
**RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA
CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE
CONOCIMIENTO**

JORGE MARIO RIVERA ILLERA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN, COLOMBIA
OCTUBRE DE 2012**

**RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA
CONSULTORÍA: EVALUACIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE
CONOCIMIENTO**

JORGE MARIO RIVERA ILLERA

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)**

Asesores:

**Beatriz Amparo Uribe Correa
Magíster en Ciencias de la Administración**

**Jorge Iván Vélez Castiblanco
Ph. D. in Commerce and Administration**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN, COLOMBIA
OCTUBRE DE 2012**

Agradecimientos

Gracias a Dios y a todas las personas, familiares y amigos que han confiado en mí y me han brindado su apoyo para alcanzar las diferentes metas de mi vida. En especial a mis padres, Magaly y Jorge Enrique; mis hermanos, Jorge Andrés y Jorge Alberto; mi novia, Vivian Lorena, y mis asesores de proyecto de grado, Ph. D. Jorge Iván Vélez Castiblanco y M. Sc. Beatriz Uribe Correa.

Así mismo, hago extensiva mi gratitud a las personas que voluntariamente participaron en esta investigación y que compartieron sus valiosas experiencias y puntos de vista que, finalmente, fueron la materia prima para dar vida a este documento.

RESUMEN

El reto de la prestación de servicios de calidad en consultoría profesional en Colombia ha sido tema de discusión en el medio durante largo tiempo, en el que la posibilidad de aproximar la relación entre empresa cliente y consultora es un factor clave de éxito para afrontar el contexto dinámico actual.

La intención del investigador es analizar algunas características de la relación entre las empresas y firmas de consultoría, que, desde una perspectiva de la gestión de conocimiento, permitan identificar factores clave en la toma de decisión de dichos servicios, así como construir algunas hipótesis para plantear una guía de principios para evaluar dichas firmas por parte de las empresas. Para esto se realizó una investigación cualitativa, que incluyó 13 entrevistas semiestructuradas que, al ser analizadas sistemáticamente, permitieron la formulación de categorías que posibilitan su exploración mediante el empleo de mapas conceptuales. Su importancia radica en concluir razones para explotar los resultados potenciales de la referida relación con mayor velocidad en la atención de oportunidades y la superación de problemáticas.

El resultado permite esbozar cómo los procesos de conocimiento pueden utilizarse a favor de los procesos de intervención organizacional. Además, brinda luz sobre la naturaleza de la relación consultor-cliente, la cual, a través del aprendizaje organizacional, construye un sentimiento de confianza que es fortalecido en el tiempo por la incorporación de políticas y normas a los procesos organizacionales y la capacidad de alcanzar resultados.

Palabras clave: asesoría, consultoría, gestión de conocimiento, evaluación de servicios, aprendizaje organizacional, cambio organizacional

ABSTRACT

Providing quality services is challenging in the professional consultancy field and it has been discussed in the Colombian media for a long time. In service provision arises the possibility of approaching the relationship between the company and the consultant as a key success factor to deal with the actual dynamic context.

The work presents analyses of some features in the relationship between companies and the consultancy firms from a knowledge management perspective. This allows identifying key factors to assess different alternatives of consultancy service suppliers. In order to do so a qualitative research was conducted, involving 13 semi-structured interviews which were systematically analyzed producing a set of categories that were later explored through conceptual maps. The research suggests sensitive points in the consultant-client relationship, that worked out can lead to potential ways to speed up intervention processes, and alternatives for overcoming managerial problems.

The result allows outlining how the knowledge processes can be used in favor of organizational intervention processes. In addition, it sheds light on the consultant-client relationship's nature, which through organizational learning builds a sense of trust that is strengthened over time by the incorporation of politics and norms to the organizational processes and the ability to achieve outcomes.

Key words: *Advisory, Consultancy, Knowledge Management, Service Evaluation, Organizational Learning, Organizational Change*

Tabla de contenido

RESUMEN	3
<i>ABSTRACT</i>	4
1. INTRODUCCIÓN	10
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Consultoría en administración	20
2.3. Sector de consultoría en Colombia	26
2.4. Contexto que origina el problema	39
2.5. Definición del problema que motiva investigación	43
2.6. Objetivos de la investigación	44
3. MARCO CONCEPTUAL	45
3.1. Gestión de conocimiento	45
3.2. Aprendizaje organizacional	54
4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	62
4.1. Resumen de metodología de la investigación	62
4.2. Metodología de la teoría fundada (fundamentada)	64
4.3. Metodología de los modelos mentales y el pensamiento sistémico	66
4.4. Descripción de creación de lista de factores de toma de decisión y guía de desarrollo de principios de evaluación de firmas de consultoría	68
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
5.1. Hipótesis preliminares a partir de metodología cualitativa de la teoría fundada	69
5.2. Factores que impactan la toma de decisión de adquisición de servicios de consultoría	92

5.3. Guía para desarrollar principios de evaluación de firmas de consultoría .	93
6. CONCLUSIONES	98
7. FUENTES DE CONSULTA.....	100
8. ANEXOS.....	104

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama del proceso de consultoría según Yépez.....	24
Figura 2. Gráfica de etapas del proceso de consultoría según Rincón	25
Figura 3. Gráfico estimativo del mercado de firmas consultoras en Colombia según Barnes Reports.	27
Figura 4. Gráfico estimativo de establecimientos y ventas del mercado en Colombia de principales firmas consultoras por subindustrias según Barnes Reports.....	28
Figura 5. Gráfico estimativo de establecimientos y ventas del mercado en Colombia de otras firmas consultoras por subindustrias según Barnes Reports...	29
Figura 6. Gráfico estimativo del mercado de firmas consultoras en Colombia segmentado por tamaño de empresa de acuerdo con el número de empleados según Barnes Reports.....	30
Figura 7. Gráfico del tamaño de muestra del “Estudio de caracterización de consultoría 2006” del SENA.	32
Figura 8. Presentación de la página <i>web</i> de inicio de SAP en Colombia	34
Figura 9. Presentación de la página <i>web</i> de inicio de HayGroup en Colombia.....	35
Figura 10. Gráfica de la encuesta de la revista Dinero a 100 empresarios en agosto de 2009 acerca del retorno sobre la inversión en consultoría.	36
Figura 11. Gráfica de la encuesta de la revista Dinero a 90 firmas consultoras en agosto de 2009 acerca de las características de la consultoría.	37
Figura 12. El contexto de tres pisos según Firestone y McElroy.	48
Figura 13. Ciclo de vida del conocimiento según Firestone y McElroy.....	49
Figura 14. Aprendizaje consciente del comportamiento organizacional (superior) y ciclos del aprendizaje colectivo (inferior) según Swieringa y Wierdsma.....	56
Figura 15. Esquema de resumen de la metodología.....	63
Figura 16. Hipótesis preliminar uno (mapa conceptual) con interrelaciones por categorías.....	76
Figura 17. Ciclo perpetuo de operación cerrada de empresas.....	79

