

## **La Consultoría Artesana como una opción para la solución de problemas organizacionales**

**Autor:**

**Alberto E. Lindner B .**

**Facultad de Ingeniería**

**Universidad Metropolitana**

### **RESUMEN:**

El objetivo principal de esta ponencia es describir los logros obtenidos a través de la realización de la Consultoría Artesana en empresas, como medio para activar, entre otras cosas, la gestión del conocimiento, y la adaptación a los cambios, resolviendo problemas de una manera diferente.

La Consultoría Artesana, (C.A) es una práctica profesional de acompañamiento organizacional que nace en España y promovida por Julen Iturbe, cuyo impacto hizo que se sumaran una gran cantidad de profesionales de Europa y de América Latina, definidos todos a sí mismos como “estructuras simples y autónomas, que participan en proyectos desde la dimensión humana”. (Lindner, 2012)

Básicamente la C.A. plantea que el consultor acude a una empresa para ayudar a solucionar problemas, ya no bajo métodos estructurados o industriales prediseñados, sino trabajando bajo la realidad de la empresa, y sus valores, aportando el consultor artesano sus propios conocimientos al conglomerado, y desde esa nueva realidad, poder construir nuevas oportunidades de crecimiento, adaptación al medio, desarrollo de proyectos y control de procesos. Es así, como bajo esta nueva filosofía de acompañamiento, se puedan incorporar, la indagación apreciativa, (Cooperrider,2013), la ontología del lenguaje (Echeverría,2016), la gestión del conocimiento, ,(Nonaka y Takeuchi, 2017), y lo que promueve desde el bienestar organizacional, la Psicología Positiva,(Seligman, 2016). Esta nueva mirada de la consultoría organizacional, se encuentra en sintonía con las nuevas tendencias universales de bienestar. La ponencia versa acerca de las potencialidades del C.A, y sobre la posibilidad de visualizar a un nuevo gerente: el gerente artesano.

**PALABRAS CLAVE:** Consultoría Artesana, Psicología Positiva; Indagación Apreciativa, Coaching Ontológico, Gestión del Conocimiento

Ponencia:

## **La Consultoría Artesana como una opción para la solución de problemas organizacionales**

**Autor:**

Alberto E. Lindner B ([alindner@unimet.edu.ve](mailto:alindner@unimet.edu.ve))

Profesor asociado. Facultad de Ingeniería

Universidad Metropolitana

Ponencia:

## **La Consultoría Artesana como una opción para la solución de problemas organizacionales**

**Autor:**

Alberto E. Lindner B ([alindner@unimet.edu.ve](mailto:alindner@unimet.edu.ve))

Profesor asociado. Facultad de Ingeniería Universidad Metropolitana

*“Estructuras simples y autónomas; talleres más que fábricas”*

### **1. La nueva mirada de la consultoría: *Consultoría Artesana. Diferencias con la consultoría industrial***

La Consultoría Artesana, (C.A) es una práctica profesional de acompañamiento organizacional que nace en España y promovida por Julen Iturbe, (Iturbe, 2010), cuyo impacto hizo que se sumaran una gran cantidad de profesionales de Europa y de América Latina, definidos todos a sí mismos como “estructuras simples y autónomas, que participan en proyectos desde la dimensión humana”. (Lindner, 2010). Originalmente fue concebida con una red de consultores individuales que comenzaron a colaborar utilizando los beneficios de la era digital y el trabajo en red,

conectándose con comunidades virtuales de aprendizaje e inclusive, les sirvió para la transferencia específico de conocimiento y hasta para ejecutar un trabajo colectivo. El concepto hace que los consultores, aun no trabajando en red, se autodefinan como artesanos.

En cierta forma nace en contraposición de la consultoría industrial realizada por organizaciones y consultores que implantan, a través de metodologías y procesos establecidos, un producto que se ofrece y se pretende implantar para ofrecer una solución determinada. Las empresas que han deseado realizar una actividad específica, han escogido entre las ofertas de consultoras, el producto que más se aproxime a la solución de los problemas que tienen, en un momento determinado. La empresa consultora contratada acude al cliente e implanta el producto, siendo cualquier consultor calificado, el que va a realizar el trabajo. La Consultoría Artesana, por el contrario, es *intuitio personae*, es decir, la realiza un consultor experto específico, quién acude a una empresa, no por el producto que representa sino por sus habilidades, fortalezas, conocimiento y experticia, las cuales todas, coloca a favor de la empresa contratante junto a las fortalezas y conocimiento que consiga en el cliente, para que juntos y de la mano del artesano, puedan construir la mejor solución al problema planteado. Esto sin duda, llegue a ser la diferencia más marcada entre las dos consultorías y radica en el hecho que en la consultoría industrial, solo la empresa contratante cambié, ya que el consultor llega a implanta un método y se va, mientras que en la artesana, el consultor, siendo parte del equipo de trabajo, deba investigar, aportar, indagar, validar; todo esto que al final, represente un nuevo estado de conocimiento, mirada y entendimiento del artesano. En la primera, puede ser que no haya aprendizaje personal, mientras que en la segunda, sin dudas, ocurre. “Pero ninguna de las dos consultorías es mejor o peor que la otra; solo dependiendo del caso, una es más oportuna que otra. Las dos hacen falta.” (Iturbe, 2010).

