


## **Modelos de Consultoría. Insight para una metodología desde el diseño: cultura del aprendizaje sistémico**



Jazmín Peña, María Ignacia De La Huerta, Angélica Rojas, María Jesús Garfias

Seminario de Gestión II  
Universidad de Chile :: Carrera de Diseños Gráfico e Industrial

jplozano\_@hotmail.com, nacha.dlh@gmail.com, ange.rojasb@gmail.com, maria.garfias@ug.uchile.cl

### **RESUMEN**

La consultoría en diseño es un recurso no renovable, cuando es concebida como un modelo único. Dado que es en el flujo energético constante que desde los aportes externo se transforma la consultoría en renovable y por ende, en sostenible. La consultoría se expone a la saturación en el mercado, especialmente si comparten un modelo de acción. La estandarización de las consultoras va en desmedro de la rentabilidad de la misma y de las disciplinas asociados, como el diseño. Una visión sistemática, de carácter transversal puede ayudar a las consultorías a reformularse de acuerdo a las necesidades que van apareciendo en el mercado, de esta forma se da una constante transformación sostenible, que asegura el crecimiento o estabilidad de los modelos, siendo ésta dinámica y generadora de hitos de innovación.

### **Palabras claves :**

Sostenibilidad, innovación, modelo, consultoría, diseño.

## **I. MODELO DE CONSULTORÍA EN LA SOSTENIBILIDAD**

Hoy en día los modelos de consultoría han tomado un importante papel al empezar nuevos negocios o bien, al querer dar un giro o abrir nuevos nichos de mercado, un papel importantísimo al momento de aumentar las ganancias de una empresa y/u optimizar sus recursos. El creciente aumento de pymes y el auge en innovación, se vuelven un acto de emprendimiento para muchos diseñadores quienes son o debieran ser solicitados por los equipos multidisciplinarios. La gestión del diseño en el marco de la consultoría son una alternativa sostenible, dado que le agrega valor a la labor del diseño, ya que pone en práctica las propias competencias integradoras, estratégicas y de pensamiento sistémico en torno a una necesidad determinada.

La consultoría requiere de un enfoque, un nicho de mercado, un área de aplicación y una metodología en particular para definir un área de acción. Entendidos como el lugar, el modo, la perspectiva y el procedimiento son factores

tanto que determinan la consultora como la diferencian. Cada arista debe ser definida y propuesta. La estandarización de las consultoras son simultáneamente una validación de sí mismas y el punto de inflexión hacia su abolición, ya que la poca diversificación de estas estanca la disciplina, la competitividad, el desarrollo en el mercado de una cultura determinada. El proveer de los mismos servicios, soluciones e implementaciones a las empresas, afecta la continuidad de ésta. Producto de la relación inter-empresarial en que se intercambian y mezclan conocimientos, métodos, perspectivas en pos de un aprendizaje. Por lo tanto las expectativas y acciones cambian desvalorizando ciertos servicios.

La inquietud por la continuidad, el aprendizaje, el ciclo constante de revalorización del diseño y su viabilización en el mercado y la cultura es que la elaboración de una estructura metodológica que establezca insights<sup>1</sup> o ámbitos de atención para su evolución es de interés para su desarrollo, en tanto facilita sostenibilidad. La elaboración de una metodología de consultoría con finalidad sostenible en el tiempo de la consultora, considera tanto variables y constantes a la que debe estar sujeta. Las variables se encuentran bajo una línea que se proyecta evolutivamente para generar bucles de crecimiento, para ello se especifican tipologías o estados de relaciones que se deben mantener con el medio.

## **II. VARIABLES PARA UNA CONSULTORÍA SOSTENIBLE**

### **1. LA ZONA COMÚN DE INTERCAMBIO COMO UN ESPACIO DE APRENDIZAJE**

La relación cliente - consultora se inscribe en los ciclos de mercado, que a su vez están influidos principalmente por los cambios económicos y por los procesos culturales, tales como la interdependencia, la tecnología y el aprendizaje colectivo.