Figura 18. Ciclo perpetuo de la prestación de servicios de consultores sin preparación profesional para prestar servicios.....	81
Figura 19. Sistema de intervención para el desarrollo progresivo de la empresa	83
Figura 20. Hipótesis preliminar dos (mapa conceptual) con interrelaciones por categorías.....	86
Figura 21. Ciclo perpetuo de la gestión de cambio y la solución de problemas	89
Figura 22. Ciclo virtuoso del trabajo colaborativo entre la empresa y las firmas de consultoría.....	90

Lista de tablas

Tabla 1. Sectores incluidos en el segmento de asesorías empresariales según el DANE	19
Tabla 2. Fases en las que se pueden presentar mayores dificultades según el “Estudio de caracterización de consultoría 2006” del SENA	33
Tabla 3. Resumen de características de ciclos de aprendizaje según Swieringa y Wierdsma.	57
Tabla 4. Resumen de palabras con mayores frecuencias de repetición.	72
Tabla 5. Detalle de grupos de códigos categorizados.....	73
Tabla 6. Códigos con clasificaciones 2 y 3.....	73
Tabla 7. Factores con influencia en la toma de decisión de contratación a servicios de consultoría.....	92
Tabla 8. Líderes del sector de asesoría y consultoría empresarial en Colombia según Vademécum de La Nota Económica de agosto de 2012.....	104

1. INTRODUCCIÓN

Este documento es producto del deseo por profundizar el conocimiento del sector de consultoría profesional en Colombia, así como por identificar factores que aportan a su práctica exitosa, abordado particularmente desde la perspectiva de la gestión del conocimiento como factor que impacta en el aprendizaje organizacional propio de la firma y de las empresas clientes. La dinámica que gira alrededor del servicio de consultoría tiene múltiples variables que impactan su desempeño laboral en las empresas clientes; por ejemplo: el perfil del equipo consultor, el tema o industria de experticia, el tiempo del proyecto, la disposición de los participantes de la empresa cliente, el contexto social o político, la metodología de trabajo, entre otras. Al revisar estos componentes se aprecia que la gestión de conocimiento es uno de los pilares que permiten la articulación y posterior desarrollo progresivo de las prácticas de los clientes en la materia consultada con el experto, lo que justificó la exploración de su naturaleza y de su relación con la práctica de la consultoría profesional.

La motivación de esta labor resulta del sentimiento del autor por brindar información sobre el sector para que sea considerado como una actividad seria y responsable, además de facilitar a las empresas el proceso de consideración de los servicios profesionales como una posibilidad real y cercana, que puede ser utilizada para acelerar el desarrollo organizacional por medio de un acompañamiento en su ciclo de vida de conocimiento y la apropiación en un aprendizaje organizacional que se institucionaliza en procesos, cultura, políticas y normas.

En el contexto de este campo de estudio se encontraron otras iniciativas tendientes a evaluar los servicios de consultoría una vez fueron tomados, así como trabajos para caracterizar el perfil del equipo consultor, la forma, metodología y entorno del sector de asesorías y consultoría empresarial en el país; por tanto, esta investigación sirve como punto de partida para expandir la investigación hacia una perspectiva de apoyo para aquellas empresas que no han tenido experiencia con el sector de consultoría, así como para otras que han

tomado los servicios pero que han tenido traspies con los resultados; probablemente una de las causas sea el proceso de evaluación informal para seleccionar proveedores de estos servicios, el cual generalmente se apoya en lo primordial en el criterio personal del equipo directivo.

La investigación llevada a cabo es de tipo cualitativo y fue guiada principalmente por el método de la teoría fundamentada o fundada, que fue utilizada para la obtención, análisis y codificación de datos. Se presentan como resultado unas hipótesis preliminares que son útiles para el fin de esta investigación y que hacia el futuro pueden mejorarse mediante un análisis más profundo, con el propósito de llegar a un nivel de relación más estrecho entre los datos, de manera que se posibilite aclarar aún más la interrelación de los conceptos para construir una teoría particular. Esta metodología era especialmente adecuada para profundizar en el estudio de datos de una investigación de pequeña escala, que incluyó un total de 13 entrevistas semiestructuradas en Cali, Medellín y Bogotá, y que facilitó plantear una perspectiva amplia que describe algunos comportamientos y flujos generales de acciones por parte de los actores relacionados con el contexto de la relación entre empresas clientes y las firmas de consultoría. La metodología se complementó con herramientas del pensamiento sistémico de Peter Senge para hacer énfasis en comportamientos no lineales que apoyan el planteamiento de las hipótesis mencionadas con anterioridad.

Este documento presenta los resultados del ejercicio de investigación completa, que tuvo por objeto mejorar el entendimiento del sector y brindar argumentos para generar mayor confianza a las empresas clientes, de forma que valoren el sector formal de consultoría profesional y consideren el *outsourcing*¹ como una herramienta útil para desarrollar la empresa, tanto en su manejo administrativo y operacional como en el estratégico. La obtención de un aprendizaje organizacional es un efecto directo de la consultoría empresarial, que resulta de la ejecución del

¹*Outsourcing* es un término del inglés muy utilizado en el sector de servicios. Significa la obtención de servicios por parte de un proveedor externo a la empresa. De esta forma es posible tercerizar procesos que no son centrales en los negocios, por ejemplo la gestión de cartera, la distribución a un canal tienda a tienda, entre otros. Cada vez se acude con mayor frecuencia al neologismo tercerización.

ciclo de conocimiento con intervención del agente externo como disparador del proceso de solución de problemas presente en la organización cliente y que acompaña dicho ciclo al interactuar en la creación de los informes entregables.

Se podrá encontrar en las secciones iniciales una presentación del entorno del sector, así como de sus problemáticas y características que facilitan la comprensión del contenido de la investigación; después se aborda un contexto que origina el problema de interés y los objetivos cubiertos que motivaron inicialmente esta labor investigativa; le sigue un marco teórico, que se enfoca en revisar los temas principales sobre los que se construye la investigación, como son la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional, en los que se plantea una oportunidad de conectar los servicios de consultoría empresarial a una perspectiva de gestión de conocimiento que facilita la comprensión del proceso de reconocimiento de una necesidad de conocimiento, un proceso de adquisición y una apropiación que permiten la transformación de la organización explicada como un aprendizaje organizacional, fruto del uso de un ciclo de aprendizaje.

En el siguiente capítulo se describen la metodología de la investigación y sus características con el fin de justificar el empleo de dicha metodología, el uso de una recolección de datos diversos para manejar fuentes que cubren empresas de consultoría, empresas clientes, cámaras de comercio y personas expertas en la metodología de investigación usada y en el marco teórico en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá; después se presenta una sección de discusión de la información, que muestra en forma resumida los datos, su codificación y agrupamiento en conceptos para ser relacionados en dos hipótesis preliminares (mapas conceptuales), las que, además, fueron complementadas por un análisis de dinámica de sistemas para identificar problemáticas específicas y de importancia neurálgica, como fueron la operación cerrada de empresas, el impacto de entes consultores que prestan sin preparación sus servicios, el aporte de los servicios de consultoría a las empresas, entre otros; este método se justifica

porque asume un papel analítico de algunas partes que componen las hipótesis preliminares y que permiten una perspectiva no lineal que invita a la reflexión.

