el desarrollo de la consultoría; por otro lado, otras intervenciones se orientaron a los aspectos estratégicos —aunque de manera incipiente— con el objetivo de ofrecer apoyos en planeación, diseño de estrategias y programación, con base en aportaciones desde la economía y la psicología. De esta orientación surgieron consultores que incursionaron hacia los niveles directivos, como consejeros de líderes empresariales o como escritores de los primeros artículos y libros para las universidades de Estados Unidos. Europa entraría años después. De hecho, en la época de la posguerra Marvin Bower asume la dirección de McKinsey & Company, una empresa de consultoría creada en 1926 por James O. McKinsey, con la idea de aplicar los principios contables a la administración general. Bajo la dirección de Bower a partir de 1950, la empresa tuvo el mayor crecimiento de su historia extendiéndose por varios países, y sentó las bases y principios que en gran medida conformarían la cultura de

McKinsey. Al igual que McKinsey, otras grandes firmas también nacieron de la práctica de un solo hombre, como es el caso del Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce Henderson en 1963; y el de Bain & Company, iniciada en 1973 por Bill Bain, quien fuera vicepresidente del BCG.

En esta etapa, los dirigentes de las empresas se caracterizaban por tener un estilo de dirección autoritario, y en ese ambiente se difundió y consolidó el denominado Proceso Administrativo —la transición de la administración empírica a la administración científica— siguiendo los pasos de Frederick Taylor y Henri Fayol, así como el control estadístico aplicado a los procesos de producción con base en los estudios hechos por Walter Shewart en los Laboratorios Bell. A la vez, daban inicio los estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones con la participación de psicólogos y sociólogos; fueron muy importantes en esta época los estudios de Kurt Lewin (1890-1947) sobre el comportamiento de los grupos y de David McClelland (1917-1998) sobre la motivación humana.

En México, los principales maestros del proceso administrativo fueron el doctor Agustín Reyes Ponce, primer tratadista de la administración en América Latina, así como de Isaac Guzmán Valdivia; ambos publicaron varios libros de gran influencia en la materia y formaron muchas generaciones de administradores durante los años cuarenta y hasta los ochenta.

En ese tiempo el reto fundamental para los consultores y sus clientes era cómo aprovechar una economía en crecimiento con una relativa seguridad y costos más o menos estables y manejables.

El reto para los directivos de organizaciones y sus consultores era principalmente cómo aprovechar las circunstancias para ser más productivos.

EL CAMBIO DEL ORDEN ECONÓMICO Y LA GLOBALIZACIÓN

Desde la devaluación de la libra esterlina en 1967 se desató una guerra de monedas que desembocó en la devaluación del dólar y su inconvertibilidad con el oro en 1971. En 1973 vino una segunda devaluación y, ante la inflación acumulada, los países petroleros comenzaron a efectuar su propia presión. Derivado de esto, el embargo petrolero impuesto por los miembros del bloque árabe de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) obligó a los productores a elevar los precios. Este suceso fue la señal de que la época de costos estables había terminado. Entonces la competencia era por los costos bajos y la sobrevivencia en un entorno complicado en el que el crecimiento empezaba a ponerse en duda. Además, el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones impulsaban decididamente el intercambio de ideas en el ámbito mundial, y el comercio las siguió: la globalización de la era moderna había comenzado. En las décadas de 1980 y 1990 habrían de suceder profundos cambios en las políticas y las reglas del comercio internacional que significaron grandes retos para las compañías locales y amplias oportunidades para las multinacionales.

En este contexto, los estilos cambiaron volviéndose más situacionales y diversos. Dadas las prioridades y necesidades de los dirigentes de empresas, resultaba urgente comprender el nuevo orden mundial y adecuar la operación de sus organizaciones más allá de las condiciones del proteccionismo nacionalista que habían conocido. Los consultores respondieron ofreciendo procesos de planeación más robustos para generar escenarios futuros (*forecasting*), la reingeniería de los procesos y el rediseño de organizaciones. Surgieron los sistemas de planeación de recursos de las empresas (ERP), se desarrollaron métodos más sofisticados para el manejo de inventarios “justo a

tiempo”, procesos de certificación de calidad, mejores sistemas de marketing y ventas, desarrollo de indicadores, así como técnicas más elaboradas para el manejo de finanzas y recursos humanos.

