



 **Sambodhi**  
**Mindful Business**  
by Bárbara Vilá Zorrilla, PhD

**CERTIFICACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Módulo interactivo

## **Guías del profesional de DO**

Competencias, valores, ética y contratación



## INTRODUCCIÓN

Bienvenido al módulo de autoestudio sobre el rol y las guías del profesional. Estas incluyen responsabilidades, competencias, valores, ética profesional y el proceso de contratación. El rol del profesional de desarrollo organizacional juega un papel importante. En términos simples, éste aspira a ser un catalizador que ayuda a la organización a moverse de donde está ahora a su estado deseado.

Con ese fin en mente, es necesario que cuente con las competencias, valores y guías de ética necesarios que guíen y garanticen su práctica. Teniendo presente que su misión es ayudar a las organizaciones a manejar el cambio y alinear a las personas, los procesos y las estructuras para el éxito.

El primer paso para que un practicante contribuya con sus servicios es crear un contrato, el cual cumpla con los valores y éticas del campo de desarrollo organizacional.

En este módulo, revisaremos los temas anteriormente mencionados tomando en consideración la opinión de expertos en el campo, así como las recomendaciones del Instituto de Desarrollo Organizacional y la Sociedad Americana de Adiestramiento y Desarrollo, conocida por sus siglas en inglés ASTD.

## OBJETIVOS

Al completar la experiencia de aprendizaje individualizado, usted podrá...

- Identificar el rol del profesional de desarrollo organizacional.
- Reconocer las competencias necesarias para ser un practicante competente.
- Identificar los valores profesionales y las guías de ética que cobijan la profesión.
- Distinguir los componentes del contrato de desarrollo organizacional.



## PERFIL DEL PROFESIONAL DE DO

El practicante de desarrollo organizacional puede ser un recurso interno en la organización, un recurso externo o un equipo que incluya varias personas como consultores.

Sin embargo, se le designa profesional del desarrollo organizacional a, por lo menos, tres grupos de individuos.



1. Cuando hablamos de personas que se **especializan en el área**, pueden ser consultores internos o externos que ofrecen sus servicios a empresas. Usualmente tienen experiencia en los procesos sociales de la empresa, tales como dinámicas de grupo, toma de decisiones, comunicación, eficiencia, competitividad y resultados de negocio. Se dice que prestan mayor atención a los aspectos técnicos, estructurales y estratégicos.
2. Otro grupo son las personas que se **especializan en campos afines** como sistemas de recompensa, diseño organizacional, calidad total, sistemas de información y estrategia corporativa.

Estas personas se convierten en profesionales de desarrollo organizacional porque aplican sus competencias dentro de un proceso afín, casi siempre diseñando e implementando programas de cambio.

3. El último grupo son **gerentes y administradores**. Estos han adquirido la competencia trabajando con consultores y la aplican en su trabajo. Estudios señalan (Cummings y Worley, 2007), que este último grupo está en un crecimiento acelerado. Ya que muchos procesos de cambio están centralizados en los gerentes. Éstos se han convertidos en expertos en introducir el cambio y la innovación en sus organizaciones.

Debido a esta mezcla, podemos inferir que existe una gran diversidad en los valores, habilidades y experiencias de los profesionales de desarrollo organizacional.

Luego de haber revisado el perfil del profesional de desarrollo organizacional, vamos a concentrarnos en dos áreas generales: consultores internos y externos.

### Consultores internos

Un consultor interno es individuo que pertenece a la empresa. Puede desempeñar únicamente la función de profesional de DO o combinarla con otras funciones. En algunas organizaciones los consultores internos están especializados.

### Consultores externos

El consultor externo, no pertenece a la empresa. Es contratado por sus conocimientos especializados y de la industria o por tener una perspectiva objetiva. Usualmente trabajan para firmas de consultoría o por su cuenta.

Los dos tipos de consultores pueden tener experiencias diversas en el proceso de consultoría. Sin embargo, podemos identificar que los consultores internos cuentan con algunas ventajas. Entre ellas, podemos mencionar que...