Continúa el capítulo que presenta los factores de la toma de servicios y la guía para desarrollar principios de evaluación, construida sobre los datos recolectados y que tiene como fundamento servir de herramienta de referencia para las empresas clientes, de manera que ofrezca una base para construir procesos particulares en organizaciones, y, finalmente, las conclusiones, que engloban los descubrimientos o resultados más importantes, las fuentes de consulta y los anexos del trabajo realizado.

Es una creencia del autor que el desarrollo de las empresas requiere una perspectiva amplia, que abarca no solo sus procesos centrales de negocio sino también el reconocer en su entorno oportunidades y la motivación por manejar una política de aprendizaje organizacional que evite padecer problemáticas internas que parecen no tener fin y, por el contrario, se apoye en recursos internos y externos para dar una solución dimensionada y efectiva con beneficio último en el desarrollo de la competitividad de la misma organización, que, a mayor escala, significa desarrollo de los sectores y, por ende, de la economía del país.

Esa apertura hacia su entorno se hace evidente en la toma de servicios de asesoría y consultoría empresarial, en procesos de capacitación y entrenamiento, en contratación de investigaciones, en la participación dentro de gremios empresariales con intereses comunes, en la búsqueda de apoyo en entidades públicas como las Cámaras de Comercio, los programas ministeriales, entre otros; y, por último, se ha de dar la oportunidad a las personas para aportar al conocimiento compartido en la organización y que constituye la base en la que opera la cultura organizacional.

Sobre las hipótesis planteadas se invita al lector a reflexionar sobre las relaciones planteadas en forma indirecta, en una o doble vía y el cómo, gracias a la dinámica constructiva de procesos de intervención organizacional, se brinda la posibilidad de generar un desarrollo económico más veloz, que se traduce en mayores

activos intangibles incrustados en las organizaciones y que significan un capital intelectual con capacidad de ser explotado y ampliado hacia el futuro.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

El sector de consultoría en Colombia se ha caracterizado por la presencia de grandes empresas multinacionales del sector que han tomado relevancia en el medio, como son las firmas KPMG, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young y McKinsey and Co, entre otras. El país también tiene empresas renombradas que están en proceso de internacionalización, principalmente hacia Venezuela y Ecuador. La consultoría profesional consta de muchas ramas del conocimiento, entre las cuales se encuentran consultorías globales, en recursos humanos, en tecnologías de información, en estrategia organizacional, entre otras; en fin, la demanda se encarga de moldear la variedad de los servicios ofrecidos. En nuestro mercado se observa una situación del sector en el que la demanda de empresas grandes y medianas se suple principalmente por firmas consultoras de alto costo y reconocidas tanto nacional como internacionalmente, mientras que las empresas más pequeñas o, incluso, algunas medianas, no cuentan con la liquidez requerida para invertir en los servicios de firmas tan grandes, por lo que optan por trabajar con consultoras pequeñas y con consultores independientes, principalmente para cubrir sus necesidades de apoyo gerencial y operativo.

En la actualidad existe un alto riesgo de informalidad en la asesoría administrativa debido al acceso sin barreras en la práctica a los títulos de consultor o asesor que tienen las personas naturales y en esa medida se inicia la operación y comercialización de sus servicios, los cuales en ocasiones, y debido a que no tienen conocimientos sólidos, ni compromiso real con el sector, termina en la entrega de trabajos incompletos o de calidad deficiente, que generan graves impactos sobre la confianza en dicha figura externa de servicios profesionales de *outsourcing*. Además, las entidades que operan legalmente tienen que sortear los errores de otros agentes ante los clientes e intentar construir un nuevo lazo de confianza mediante resultados positivos a un costo razonable.

Esta informalidad del sector en las pequeñas y medianas empresas es un tema que se percibe con nitidez en el medio, como lo expresa la revista Dinero:

...Hay mucha informalidad en cuanto a los servicios que se ofrecen en consultoría. El desempleo de altos ejecutivos ha llenado las filas de quienes creen que pueden ofrecer servicios de consultoría para la pyme. Están equivocados, dice un directivo de la CCB. Entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá y la Universidad del Rosario han abierto escuelas de formación para consultores, precisamente para atacar la informalidad de una profesión tan sensible para las empresas.

Por lo general, esta informalidad no se evidencia en falta de experiencia del individuo sino en otras fallas de forma que pueden matar la consultoría, debido a la ausencia de claridad (Revista Dinero, 2004).

Este aspecto ha sido evidente e incluso se han realizado esfuerzos por mejorar su calidad y aprovechar la oportunidad de este segmento. (Ministerio de Educación Nacional, 2011). Actualmente existen en registro en el SNIES²: un programa de posgrado activo dirigido a este segmento en Bogotá, denominado “Especialización en Consultoría en Familia y Redes Sociales” en la Universidad de la Salle, en el área de las ciencias sociales y humanas. En Medellín también hay un programa de posgrado aunque inactivo: “Especialización en Asesoría y Consultoría de Organizaciones”, de la Universidad de Antioquia, en el área de administración (Ministerio de Educación Nacional, 2011). En cuanto a educación informal, se han abierto variados tipos de diplomados, seminarios y cursos para formar consultores, como el diplomado “Formación de Consultores Empresariales” de la Cámara de Comercio de Bogotá y “La Escuela de Consultores” de la Universidad del Rosario en Bogotá, entre otros.

Por estas otras razones se ha detectado la necesidad de identificar una base de conocimiento sobre la cual una empresa cliente ejerce un proceso lógico para seleccionar los servicios de una firma de consultoría, de manera que, como resultado de este trabajo de grado, sea posible proponer una herramienta de selección para la que, y con fundamento en un modelo extraído de la investigación

² SNIES es la abreviatura del Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ministerio Educación de la República de Colombia.

cualitativa, se plantean unas etapas recomendadas con el fin de que esta elección sea favorable para el aprendizaje organizacional, la solución o aprovechamiento de temas en particular y el desarrollo económico del país, como consecuencia de la acelerada solución de problemas.

Como ya es fácil conjeturar, existen diferentes tipos de consultores y, para ilustrar algunas actividades, según Canato y Giangreco (2011) se distinguen:

- 1) Los consultores como ayudantes en el desarrollo de soluciones originales o en la armonización de fuerzas. Según la teoría clásica, se considera la innovación como un proceso que pasa de la generación de ideas a su explotación, con lo cual se hace evidente una diferencia entre consultores con roles activos en el desarrollo de una innovación (fuentes de información y agentes de conocimiento) y aquellos que promueven la adopción y explotación de la innovación (organismos de estandarización e integradores de conocimientos).
- 2) Los consultores como proveedores de servicios frente a los proveedores de soluciones listas para implementar. Se refiere este caso al nivel de involucramiento en la empresa cliente. Por un lado, se encuentran aquellos proveedores de servicios que exigen un trabajo muy de cerca para conocer las necesidades y procesos del cliente; así se logra un desarrollo de conocimientos y competencias en los consultores en su actividad, que llega, incluso, a relocalizar el sitio de trabajo del consultor en las instalaciones del cliente durante el proyecto; de igual manera, se crea un resultado bien integrado con las competencias y recursos del cliente (agentes de conocimiento e integradores de conocimientos). Por otro lado, existen aquellos consultores que proveen soluciones listas para implementar, que se caracterizan por tener un valor residente en el fuerte conocimiento general de la industria, construido mediante un monitoreo general de su evolución. Por tanto, basan su participación en sugerencias o consejos enfocados en estrategias para competir con éxito en el mercado del cliente, es decir, estas organizaciones tienen unas soluciones prediseñadas

adaptadas de forma parcial para un cliente específico (fuentes de información y organismos de estandarización).