Cabe destacar que los años sesenta y setenta fueron la gran época para la evolución del desarrollo organizacional, el cambio organizacional planeado y los procesos de investigación-acción, liderados por Richard Beckhard y Chris Argyris, entre otros, al tiempo en que adquiría un auge la National Training Laboratories (NTL), fundada en 1946 por Kurt Levin, con sus famosos *training groups* o talleres de sensibilización; fue el periodo en que algunas universidades y firmas como la University Associates —fundada por William Pfeiffer y John Jones— y otras nacidas en la costa oeste de Estados Unidos, se encargaron de divulgar las mejores prácticas de consultoría.

Desde los años setenta y hasta los noventa, se registró un acelerado crecimiento y desarrollo de la consultoría en cuatro aspectos fundamentales:

- Como un campo interdisciplinario del conocimiento, integrando la administración con las ciencias de la conducta. Se reunió el conocimiento de administradores, economistas, expertos en mercadotecnia, psicólogos, sociólogos, financieros, entre muchos otros.
- Como un creciente y cada vez más rico conjunto de métodos y técnicas que ofrecen respuestas a necesidades de las empresas e instituciones.
- Como una profesión cada vez más consolidada y reconocida en el nivel internacional, con presencia en más países y, especialmente, en más universidades e institutos de educación superior de gran prestigio.
- Como despachos profesionales de gran importancia como Price Waterhouse Cooper (PwC), Ernst & Young (EY),

Deloitte y KPMG, (1) conocidas como “Las Cuatro Grandes” (*The Big Four*).

En México, a partir de los setenta se inició la práctica de la consultoría profesional. Primero fueron los proyectos en las grandes empresas multinacionales para la transformación de las ciudades de México y Monterrey; posteriormente, Guadalajara y otras ciudades importantes del país se sumarían a estos movimientos. Cabe señalar esfuerzos iniciales muy interesantes en el gobierno federal, en específico con proyectos de desarrollo organizacional en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, proyectos que trascendieron las fronteras del país a través del Instituto Nacional de Administración Pública.

En la década de los setenta, entre otros esfuerzos, un grupo formado por María García Díaz, Jesús Díaz Ibáñez y Carlos Rodríguez Combeller realizaron las primeras intervenciones en materia de desarrollo organizacional, tanto en algunas empresas privadas transnacionales como en el sector público de México y ciertos países de América Latina, entre ellos, Panamá, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Ecuador.

México fue una plataforma desde la que se desplegaron estos conocimientos a distintos países de América Latina.

La forma en que se organizó la consultoría en México fue muy diversa: se abrieron áreas de consultoría en los principales despachos de contadores públicos, en despachos de reclutamiento y capacitación de personal; también había áreas internas de consultoría en las empresas e instituciones. Tanto en el sector privado como en el público, los primeros programas abordaron temas como la administración por objetivos, el desarrollo

organizacional, el cambio planeado y la investigación-acción, planeación estratégica, círculos de calidad y procesos de certificación de calidad, planeación de recursos de la empresa, finanzas, informática, desarrollo humano y capacitación de recursos humanos.

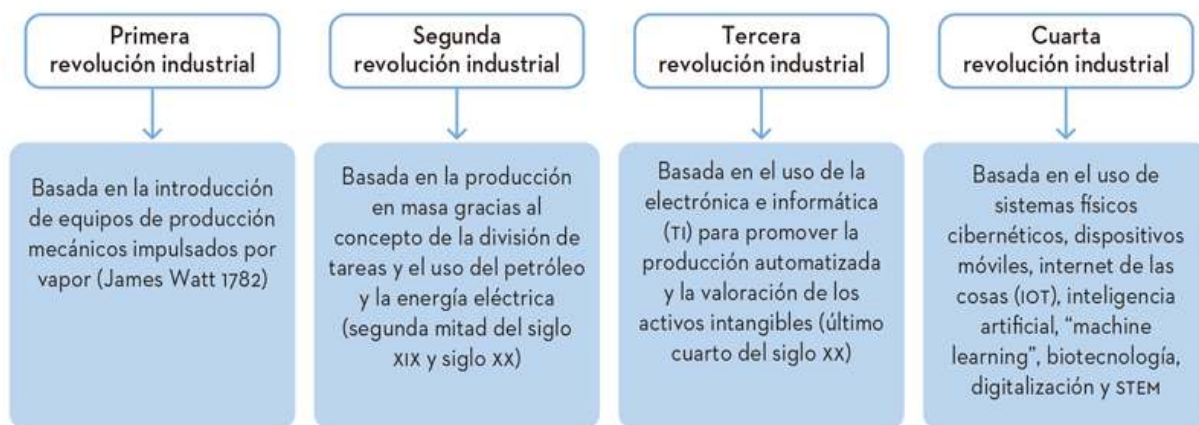
En los años noventa, algunas organizaciones comenzaron a enfocarse en una administración más integral u holística, en la que se tomaba conciencia de que la ventaja competitiva ya no la determinaba solo el producto o el servicio sino, también, el equipo humano que conformaba la empresa y los procesos de la organización. Uno de los mejores ejemplos es el *Balanced Scorecard* (llamado Cuadro de Mando Integral) desarrollado por Kaplan y Norton a inicios de esa década, el cual modificó el planteamiento estratégico basado en la formulación de una visión por la alta dirección, para adaptarlo al proceso de formulación y comunicación de la estrategia a un equipo capaz y comprometido que tuviera claridad en los procesos clave que generan clientes satisfechos y eficiencia operacional y que, a su vez, contribuye a lograr los resultados financieros que la empresa necesita —en el caso de organizaciones con fines de lucro— o el impacto de una misión que se persigue en la sociedad —en las organizaciones sin fines de lucro.