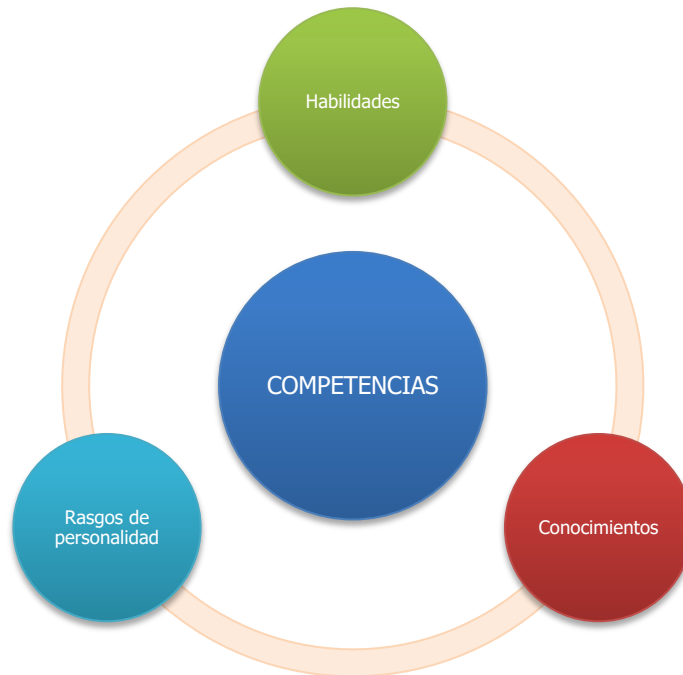
- Tienen acceso a los recursos y las fuentes de poder
- Conocen el lenguaje y la cultura de la organización
- Tienen acceso a información variada, como: rumores, informes y observación directa
- La contratación es más informal
- Se mueven a través del sistema y traspasan las fronteras importantes



Por su parte, los consultores externos tienen como ventaja que pueden elegir el cliente con quien desean trabajar. No obstante, necesitan invertir tiempo en ganarse la confianza de los recursos de la organización.

## COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE DO

Para ser un profesional de desarrollo organizacional exitoso es necesario desarrollar una serie de competencias. Según la literatura, estas competencias son una combinación de rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades.



Según Cummings y Worley, 2007; un buen profesional de desarrollo organizacional debe tener las siguientes capacidades y atributos:

1. Capacidad de diagnóstico
2. Conocimientos básicos de las ciencias de la conducta
3. Empatía
4. Conocimiento de las teorías y técnicas de la consultoría
5. Capacidad de establecer metas para resolver problemas, autoevaluarse y ver las cosas con objetividad
6. Creatividad
7. Flexibilidad
8. Honestidad
9. Congruencia
10. Confianza



Las competencias para los profesionales de desarrollo organizacional pueden variar de autor en autor. No existe un listado de competencias definido que podamos identificar como propias de la profesión. Sin embargo, se identifican dos grupos grandes de competencias: fundamentales y básicas.

## Competencias fundamentales

Las Competencias fundamentales están orientadas a describir el sistema actual y abarcan: comportamiento organizacional, psicología, dinámica de grupos, administración y teoría de la organización, métodos de investigación y prácticas administrativas.

## Competencias básicas

Por su parte, las competencias básicas se centran en la manera en que los sistemas cambian con el tiempo. Estas incluyen diseño organizacional, investigación de las empresas, dinámicas de sistemas, historia del diseño organizacional, teorías y modelos del cambio. Este también incluye las habilidades necesarias para: dirigir el proceso de la consultoría, analizar y diagnosticar los sistemas, diseñar y elegir las intervenciones, facilitar los procesos, hacer que los clientes aprendan a administrar su propio cambio y evaluar el cambio.

Como podemos observar, desarrollar estas competencias requiere de mucho tiempo y esfuerzo. Pero eso no es todo. Hay una serie de habilidades y conocimientos necesarios que debemos también reunir para ser eficientes en la profesión, veamos cuáles son.





1. **Habilidades de autodirección** - al desarrollo organizacional se le conoce como un arte humano. En gran medida depende de la capacidad para...
  - Procesar información compleja y ambigua
  - Emitir juicios bien fundamentados sobre los problemas de las empresas como parte de su diagnóstico
  - Capacidad de introspección
  - Capacidad de aprendizaje activo
  - Equilibrio entre lo racional y lo emotivo
  - Saber manejar el estrés
  
2. **Habilidades interpersonales** - esta se trata de todo lo relacionado a...
  - Conservar relaciones estables con individuos y grupos en la compañía
  - Dinámicas de grupo
  - Enfoques culturales comparativos
  - Manejo del proceso y facilitación de la consultoría
  
3. **Habilidades generales de la consultoría** - involucra todo lo relacionado a administrar el proceso de consultoría, como...
  - Hacer un diagnóstico
  - Diseñar intervenciones y realizarlas
  - Definir un plan de acción
  - Conseguir que los interesados se comprometan con el programa
  