- 3) Recursos de conocimiento y habilidades distintivas de diferentes tipos de consultores. Existen aquellos (fuentes de información y organismos de estandarización) que son legitimados por su experticia en una industria particular, así como por su reputación y visibilidad en el medio. Por otro lado, se presenta un conocimiento que es fruto de las interacciones entre profesionales que reflejan diferentes dominios, así como también de experiencias específicas, incrementales en proyectos de consultoría relativamente similares (agentes de conocimiento e integradores de conocimientos).
- 4) La importancia del tamaño y disposición organizacional. Se enfatiza en la posibilidad de realizar múltiples roles en proyectos organizacionales y el cómo a una firma consultora le es más fácil prestar diferentes servicios complementarios con otros equipos de consultores y otros servicios para cada etapa en una firma pequeña.

A continuación se presenta la clasificación de la actividad económica; el grupo está identificado dentro del sector económico del país que se denomina “servicio a las empresas”, dentro del cual, a su vez, se encuentra el sector “asesorías empresariales” y se reconoce por los grupos de códigos CIU³ divisiones 71, 72, 73 y 74, como se detalla a continuación y con base en el documento del DANE⁴.

³ CIU es la abreviatura de clasificación industrial internacional uniforme, revisión 3, adaptada para Colombia.

⁴ DANE es la abreviatura del Departamento Nacional de Estadística de la República de Colombia.

Div. 71 Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos	
711	Alquiler de equipo de transporte
	7111 Alquiler de equipo de transporte terrestre
	7112 Alquiler de equipo de transporte acuático
	7113 Alquiler de equipo de transporte aéreo
712	Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo
	7121 Alquiler de maquinaria y equipo agropecuario y forestal
	7122 Alquiler de maquinaria y equipo de construcción y de ingeniería civil
	7123 Alquiler de maquinaria y equipo de oficina (incluso computadoras)
	7129 Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo ncp
713	7130 Alquiler de efectos personales y enseres domésticos ncp
Div. 72 Informática y actividades conexas	
721	7210 Consultores en equipo de informática
722	7220 Consultores en programas de informática, elaboración y suministro de programas de informática.
723	7230 Procesamiento de datos
724	7240 Actividades relacionadas con bases de datos y distribución en línea de contenidos electrónicos
725	7250 Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
729	7290 Otras actividades de informática
Div. 73 Investigación y desarrollo	
731	7310 Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales, ciencias de la salud, ciencias agropecuarias y la ingeniería
732	7320 Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
Div. 74 Otras actividades empresariales	
741	Actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión
	7411 Actividades jurídicas
	7412 Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos
	7413 Estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública
	7414 Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión
742	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades técnicas
	7421 Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico
	7422 Ensayos y análisis técnicos
743	7430 Publicidad
749	Actividades empresariales ncp
	7491 Obtención y suministro de personal
	7492 Actividades de investigación y seguridad
	7493 Actividades de limpieza de edificios y de limpieza industrial
	7494 Actividades de fotografía
	7495 Actividades de envase y empaque
	7499 Otras actividades empresariales ncp

Tabla 1. Sectores incluidos en el segmento de asesorías empresariales según el DANE

Fuente: DANE (s.f.).

Al profundizar en el análisis del sector, de acuerdo con BPR Benchmark (2011), se obtienen como principales resultados:

Las ventas crecieron 6,25% anual (2010 Vs 2009) y de 7,31% anual (2009 Vs 2008)...

La rentabilidad como proporción a las ventas registra un promedio de 56,9% anual en los últimos 5 años...

El sector crecerá aproximadamente \$ 100 millones en el período 2009-2013. Gracias a esta tendencia se pronostica que el sector colombiano alcanzará la cuarta posición en América Latina en 2013...

La competencia frente a firmas extranjeras gigantes con importante trayectoria ha impulsado que las compañías locales se vuelvan más internacionales al pertenecer a redes y salir a prestar servicios al exterior (BPR Benchmark, 2011).

Como resultado de la búsqueda de otras investigaciones realizadas sobre la materia se encontró especial interés en los temas siguientes⁵: 1) la evaluación de un servicio de consultoría posterior a la ejecución de la misma, 2) la forma de perfilar la labor de los consultores y sus características principales, 3) el comportamiento de la oferta y la demanda de servicios de consultoría, y 4) el método de trabajo de un consultor. Lo anterior significa que había una oportunidad de aportar algo sustancial a la producción de un documento explicativo de la dinámica alrededor de la operación interna del cliente, de las firmas de consultoría y de su interacción para apoyar la gestión administrativa organizacional, es decir, brindar una herramienta para evaluar la posibilidad de trabajar con una firma de consultoría previendo un potencial desarrollo en ambos tipos de participantes.

En la siguiente sección se profundiza la base de consultoría en administración para reconocer sus características y campo de acción.

2.2. Consultoría en administración

Al indagar el significado del verbo consultar, se encuentra que se origina del latín *consultus*, que significa “consultado con”, o “aprendido, de quien un consejo se puede preguntar”; por ende significa “una persona hábil” (Gardin D., 1809). Al

⁵ La búsqueda se realizó en las bibliotecas de las universidades EAFIT de Medellín, Pontificia Bolivariana Medellín, ICESI de Cali y Javeriana Cali en diciembre de 2011. Ver las referencias en la bibliografía.

avanzar en el contexto moderno, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2001), consultor significa “una persona que da su parecer, consultado sobre algún asunto” o “una persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”, lo que brinda una perspectiva clara del rol que desempeña esta persona en los más variados ámbitos de la sociedad como medicina, ingeniería, artes plásticas, física, administración, entre otras actividades y profesiones, con el reconocimiento de un voto implícito de confianza acerca del buen juicio sobre la materia a la cual hace referencia el consultado.

Para completar la definición, a continuación se abarcará lo que implica el campo de la administración y sus principales áreas de especialización. De acuerdo con la Real Academia Española, administrar significa “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan” o “dirigir una institución” u “ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”; al contextualizar se observa que esta definición abarca todo tipo de actividades en la sociedad, como administrar el tributo público, entre otras (Real Academia Española, 2001). Ahora veamos una definición centrada en el ejercicio de gerenciar una organización, presentada por el presidente de la *American Management Association* (AMA) en 1980: “Administración es hacer las cosas a través de otras personas” (Montana & Charnov, 2008, 2); en esta definición se aprecia la visión de gobierno y liderazgo, que contrasta con la mirada actual, “administración es trabajar con y para otras personas para lograr los objetivos de ambos la organización y sus miembros” (Montana & Charnov, 2008, 2-3).