No se requiere la adivinación cuando se posee la información.

Sin embargo, esta era de crecimiento y desarrollo de una consultoría que pretendía aumentar el grado de certeza de las organizaciones frente a un entorno cada día más cambiante, tuvo un punto de inflexión con la llegada del año 2000, cuando muchos dijeron que habría *el error del milenio* —el famoso Y2K—, problema informático que suponía un error en el software, causado por la costumbre de los programadores de omitir los dos primeros dígitos de la

centuria para economizar memoria. Muchos consultores propusieron acciones muy agresivas y onerosas a sus clientes para enfrentarlo, sin considerar que desde 1998 varias empresas como Apple habían afirmado que sus equipos estaban protegidos. Esto generó una sensación de falta de credibilidad hacia algunos consultores, debido a las altas inversiones que aconsejaron frente a una amenaza que no se materializó jamás.

FIGURA 1.1 LAS CUATRO REVOLUCIONES INDUSTRIALES



LA ERA DE LA TECNOLOGÍA

A lo largo de la historia, las transformaciones económicas ocurren cuando convergen las nuevas tecnologías de la comunicación con los nuevos sistemas de energía, dando lugar a las llamadas cuatro revoluciones industriales (véase la figura 1.1).

La primera revolución industrial fue impulsada por el carbón y la invención de la máquina de vapor por James Watt en 1782, que dio fuerza mecánica a los telares en la industria fabril, aumentaron la producción y revolucionaron el transporte. La segunda fue impulsada por el remplazo del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como

fuerza de energía, con la sustitución del hierro por el acero en la industria y por la automatización de las máquinas. La tercera, la científico-tecnológica o revolución de la inteligencia, liderada por Jeremy Rifkin y apoyada por el Parlamento Europeo con una declaración formal aprobada en junio de 2006; fue impulsada por el talento, la ciencia y la tecnología. Por último, la cuarta revolución, la de la digitalización, está siendo impulsada por los datos con diversas aplicaciones que se han combinado con el explosivo uso de dispositivos móviles, los *smartphones*, para la comunicación y la interacción. Jack Ma, el fundador del gigante del comercio electrónico chino Alibaba, dice que la energía de esta revolución son los “datos”. La influencia de los datos en esta revolución industrial ha sido reconocida por el Foro Económico Mundial y analizada en múltiples artículos.

En 2016 se incluyeron aproximaciones tecnológicas tales como la inteligencia artificial, la robótica, el aprendizaje de las máquinas (*machine learning*), las redes neurales de inteligencia (*neural networks*), la automatización de procesos por medios robóticos (*robotic process automation - RPA*) y otras tecnologías asociadas. A nadie escapa hoy en día la evidencia de la magnitud e importancia que han cobrado los datos, que están y estarán teniendo impacto en la economía, la política, la ciencia y la sociedad en general. Todos conocemos los ejemplos de Google, Facebook, Twitter e Instagram. La gran cantidad de información que poseen sobre los comportamientos de las personas les permite anticiparse a sus deseos y necesidades. No se requiere la adivinación cuando se posee la información.

TABLA 1.1 VALOR BURSÁTIL DE LAS GRANDES EMPRESAS TRASNACIONALES, COMPARATIVO DE 2006 Y 2017

--	--	--	--

Empresa	Capitalización bursátil 2006*	Empresa	Capitalización bursátil 2017*
Exxon Mobil	362	Apple	754
General Electric	348	Alphabet	579
Microsoft	279	Microsoft	509
Citigroup	231	Amazon	423
British Petroleum	226	Facebook y Berkshire Hathaway	411
Royal Dutch Schell	204	Exxon Mobil	340

*Miles de dólares.