En el intercambio como aprendizaje mutuo, la tecnología es una variable de cambio determinante en el contexto y en lo que concretamente se realiza. Si el cliente en vías de obtener autonomía exige dominio sobre ciertas herramientas que provee el consultor, el consultor las entrega y las facilita generando un nicho; como nuevas instancias que apelan al desarrollo tecnológico o roles creativos, propios del diseño incapaz de suplir, es por esto que la consultoría en vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las debe ver como partícipes activos en la modelación de la realidad y las nuevas oportunidades.

### **2. LA EXPERIENCIA DE LA CONSULTORÍA EN DISEÑO Y SU VALIDACIÓN**

La mayor validación de las consultorías está dada por la experiencia con sus clientes y los resultados obtenidos con estos. Por esta razón, las experiencias con los clientes son un punto clave en los modelos de consultorías, pero ¿Cómo logramos instalar nuestro modelo de consultoría cuando se está recién partiendo, cuando no hay una experiencia previa? ¿Cómo somos capaces de validar nuestro conocimiento sin experiencia?

La validación a la hora de encontrar una fuente laboral siempre es un tema complejo, no sólo en el área del diseño o de las consultorías, sino en todo trabajo es muy común encontrar en los requisitos el famoso “con experiencia”, pero ¿cómo gente recién titulada, logra esta validación sin la experiencia?

Sin duda que los estudios y la formación en diseño es una forma de validación a la hora de salir al mercado laboral, ya

---

<sup>1</sup> Concepto Utilizado en psicología, apunta a la comprensión de la causa y efecto sobre la base de la identificación de relaciones y comportamientos dentro de un modelo.

que es la base de los conocimientos la que proponemos llevar y ejecutar en el entorno laboral. Pero bien la experiencia formativa es extendible a cada caso y ejercicio de diseño que se elabore. En el marco de la consultoría, tanto para el diseñador como quien demanda el servicio se alimentan de los conocimientos generados, en especial cuando para éste último, las dinámicas se orientan al acercamiento y entendimiento de los procesos de diseño. Los conocimientos se generan hibridamente a través del desarrollo particular más el desarrollo externo influyente.

Un modelo de consultoría en diseño, podría hacer frente a estos puntos a través de la incorporación de lineamientos que contribuyan al conocimiento y aprendizaje continuo, se desarrollan en sintonía y en paralelo con los procesos que se trabajan con el cliente. De esta manera, la posibilidad de los diseñadores de accionar a modo de embajadores de la disciplina, en un contexto transdisciplinar, a través de un proceso retroalimentativo de consultoría, es un eje que podría tomar mayor relevancia, dando plataforma y visualización a la “experiencia del diseño” en la resolución de problemas, más que enfocado a la experiencia del diseñador particular.

¿Por qué recurrir al diseño?, ¿Qué ofrece el diseño?, ¿Qué es el diseño?, parecen ser preguntas estructurales a las inquietudes e incertidumbres que presentan los clientes al momento de decidir a acudir a un diseñador, y en su raíz, la validación del diseñador pasa por validar al diseño en un mundo que no está seguro de cual es su aporte.

Hacerse cargo de esta arista desde el desarrollo de un modelo de consultoría, permitiría la apertura de canales de comunicación destinados al posicionamiento de la actividad del diseño en ésta área que garanticen su continuidad práctica y sostenibilidad.

### **3. LA SOSTENIBILIDAD DINÁMICA Y EVOLUTIVA**

El diseño, como una disciplina transversal, sirve y requiere a diversas áreas que están necesitando diversas metodologías que se enfrentan y analicen los diversos problemas planteados, es por esto que se requiere de profesionales de diferentes rubros que aporten en la investigación. La actividad proyectual y organizacional que el diseño debiese trabajar, entiende que los procesos de innovación no son responsabilidad de una sola área. El diseñador, por lo tanto debe estar informado sobre las nuevas necesidades, tecnologías y metodologías para transformarse en un profesional transdisciplinario, integrado, creando de esta forma, el ejercicio de una consultoría que progrese gracias al conocimiento del mercado que le es otorgado del intercambio comunicacional con las diversas empresas y sus diversas necesidades.