Esta última definición permite revelar una esencia clave de la anatomía organizacional, el resultado (objetivo), el cual conlleva tácitamente la variable tiempo, así como la importancia del equipo humano que planea, organiza, ejecuta, controla, evalúa y lidera el cumplimiento de metas, con lo cual se desarrolla a sí mismo en la ejecución de sus labores. El ambiente de trabajo de un administrador es entonces una organización; para entender esta figura social vale la pena partir del modelo de sistemas abiertos, que significa que la empresa continuamente interactúa con su medio ambiente mediante la toma de *inputs*, para transformarlos

y producir *outputs*. Idealmente, los últimos incluyen un valor agregado por el proceso que se ejecuta. La diferencia entre el *output* y el *input* se llama beneficio bruto. El gran objetivo será entonces el uso de recursos limitados con mayor eficiencia y eficacia para alcanzar un mayor beneficio bruto (Montana & Charnov, 2008, 67-68).

Entre las áreas de conocimiento dentro de la administración se diferencian varias especialidades como la administración de operaciones, la financiera, la estratégica, la de mercadeo, la de recursos humanos y la de sistemas de información, entre otras. Cada una de estas áreas administrativas tiene un grado de complejidad importante, de forma que el desarrollo de personas de rango medio con visión administrativa aguda ha permitido a las organizaciones tener mayor coordinación del trabajo entre la alta gerencia, las gerencias medias y las líneas operativas, con lo que se logra, a su vez, una mayor probabilidad de cumplimiento de las metas organizacionales y un mejoramiento del sistema administrativo.

Al enmarcar estas definiciones dentro del tema de interés, que es la consultoría en administración, y según Newton, una definición que permite contemplar la amplitud de la actividad en el medio administrativo es: “Un consultor es un asesor independiente quien agrega valor ayudando a los administradores a identificar y lograr cambios benéficos apropiados a su situación” (Newton, 2010, 20-24). Esto significa que se encontrarán diversos tipos de consultores en administración, que no necesariamente se llamen así, sino tal vez consultor de estrategia, asesor de clima organizacional, consultor de liderazgo, guía de cambio organizacional, por nombrar algunos. Este bautizo propio está sesgado por el área de conocimiento en el cual se desempeña principalmente el consultor profesional, además del sentido de autoreconocimiento, que intenta persuadir en su presentación a clientes y público en general. Aunque estas personas se dedican a trabajos enormemente variados, cobran tarifas diferentes y prestan su ayuda en proyectos que varían en su duración desde algunas horas hasta varios años, todos comparten características similares del consultor de administración.

Conviene contrastar la anterior tesis con la definición de Kubr:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 2004, 9).

Gracias a esta definición se brinda un espectro más amplio al grupo; se habla entonces de consultores internos, externos, contractuales, informales, temporales, permanentes, generalistas, especialistas, con alta experiencia, entre otras denominaciones. Debe plantearse la salvedad siguiente: en todos los casos ha de adherirse a un cuerpo de conocimientos competente y según normas de conductas reconocidas, por las cuales se eleva una ocupación a la categoría de una profesión; la consultoría de empresas sigue este camino y avanza en su proceso incipiente para posicionarse como una profesión (Kubr, 2004). Aunque existe un enfoque de trabajo profesional⁶, en la práctica no hay un control efectivo y al alcance de las empresas que tienen problemas con servicios de consultoría de empresas. En especial, bajo las dificultades en la operación del sistema jurídico en el país, en el que hay ineficiencia crónica y baja credibilidad en el sistema en defensa de derechos de personas naturales y jurídicas (Consejo Privado de Competitividad de Colombia, 2011). Por otro lado, a dichas personas o empresas pequeñas de consultores que incumplen el código ético no les cancelan la licencia de operación, pues realmente no existe en Colombia una institución avalada por el Estado para otorgar una licencia, como en el caso de los contadores públicos, por ejemplo, ni tampoco reciben otras sanciones sociales reconocidas.

Si se retoma la definición de consultoría con el fin de entenderla mejor, según Rincón, se reconoce como su principal característica que gira en torno al cambio:

La consultoría consiste entonces en una relación de ayuda entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejora (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (el consultor)...El cambio constituye

⁶ Se recomienda revisar el capítulo 6, el profesionalismo y la ética en la consultoría, del libro de Kubr para conocer el marco ético que rodea la práctica de esta actividad económica.

la razón de ser de la consultoría. Los consultores de empresas deben procurar introducir cambios que mejoren el desempeño de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal (Rincón, 1996).

Este cambio se fundamenta en parte en el aporte de Kurt Lewin, relacionado con el análisis de campos de fuerzas, el cual “es una técnica (central de *coaching*) que puede ser aplicada a una amplio rango de situaciones –particularmente para toma de decisiones y solución de problemas. Su valor reside en identificar y entender la importancia relativa de varias cuestiones –positivas y negativas- afectando la situación de la decisión” (Bossons, Kourdi & Sartain, 2010, 122).

Estas cuestiones positivas y negativas se denominan *driving movements* (fuerzas impulsoras hacia una meta) y *blocking movements* (fuerzas restrictivas que dificultan o resisten al cambio) (Bossons, Kourdi & Sartain, 2010, 122).

En relación con un procedimiento de prestación de los servicios de consultoría puede acudir a una propuesta explicada por Yépez (2009), resumida en el siguiente esquema:

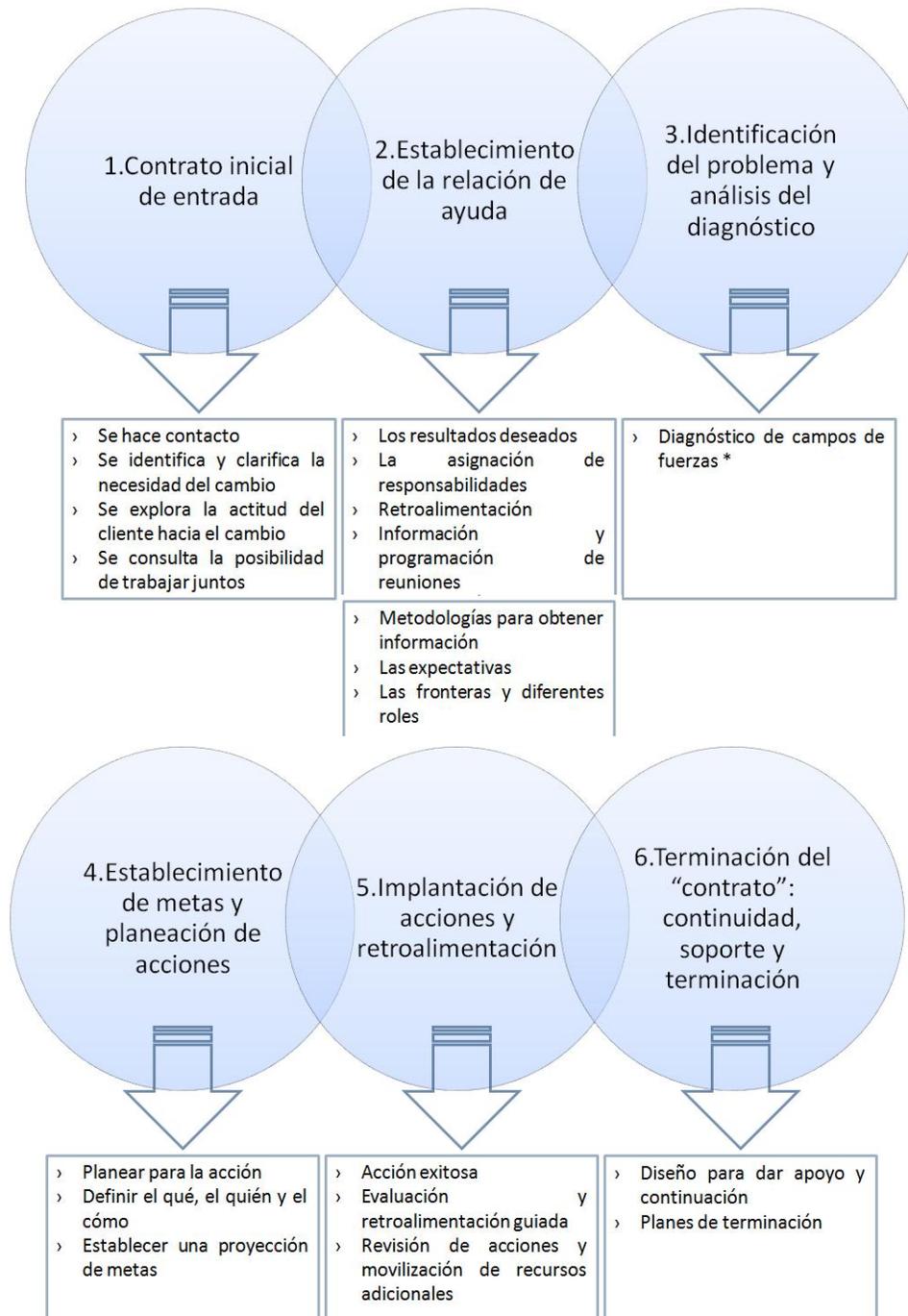


Figura 1. Diagrama del proceso de consultoría según Yépez

Fuente: Yépez (2009, 51).

En esta versión se aprecia la forma en la que se abordan las empresas clientes; cabe resaltar que es una actividad proactiva del consultor, en este caso el Centro de Desarrollo Empresarial - Cámara de Comercio de Cali, motiva a las empresas a reconocer necesidades específicas tales como realizar mapas de competitividad.

Por otra parte, se contrasta la propuesta de Rincón, basada en la teoría de los psicólogos Lippitt:



*Se refiere al estudio presentado por Kurt Lewin.

Figura 2. Gráfica de etapas del proceso de consultoría según Rincón

Fuente: Rincón (1996, 79-80).

En las etapas presentadas se enmarca por completo esta investigación porque las mismas permiten apreciar el nivel de involucramiento de la firma de consultoría en la empresa cliente, es decir, en la elaboración de esta investigación se considera la consultoría como un servicio formal y con un período de ejecución corto pero que implica la ejecución de dichas etapas y no simplemente una actividad de consultoría informal, en la que se conoce a un consultor, que recoge una información y brinda unas recomendaciones sin soportes ni una metodología particular.

A continuación se describe de forma general el sector de asesoría y consultoría empresarial en el país.

2.3. Sector de consultoría en Colombia

Al identificar la composición del mercado del sector de consultoría en Colombia se aprecia que tiene una evolución muy sensible al comportamiento histórico de la economía; además, de acuerdo con la revista Dinero, es una industria con características revolucionarias que facilitan su explotación y crecimiento, como son la globalidad y la industria basada en conocimiento. La industria es joven en el mundo, así como en Colombia, donde se ha desarrollado en los últimos 30 años, en los que ocurrió la llegada de los principales participantes en consultoría estratégica: firmas internacionales entre los años 1988 y 1994, entre las que se incluye a McKinsey Colombia, Arthur D. Little, Booz-Allen & Hamilton, Andersen Consulting, que desapareció y actualmente se conoce como Accenture (Revista Dinero, 1994).

Continuando con la contextualización que hace la revista Dinero, “las barreras a la entrada son enormes ante todo porque nadie puede acumular fácilmente ni transferir de manera eficiente el conocimiento que una firma internacional posee.” Sobresalen entre las ventajas de estas grandes empresas la estructura de redes y capacidad de manejo de la información. Y, de acuerdo con las palabras de Jaime Bueno Miranda, cabeza de KPMG en Colombia en 1994, en dicho artículo, se puede concluir que el crecimiento del sector de consultoría gerencial es superior al

de la auditoría debido a la demanda de conocimiento especializado. Ocurre algo similar con la tendencia hacia la creación de productos cada vez más complejos para ofrecer soluciones especializadas que permitan convertir el “conocimiento” en “capital” para las empresas contratantes (Revista Dinero, 1994).

Con el objeto de contextualizar el sector en Colombia se presentan tres grupos de gráficas basadas en el informe de Barnes Reports (2011), entidad estadounidense que estudia el sector de consultoría en el mundo:

Grupo 1. Estimados del mercado de firmas consultoras en Colombia

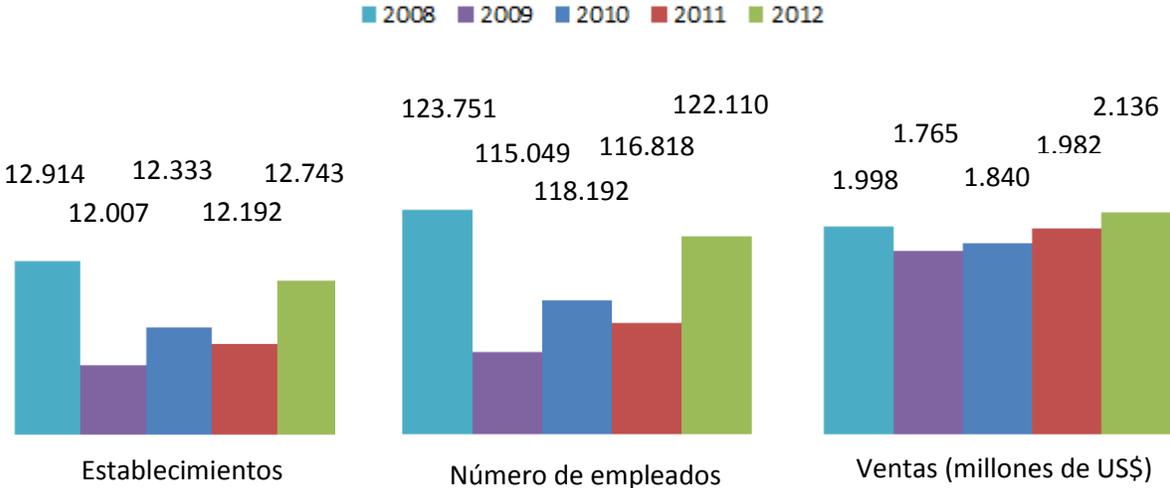


Figura 3. Gráfico estimativo del mercado de firmas consultoras en Colombia según Barnes Reports

Fuente: Barnes Reports (2011).