El trabajo del consultor artesano queda descrito en las tres siguientes características y declaraciones. El artesano puede,

“1. Llevar a cabo aquellos proyectos para los que me sienta calificado y en los que claramente cuente con la confianza del cliente. Si no lo ve claro, prefiere que sean otros profesionales si pueden dar mejor servicio, bien sea por su conocimiento o por una cuestión de disponibilidad.

2. Colaborar con el cliente más allá del proyecto para construir relaciones y no simples proyectos. Se pretende comprender el contexto en que se desenvuelve el cliente y desarrolla colaboraciones de medio y largo plazo.

3. Hacer equipo con el cliente y se compromete a resolver problemas, más allá de un simple ejercicio de asesoramiento. No se trata de hacer de consultor, sino de solucionar problemas.” (Iturbe, 2010)

## **2. Posibilidades de incorporación de nuevas herramientas y postulados de otras disciplinas**

La Consultoría Artesana, como hemos dicho, se estructura en base a lo que el consultor sabe y *sabe hacer*. Es convocado por las empresas por sus conocimientos y por su trabajo constructivo; un poco en el entendido de la metáfora del artesano, que construye con arcilla, agua, equipos y paciencia. Moldea la arcilla, pero lo hace con los ingredientes y equipos que consigue, haciendo de esto, una trabajo humanista, centrado y fundado en la realidad que consigue en la empresa contratante. Siendo así, el artesano cambia en cada trabajo que realiza y es motivado a seguir estudiando, preparándose y actualizándose en las nuevas técnicas y filosofías de trabajo, pero siempre con la mirada de aportar sus conocimientos en la elaboración de una hoja de ruta que le permita a los clientes trabajar en función de su realidad, metas, intereses, deseos y problemas a solucionar.

El consultor artesano en el entendido de que la educación es permanente, realiza talleres y cursos de actualización, sobre todo en aquellos que le otorgan herramientas de trabajo y desarrollo de habilidades. Tal es el caso de la ontología del lenguaje, (Echeverría, 2016) el coaching de fortalezas, organizacional u ontológico, la indagación apreciativa, (Cooperrider, 2013), la psicología positiva y su mirada hacia el bienestar, (Seligman, 2011), la gestión del conocimiento, (Riesco, 2006), la transferencia de conocimiento, (Nonaka, 2017), y sin duda, la gestión o

administración de proyectos, (PMI, 2017), entre muchas otras. Un artesano puede llegar a tener múltiples miradas y desde esa realidad, escoger la que más se aproxime a la necesidad observada.

### 3. Perfil del Consultor Artesano

El consultor artesano es un profesional autónomo que además no cuenta con una estructura organizacional compleja, sino que atiende y trabaja personalmente en los casos de acompañamiento organizacional en la resolución de problemas. Se encuentra dedicado, y probablemente no pueda atender a varios casos simultáneamente pues su servicio, como ya dijimos y su valor, es que incorpora sus propios conocimientos en la búsqueda de la solución de problemas. Según la declaración artesana de España, (Iturbe, 2010), el artesano presenta un perfil basado en los siguientes valores y que han sido ampliados y revisados por el autor, en este caso:

**Artesanía:** Se trabaja en conjunto, el artesano con el conocimiento de la empresa. Se trata de conjugar los conocimientos y desarrollar respuestas conjuntas

**Autonomía:** El artesano no es empleado de la empresa que lo llama por lo que puede construir las mejores relaciones de trabajo y colaboración mutua

**Inmediatez:** Se compromete a dar respuestas inmediatas y a obtener productos parciales que ayuden a la empresa durante todo el proceso. El artesano es impecable con el uso del tiempo y se compromete a realizarlo en el tiempo justo

**Sostenibilidad:** Se ayuda a construir mejoras en la empresa y que se perciban como aportes al conocimiento universal y con el firme propósito que se está colaborando para la propia sustentabilidad de la sociedad y el ambiente

**Compromiso y Ética:** El artesano se compromete en dedicación y conocimiento en la resolución de los problemas por los cuales fueron contactados. Se actúa en sintonía con la ética profesional, el secreto industrial y la preservación de conocimientos

**Competencia, responsabilidad y sinceridad:** Observa estas tres características que definen al coach. A través de ellos se logra establecer la confianza entre las partes, que es fundamental en el propio proceso. La competencia tiene que ver con el reconocer que se está preparado para un trabajo en especial, la responsabilidad en el cumplimiento de metas y la sinceridad, en mantener en todo momento, informado al cliente con respecto a los avances o limitaciones.