4. **Teorías del desarrollo organizacional** - que sugiere un conocimiento del campo, incluyendo...
  - Qué es el cambio planificado
  - Modelo de investigación-acción
  - Enfoques positivos para manejar el cambio
  - Familiarizarse con las intervenciones disponibles
  - Evaluar e institucionalizar los programas de cambio
  - Conocer su rol en el DO

Nuestra meta como practicantes del desarrollo organizacional, debe ser adquirir estos conocimientos y modelarlos en nuestras intervenciones para perfeccionar nuestras técnicas. No olvide, su proceso de consultoría será tan eficiente como las habilidades y conocimientos que usted ponga en función para ayudar a los clientes a lograr el estado deseado.

## VALORES

Los valores son otro elemento importante del desarrollo organizacional. Estos valores nos ayudan a darle a las decisiones y los resultados. Según la sociedad americana de adiestramiento y desarrollo, conocida por sus siglas en inglés como ASTD, ha definido 9 valores. Éstos son:

1. **Compromiso** - crear un lugar de trabajo acertado en donde los trabajadores se sientan comprometidos y necesitados.
2. **Relaciones** - construir relaciones fuertes y confiables es de suprema importancia. El negocio es un deporte social y las relaciones sanas facilitarán el éxito y la satisfacción.
3. **Autenticidad** - la comunicación abierta y auténtica es crítica para la calidad de las soluciones y las relaciones del negocio. Un sistema que promueve y refuerza la autenticidad, habilita la identificación y resoluciones de problemas.
4. **Inclusión** - una organización inclusiva saca lo mejor de las personas. El proceso de la comunicación permite la participación y la colaboración.
5. **Ambiente de aprendizaje** - un ambiente de aprendizaje mejora el autodescubrimiento y el conocimiento. Los empleados y los equipos comparten sus fortalezas y debilidades y se sienten apoyados para desarrollar nuevas habilidades.
6. **Respeto** - cada miembro de la organización lo agrega a su valor. Los individuos y los equipos deben demostrar el respeto y el aprecio los unos con los otros con su trabajo y decisiones.
7. **Facultamiento** - la división apropiada del trabajo y el facultar a otros para ayudar aseguran la capacidad de la organización para realizarlo. Cuando los gerentes no facultan a los empleados, el trabajo es intrínsecamente de menos satisfacción y los roles son ineficientes.
8. **Flexibilidad** - Hay muchas oportunidades y soluciones potenciales. Siendo flexibles podemos tener más y mejor creatividad y colaboración.
9. **Proactividad** - El trabajo de desarrollo organizacional es más efectivo cuando es proactivo versus reactivo. Mientras que el responder a las circunstancias requiere a veces, que las intervenciones en desarrollo organizacional miren hacia adelante para ayudar a la organización a ser exitosa hoy y en el futuro.

Te preguntará, ¿para qué y cuándo utilizamos estos valores? Los valores los podemos utilizar como filtros en el diagnóstico y diseño de iniciativas.

No olvidemos que un valor es una creencia compartida que dirige nuestros comportamientos para alcanzar los resultados deseados; ya sea la visión organizacional o el estado deseado del proyecto.

En nuestros proyectos de desarrollo organizacional va a ser necesario adoptar posiciones en relación con distintas opciones. Es ahí donde los valores tienen una fuerte implicancia. Este tipo de situaciones se le denomina 'dilemas éticos'.

## DILEMAS ÉTICOS

En el 1995 una investigación realizada por DeVogel, Sullivan, McLean y Rothwell, con el objetivo de conocer los dilemas éticos más frecuentes que confrontaba un consultor durante un esfuerzo de cambio, arrojó trece como los más importantes. Los mismos se citan a continuación, literalmente y en orden de importancia.