Grupo 2. Estimados del mercado en Colombia por subindustrias de firmas consultoras

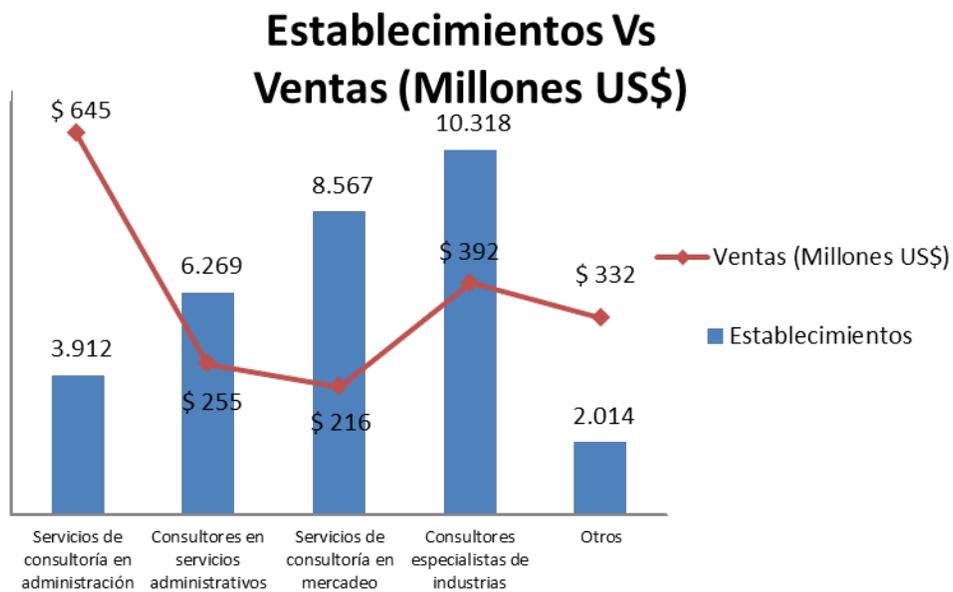


Figura 4. Gráfico estimativo de establecimientos y ventas del mercado en Colombia de principales firmas consultoras por subindustrias según Barnes Reports

Fuente: Barnes Reports (2011).

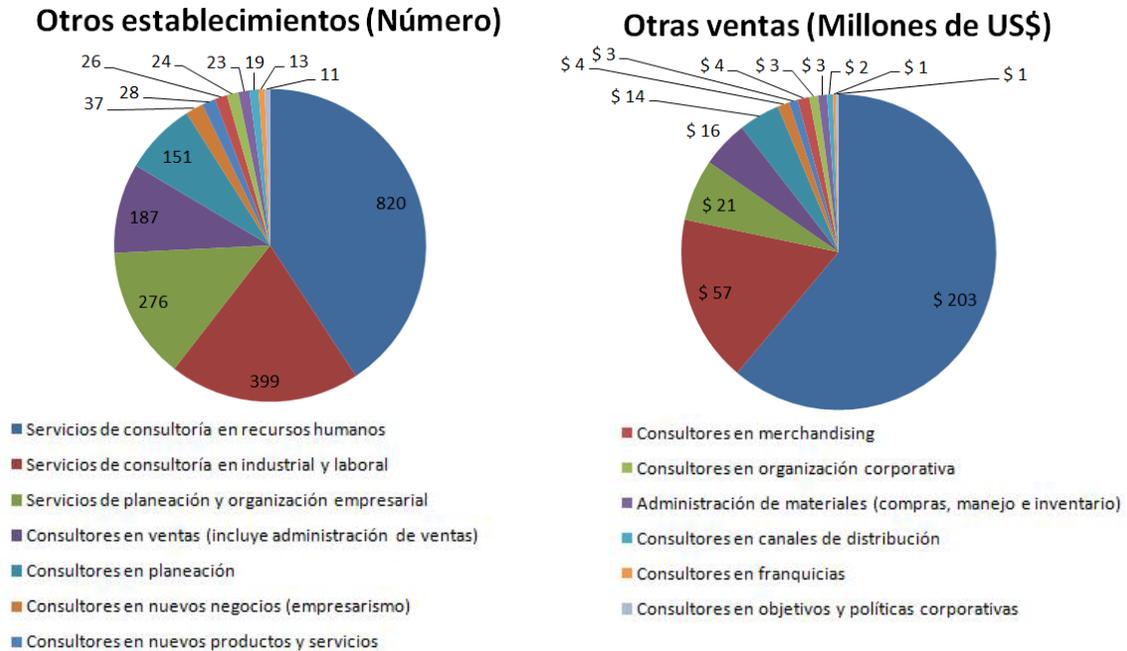


Figura 5. Gráfico estimativo de establecimientos y ventas del mercado en Colombia de otras firmas consultoras por subindustrias según Barnes Reports

Fuente: Barnes Reports (2011).

Como conclusiones de lo tratado hasta esta sección conviene destacar que las ventas del sector tienen una tendencia creciente de los últimos cuatro años y se proyecta para 2012 un crecimiento del 7,8% respecto a 2011. Sobresale que cuatro subindustrias componen el 84% del número total de establecimientos; por otro lado, las que tienen mejor relación entre ventas y número de establecimientos son el área de recursos humanos, con US\$ 248.000 anuales facturados por establecimiento, seguido las áreas de especialistas de industrias y consultorías en administración, con US\$ 224.000 y US\$ 165.000, respectivamente.

A continuación se presenta el último grupo, que contiene gráficas con estimados por tamaño de firma consultora:

Grupo 3. Estimados del mercado en Colombia por tamaño de firma consultora (rangos de empleados)