Las contribuciones del diseño en la generación de modelos de consultoría en el ámbito de validación tiene que ver con cómo se manejan los procesos de manera que se produzca y visualice una mejora continua, innovación y aprendizaje organizacional en un ámbito determinado. Así el desarrollo de la visión sistémica que el diseñador propone a través de métodos interdisciplinarios-interfuncionales son esenciales para obtener un mejor desempeño, rendimiento y resultados que conlleven a desarrollar procesos y organizaciones sustentables. El pensamiento sistémico es parte de una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas. Es un conjunto de principios generales que abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.

Para garantizar la sostenibilidad en la experiencia y su validación en una instancia de intercambio, el énfasis se plantea en relación a la visión sistémica y configurativa de nuevas relaciones. Las competencias deben articularse en la escala de observación y aplicación desde afuera y la convergencia de experiencias y reflexiones internas.

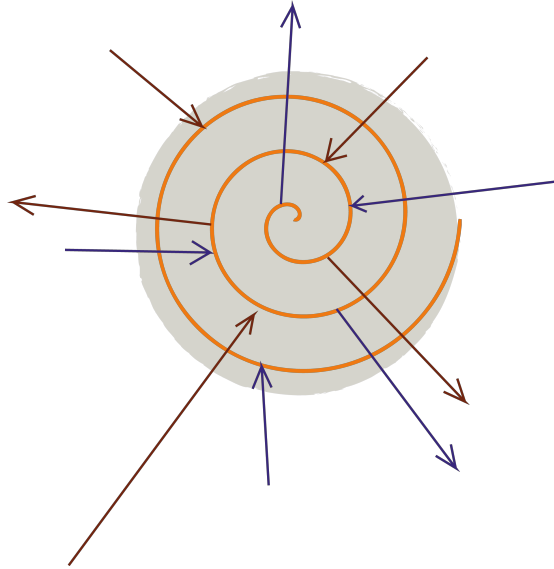


Figura 1. Esquema modelo espiral dinámico. Entradas y salidas constantes.

### III. METODOLOGÍA PARA LA SOSTENIBILIDAD

La metodología se concibe como una serie de procedimientos relacionados que persiguen un objetivo o finalidad, estos pueden ser múltiples, pero la sostenibilidad exige la emergencia de tópicos pragmáticos y discursivos que se reflexionen y consideren en el desarrollo de la consultoría.

Identificamos dos estados complementarios que encauzados de manera correcta, serán garantes de dinamismo, cambio y búsqueda. Por un lado la gestión de recursos humanos, tanto la de la consultora como la que oferta debe ser sostenible, considerando así las capacidades, conocimientos, contactos, en definitiva, el universo que aporta cada miembro. Por otro, la gestión del conocimiento debe aportar a su evolución y conectividad. El conjunto complementario dará lugar a hitos de innovación.

El servicio de consultoría es relativamente desconocido para las empresas y sus gerentes, generalmente desconocen el aporte y valor que pueden realizar. Por lo tanto, al vincularse, muchas veces se desconoce la solución, pero se reconoce un problema, una disfunción. En este sentido el fomento al reconocimiento de fortalezas y debilidades del cliente es un recurso que impacta directamente en la viabilidad de la consultora como propuesta sostenible para el diseño. En la medida que los clientes tengan más clara sus necesidades, la relación y contratación de la consultoría se viabiliza, ya que instalan especial atención en el proceso, repercutiendo en un nivel de gratificación mayor.

Ampliamente las metodologías de consultoría están dadas por una etapa de levantamiento y/o comprensión de la lógica particular empresarial, su visión, misión, expectativas, competencias, aspiraciones, etc. Seguido por identificación de oportunidad o problema, definición de la intervención (técnica, organizacional, procedimental) y evaluación o validación.

## **1. Aplicación transversal de estados a la metodología**

### **Gestión de recursos humanos** (sistemas organizacionales):

La gestión y distribución del personal, considerados como un cúmulo complejo de experiencias y energía, traen el aprovechamiento de las capacidades, facilitando el desarrollo de conocimiento y propuestas. Para ésta definición es necesario observar las operaciones, actividades, tareas y acciones que surgen en el ambiente laboral. Por lo tanto, el sistema organizacional dinámico (por rotación o búsqueda) que poseen, es un componente determinante en los bucles de conocimiento, ya que al estar cambiando y adaptando relativamente seguido, genera tolerancia al cambio. De esta forma las personas no se ven como seres que se limitan a reaccionar con impotencia y si se aprecian como partícipes activos en la modelación de la realidad en donde el Feedback es requerido para potenciar el desempeño humano y elevar el nivel de la práctica profesional.