Fuente: elaborado con base en Statista@StatitaCharts, 1 de agosto de 2016.

El arribo del siglo XXI significó grandes transformaciones en materia tecnológica a pasos cada vez más acelerados. La integración de la Internet a los negocios redujo los costos de las comunicaciones, haciendo que los aspectos geográficos fueran menos significativos en el diseño de los procesos y de las propias empresas. La velocidad de las transformaciones se incrementó exponencialmente, poniendo de manifiesto la inutilidad de querer mantener bajo control la dinámica de la economía y estable la operación de las organizaciones; se había dado inicio al fenómeno de la disrupción en distintos órdenes de la vida y, por supuesto, en la complejidad de los negocios.

La era de la tecnología ha transformado las bases en las que descansaba el valor de las empresas, pasó de

los bienes tangibles a los intangibles en unos cuantos años.

Las empresas actuales sobrevivieron a las crisis de los sistemas financieros que estallaron en Estados Unidos hace pocos años (2007), y que han provocado un lento crecimiento de ese país y, en general, del mundo occidental. Ahora, estas organizaciones buscan tanto el crecimiento como la estabilidad financiera, por ello sus líderes trabajan en desarrollar procesos flexibles, redes de trabajo que sean adaptables a las oportunidades del entorno, la simplificación de operaciones y la reducción de costos, así como a la innovación constante. En esta nueva etapa, los dirigentes de las empresas enfrentan los retos del denominado *Tsunami Digital* que, con tecnologías disruptivas tales como “los grandes datos” (*big data*), la automatización del marketing, los dispositivos móviles y las redes sociales (*social media*), provocan enormes olas de cambio que ponen a prueba sus antiguos paradigmas y los obligan a innovar continuamente, si es que quieren sobrevivir en mercados ultra competitivos.

Para darnos una idea de estas transformaciones, presentamos un comparativo del valor de mercado, en miles de millones de dólares, de las empresas más valiosas que cotizan en el mercado en 2006 frente a las de 2017 (véase la tabla 1.1), según un reporte de Price Waterhouse Cooper (2017).

Como se puede apreciar, en 2006 solo una empresa de tecnología, Microsoft, aparecía entre las seis más valiosas del mundo, en tanto que, en 2017, cinco de las seis están dedicadas a la tecnología y solo una, ExxonMobil, se mantuvo en este grupo privilegiado, aunque ya no resultó ser la empresa número 1 del mundo, posición ahora ocupada por Apple.

Por otra parte, la administración de recursos humanos, concebida para los trabajadores de la era industrial, ya no es aplicable a los trabajadores del conocimiento y, mucho menos, a los nuevos desafíos y expectativas de las generaciones *millennials* (nacidos entre 1980 y 1994) que para 2025 representarán 75% de la fuerza laboral del mundo; jóvenes ambiciosos de 18 a 33 años que buscan el éxito rápido, no creen que “el trabajo duro siempre paga”, están ultra conectados, y cuyas aspiraciones y estilos de vida son diferentes a los de las generaciones X (de 30 a 45 años) o de los *baby boomers* (de 46 a 65 años).

Los *millennials* son una generación que rechaza la forma de ser tradicional de las organizaciones y tiene una clara expectativa de que estas se adapten a ella. De hecho, según una encuesta de Gallup (Harter, 2016), los datos arrojan que los empleados de 20 a 36 años de edad, por mucho, son los menos comprometidos de todos: 21% de ellos renunciaron a su trabajo en el último año y 60% tienen su currículum circulando en las redes en este momento. Sin embargo, desde la interpretación de Jim Harter, los *millennials* no son una generación que rechace el compromiso, sino que buscan una nueva forma de ser dirigidos, por tres motivos principales: 1) aprendieron de sus padres el efecto negativo del exceso de trabajo, por lo que quieren ser evaluados por sus resultados y no por el reloj checador; 2) los *millennials* han desarrollado muchas actividades de tipo individual y no tanto grupal, como lo hacían las generaciones X o los *baby boomers*, por eso buscan con más frecuencia retroalimentación, aceptación y atención personalizada de sus líderes; 3) y tal vez lo más importante, es la generación con más acceso a la tecnología que nunca; eso los pone en una posición privilegiada para conocer lo que sucede y lo que debería suceder en los ambientes organizacionales; por eso exigen que lo mejor suceda lo más pronto posible en las organizaciones en las que trabajan.