1. **Ilusión de participación** - es cuando se le da a los empleados la aparente participación en la toma de decisiones, pero en la mente de los gerenciales la decisión está tomada.
2. **Obviar el diagnóstico** - es cuando los clientes solicitan obviar la fase de diagnóstico y comenzar con las intervenciones.
3. **Intervención inapropiada** - es cuando nos solicitan conducir una intervención, aún cuando pensamos que no es la intervención apropiada o que no somos el consultor para la organización.
4. **Ir más allá del límite de nuestras competencias** - es cuando hacemos una intervención que requiere ir más allá de nuestras competencias o destrezas.
5. **Coerción** - forzar a los empleados a participar de las intervenciones en contra de su voluntad.
6. **Presión política** - es cuando nuestro comportamiento se ve afectado por las políticas internas de la empresa cliente.
7. **Consentimiento informado** - es cuando se involucra a los empleados, sin verdaderamente tener conocimiento de lo que se están comprometiendo.
8. **Consultor engañado por el cliente** - es cuando descubrimos que el cliente nos ha engañado respecto a los empleados o su aparente deseo por cooperar.
9. **Uso inapropiado de la información** - es cuando nos piden información con el intento de usar para propósitos administrativos (por ejemplo promociones o despidos).
10. **Violentar la confidencialidad** - es cuando nos piden que divulguemos la información que hemos prometido no compartir con otros (por ejemplo, qué sucedió en una sesión con el equipo de ingeniería).
11. **Interés de prioridad** - es cuando nos requieren que le demos prioridad a algún asunto particular para adelantar un interés personal.

12. **Expectativas del rol** - es cuando nuestra visión del rol de consultor no coincide con la visión del cliente.
13. **Conflicto con un consultor colega** - es cuando discrepamos sobre las soluciones que presentaremos al cliente.

Como podemos observar, estos dilemas se centran en cómo se desempeña el consultor en su rol con los clientes. Podemos mencionar muchos más, pero según los autores del campo éstos son los más importantes para los practicantes.

Todos estos dilemas se dan una vez hemos sido contratados por el cliente. Pero, ¿cómo es ese proceso de contratación? Revisemos qué requiere de nosotros como consultores.

## CONTRATACIÓN

La contratación es el primer paso en nuestra relación con el cliente. Esta primera fase requiere una definición preliminar del problema y definir la relación con la empresa cliente.

La formalidad y complejidad del contrato dependerá de la situación. Sin embargo, hay unos pasos previos al proceso de contratación. Identifiquemos algunos pasos:

- a. Reunión inicial para explicarle al consultor el problema o necesidad.
- b. Se le solicita una propuesta formal. Cuando se trabaja con consultores externos, usualmente se le solicita propuesta a varias firmas de consultoría. La propuesta debe incluir:
  - Las metas del proyecto (resultado deseado y medible)
  - Un plan de acción para atender el problema (metodología de consultoría)
  - Roles y responsabilidades de los consultores de desarrollo organizacional, así como de los líderes y/o personal clave de la empresa.
  - Intervenciones o actividades de desarrollo organizacional recomendadas, y finalmente
  - Los honorarios

Nos encontraremos con clientes que son más formales y otros más informales en la contratación. Puede ser un acuerdo verbal o escrito, esto varía de cliente en cliente.

Sin embargo, el proceso de contratación se centra en las expectativas, tanto del cliente como las del consultor.

- Las expectativas del cliente están alineadas a qué desea lograr con la intervención.
- Las expectativas del consultor van a lineadas a qué espera conseguir con el proceso de cambio.

Es importante que el contrato estipule con claridad los esfuerzos y recursos que se destinarán al proyecto. Esto incluye el tiempo suficiente para llevarlo a cabo, acceso a las personas y la información, así como el compromiso de las partes involucradas.

Otro elemento importante de esta fase es cómo se va a manejar la confidencialidad, si el consultor va a dar recomendaciones para la toma de decisiones, entre otros aspectos.

El último aspecto que vamos a tratar, pero no menos importante es las relaciones interpersonales. Desde esos primeros contactos, debemos procurar relaciones saludables, ya que estas van a ser clave en el manejo de los cambios y la obtención de los resultados. Aquí entran varios aspectos psicológicos y emocionales, donde el consultor debe tomar en consideración los puntos de vista del cliente así como los propios.

## EN RESUMEN

En resumen, en este módulo hemos estudiado el perfil del profesional o practicante de desarrollo organizacional. Identificamos las destrezas básicas y competencias que debemos desarrollar para ser exitosos en nuestro rol.

Además, identificamos los valores que nos deben servir de norte en nuestras intervenciones, así como los dilemas éticos que debemos observar para evitar perder objetividad en el proceso. Por último, revisamos las consideraciones del proceso de contratación.

Los temas antes discutidos son la zapata que nos permitirá construir de forma saludable la relación con el cliente. No obstante, aquí no termina. Necesitamos continuar trabajando con nuestro desarrollo para poder diseñar intervenciones alineadas con las necesidades y el estado deseado del cliente.

***¡Le deseamos éxito en su proceso de desarrollo!***