### **Gestión del conocimiento:**

Los avances que el conocimiento trae tanto en tecnología, perspectivas, teorías y cruces en general; abren nuevas posibilidades y formas de ofertar el servicio. En la medida que se satisface la tendencia de los clientes por buscar autonomía y aspirar al mayor control de sus procesos, la consultoría Y el diseño expiran. La medida que busca generar la mutua dependencia tampoco soluciona el problema de mantenerse actualizado, validado y dinámico. Es por esto que el conocimiento como técnicas, habilidades, canales con plataformas tecnológicas o de contenido es una forma de mantener dinámica la relación con los clientes, constituida como innovaciones.

-Experimental/ Investigación: Tiene que ver principalmente con la procedencia y autoría del conocimiento. La consultora debiera tener este ámbito reflexivo y propositivo desarrollado.

-Actualización/ Aplicabilidad: Esta parte de la gestión tiene que ver con el aprendizaje, la comprensión y la aplicación de esto a las consultas.

Así, la transdisciplina e integración de los procesos formativos, de aprendizaje y de generación de conocimiento se establecen en los modelos como inputs que entregan mayores elementos y variables con los que tiene que lidiar un sistema organizacional, dando cabida a una mayor diversidad

### **Gestión del conocimiento + Gestión de recursos humanos**

Mediante las variantes mencionadas con anterioridad, planteamos que el conocimiento generado a través del intercambio y experiencias se valida mediante la buena gestión de recursos humanos apoyada en la visión sistemática del desempeño humano. Es a través de este intercambio que la consultoría descubre nuevos problemas y soluciones creados por el continuo cambio tecnológico, social, etc.

## **IV. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los modelos de consultoría, el progreso en base a la gestión de conocimientos y recursos humanos es fundamental para obtener buenos resultados en el marco de la sostenibilidad, viabilidad de una empresa consultora y desarrollo disciplinar del diseño. Una visión sistémica puede ser una metodología exitosa para consultoras que tengan como objetivo la sostenibilidad guiada por la adaptación a las actualizaciones e innovaciones que constantemente está otorgando el mercado. Romper con la resistencia al cambio e integrar el dinamismo al funcionamiento diario de la consultora, desde la gestión los aspectos sinérgicos (organizacional y saberes) que en determinados momentos del proceso genera innovaciones; es fundamentalmente el ritmo metodológico que debe seguir la consultora. Mantener la atención ante estos criterios e indagar en cómo se debe sistematizar para ampliar las variables de aportación sostenible.

La suspicacia del consultor estará dada por ir adaptando esta metodología a las diferentes realidades que vive cada empresa y los diferentes problemas que estas puedan tener y a la vez en ir generando a la empresa la necesidad de dinamismo y constante innovación según el desarrollo de la sociedad y las tecnologías, para la optimización de sus recursos, logrando de esta forma que la consultoría no sea un servicio aislado, sino que se haga parte de la empresa. Es por esto que el diseñador se debe transformar en quien une los hilos de información entre las diferentes disciplinas expertas en el tema, el cliente y el medio para proponer e implantar las mejoras para la empresa y sus trabajadores.

En definitiva la consultoría de diseño debe articularse sobre un modelo que considere en su proceder (metodologías) la entrada y salida tanto de individuos, como saberes y recursos. Optimizando estas instancias de manera tal que se absorba el mayor número de experiencias, complejidades y conocimientos. Similar a un comportamiento biológico orgánico la organización, en tanto comunicación, energía y aprendizaje, crece se modifica e interactúa.

## **V. REFERENCIAS**

1. M. Bernardez, "Desempeño humano: Manual de consultoría", VOL 1, Segunda Edición.
2. P. Senge, "La quinta disciplina".
3. E. Schein, "Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional", VOL 1, Segunda Edición.