En nuestra experiencia actual en Venezuela, el autor ha tenido que atender trabajos o proyectos desde varias miradas de acompañamiento. El autor ha utilizado el coaching, en la ayuda de desplazamiento personas mediante el reconocimiento de los impedimentos, del tutoring que representa un acompañamiento en el desarrollo de propuestas, e inclusive en mentoring que tiene que ver con el acompañamiento y el soporte.

#### **4. Declaración de los consultores artesanos**

“Somos profesionales que trabajamos por el cambio y la mejora de las organizaciones, un trabajo que suele englobarse bajo el término de consultoría. A esta denominación le añadimos un adjetivo que representa un atributo diferencial: hacemos consultoría artesana. Nos definimos como estructuras simples y autónomas, talleres más que fábricas donde abordamos proyectos de dimensión humana.

La consultoría artesana es una alternativa a la manera dominante de hacer consultoría que aporta nuevas perspectivas, enfoques y valores a la hora de abordar el cambio en las organizaciones. Se define, por tanto, mediante estas señas de identidad:

- **Trabajamos con las personas.** El conocimiento, la ilusión y toda la energía necesaria para el cambio y la mejora residen en las personas, una a una, pero también organizadas y en equipo. Por eso, más allá de clientes, decimos que trabajamos con personas y no con corporaciones.
- **Nos gusta nuestro trabajo.** Nuestra materia prima es el conocimiento, algo que no se genera con horario fijo o en espacios concretos. De ahí que no establecemos rígidas separaciones entre nuestra labor de consultoría y otras facetas de nuestra

vida. Integramos nuestro trabajo como una actividad más de nuestro quehacer cotidiano.

- **Colaboramos de manera abierta.** Con cada caso y proyecto generamos conocimiento, pero nuestro valor no reside en atesorarlo, ni en métodos y técnicas privativas a resguardo de clientes y de otros profesionales, sino en abrirlo a nuestra comunidad. (Atendiendo el secreto industrial)
- **Somos red,** que en buena parte se refleja y apoya en nuestros blogs y en los medios sociales en que participamos. A través de estos canales distribuimos y compartimos conocimientos, ideas e inquietudes.
- **Somos una comunidad de práctica** en la que aprendemos a través de conversaciones entre iguales, cuyo fundamento no está tanto en el qué sino en el cómo.” (Iturbe, 2010)

## 5. Estudio de casos de Consultoría artesana

La Consultoría Artesana como ya dijimos ocurre *intuito personae*, o lo que es decir entre dos partes determinadas que no pueden ser sustituidas, una vez acordadas. Una empresa contrata a un artesano para un proyecto en función de su conocimiento, trayectoria o reconocimiento profesional. Es así como pueden suceder entonces una gran cantidad de formas y métodos para acompañar a otras empresas en el logro de sus objetivos o solucionar problemas. El autor ha realizado una selección de casos que muestran lo diverso de los trabajos y sus resultados:

- Transferencia de conocimiento. Este es el caso que una empresa petrolera reconoce los conocimientos del artesano en la facilitación de servicios integrados inmobiliarios. Se decide que la consultoría ocurra como una transferencia de conocimiento persona-persona y bajo el conocimiento tácito a tácito, es decir, acompañar y transferir en la práctica. El diseño de la transferencia se realiza mediante micro mundos, juego de roles, talleres, simulaciones y aprendizajes basados en proyectos, ABP.
- Recopilación de mejores prácticas. Una empresa productora de cerveza necesitó recopilar de su equipo de trabajo de 80 ingenieros, la forma en que mejor sabían ejecutar sus trabajos. La transferencia se realizó en dos modalidades: entrevistas y trabajo individual, y mediante trabajo grupal en

comunidad de práctica. Esta última, a su vez se realizó en comunidades virtuales y presenciales. El resultado es un Manual de Mejores Prácticas

- Discusión para abordar y consolidar las lecciones aprendidas. Una empresa de construcción necesitó se realizaran trabajos colaborativos para que en cada proyecto se creara una cultura de análisis y recolección de las lecciones aprendidas, en el entendido y en sintonía con el punto anterior, para que sirviera en construir las mejores prácticas.
- Alineación a la estrategia organizacional. En una empresa que fabrica y distribuye productos del hogar se requirió se establecieran mecanismos que alinean a los gerentes a las estrategias empresariales. En función de sus conocimientos y de las entrevistas a los gerentes se logró diseñar talleres orientados al acompañamiento solicitado. El trabajo se ha complementado con sesiones de coaching gerencial y coaching positivo. Los talleres se diseñaron en función de las necesidades del cliente y los conocimientos previos de los participantes.

## **6. Conclusiones**

El consultor artesano cuando acude a una empresa, y dependiendo de la necesidad, debe reconocer que ellos cuentan con valores, principios y comportamientos determinados. En muchos casos, una consultoría industrial sería suficiente, pues solo se requiere un procedimiento o implantación de sistemas. En el caso que implique gestión de cambio, solución de problemas, cambio de valores; quizá sea más oportuno, un artesano. Este dedica la primera parte de su trabajo a conocer a la empresa, a sus integrantes, así como la cultura organizacional. El respeto y reconocimiento de lo que percibe y consigue, le facilita el establecimiento de la confianza y así, puede ayudar a construir soluciones empresariales profundas, necesarias e importantes.

La Consultoría Artesana aun no ha llegado como filosofía de trabajo a Venezuela, aunque ya somos varios que aceptamos los principios y trabajamos de forma artesana. Sin dudas, que en Venezuela, en las condiciones de cambio y en la

adaptación al cambio, sea oportuna esta nueva mirada de la Consultoría Industrial, hacia la Consultoría Artesana.

### **Referencias bibliográficas:**

- Cooperrider,D, Subirana,M. (2013). Indagación apreciativa. Kairós, Baecelona
- Echeverría R, (2016) Recuperado en noviembre 2016 y disponible en [http://es.biblioteca-virtual.wikia.com/wiki/Ontolog%C3%ADa\\_del\\_lenguaje](http://es.biblioteca-virtual.wikia.com/wiki/Ontolog%C3%ADa_del_lenguaje)
- Iturbe, Julen. (2010). La declaración de C.A.Profesor en Mondragón Unibertsitatea Recuperado en octubre 2017. Disponible en <http://consultoriaartesana.net/>
- Lindner, Alberto (2010). Consultoría Artesana. Recuperado en octubre de 2017 y disponible en <http://facilitymanager.blogspot.com/p/ca.html>
- Nonaka y Takeuchi (2017), Modelo de Gestión del Conoimiento. Wikilibros. Recuperado en octubre 2017 y disponible en [https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/Modelo\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_del\\_Conocimiento/Teor%C3%ADa\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_conocimiento\\_por\\_Nonaka\\_y\\_Takeuchi](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi)
- PMI, (2017), Guía de fundamentos para la dirección de proyectos, PMBOK. Instituto de gerencia de proyectos, PMI
- Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid: Editorial Diaz de Santos
- Seligman, M. (2011). La auténtica felicidad. Madrid: Editorial Zeta

### **La Consultoría Artesana como una opción para la solución de problemas organizacionales**

**Autor:**

**Alberto E. Lindner B .**

## **RESUMEN:**

El objetivo principal de esta ponencia es describir los logros obtenidos a través de la realización de la Consultoría Artesana en empresas, como medio para activar, entre otras cosas, la gestión del conocimiento, y la adaptación a los cambios, resolviendo problemas de una manera diferente.

La Consultoría Artesana, (C.A) es una práctica profesional de acompañamiento organizacional que nace en España y promovida por Julen Iturbe, cuyo impacto hizo que se sumaran una gran cantidad de profesionales de Europa y de América Latina, definidos todos a sí mismos como “estructuras simples y autónomas, que participan en proyectos desde la dimensión humana”. (Lindner, 2012)

Básicamente la C.A. plantea que el consultor acude a una empresa para ayudar a solucionar problemas, ya no bajo métodos estructurados o industriales prediseñados, sino trabajando bajo la realidad de la empresa, y sus valores, aportando el consultor artesano sus propios conocimientos al conglomerado, y desde esa nueva realidad, poder construir nuevas oportunidades de crecimiento, adaptación al medio, desarrollo de proyectos y control de procesos. Es así, como bajo esta nueva filosofía de acompañamiento, se puedan incorporar, la indagación apreciativa, (Cooperrider,2013), la ontología del lenguaje (Echeverría,2016), la gestión del conocimiento, ,(Nonaka y Takeuchi, 2017), y lo que promueve desde el bienestar organizacional, la Psicología Positiva,(Seligman, 2016). Esta nueva mirada de la consultoría organizacional, se encuentra en sintonía con las nuevas tendencias universales de bienestar. La ponencia versa acerca de las potencialidades del C.A, y sobre la posibilidad de visualizar a un nuevo gerente: el gerente artesano.

**PALABRAS CLAVE:** Consultoría Artesana, Psicología Positiva; Indagación Apreciativa, Coaching Ontológico, Gestión del Conocimiento