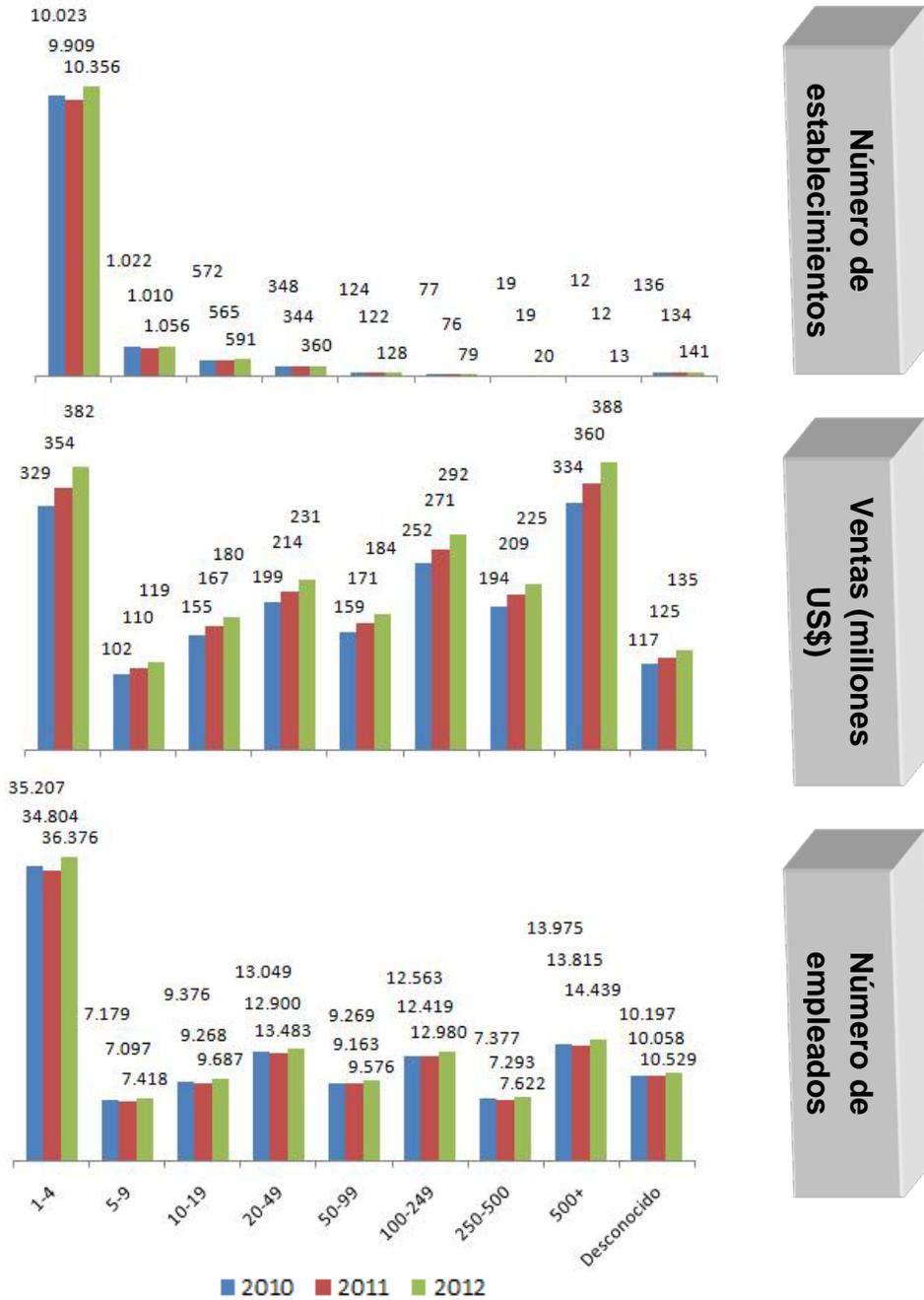


Figura 6. Gráfico estimativo del mercado de firmas consultoras en Colombia segmentado por tamaño de empresa de acuerdo con el número de empleados según Barnes Reports

Fuente: Barnes Reports (2011).

Respecto a este último grupo de gráficas, el grueso del número de empleos se concentra en el segmento entre 1 y 4 empleados por firma (29,8% en 2011), seguido por el segmento con más de 500 empleados (11,8% en 2011) y el segmento entre 20 y 49 empleados (11,0% en 2011). Si se estudia el número de establecimientos, la cifra es más dramática, ya que el segmento más pequeño, el de entre 1 y 4 empleados, corresponde al 81,3% del mercado, seguido por los segmentos de las firmas entre 5 y 9 empleados, con el 8,3% del mismo. Por otro lado, sobresale que el mayor monto pronosticado creciente de ventas, entre 2012 y 2011, se encuentra en US\$ 28.000.000 en dos de los segmentos: el de entre 1 y 4 empleados y el de más de 500 empleados; sin embargo, al calcular el promedio de este valor por establecimiento se obtiene un crecimiento individual de US\$ 3.000 versus US\$ 2.154.000, aproximadamente por segmento y en ese orden. Le sigue el segmento de entre 100 y 249 empleados, con US\$ 21.000.000 de crecimiento, lo que significa un incremento promedio de US\$ 266.000 por empresa.

De acuerdo con una fuente nacional que contrasta con el estudio de Barnes Reports, la población más importante de consultores en 2006 se encuentra en la subindustria jurídica, seguida de área sin identificar y después por contabilidad, tributación y control, respectivamente, como muestra el gráfico siguiente:

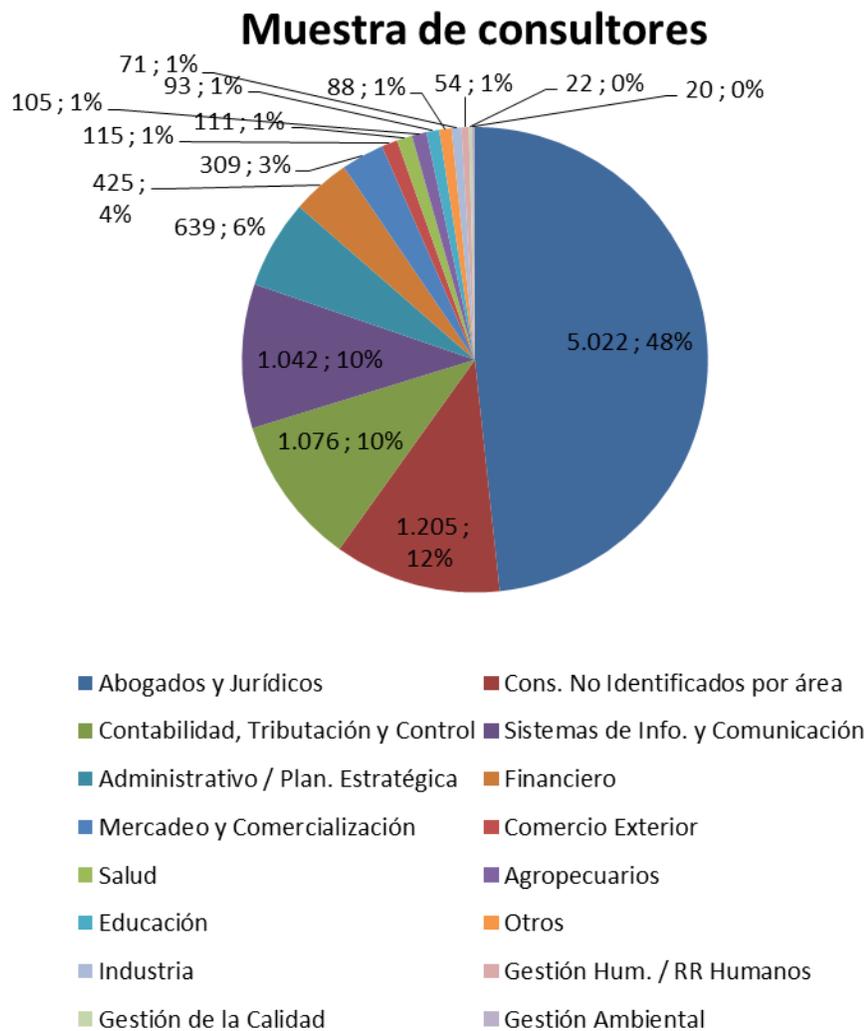


Figura 7. Gráfico del tamaño de muestra del “Estudio de caracterización de consultoría 2006” del SENA

Fuente: SENA (2006).

En el mismo estudio del SENA se advierte la presencia de un 60% de independientes y 40% de empresas (SENA, 2006). Vale la pena destacar del documento en cuales sectores se identifican las mayores dificultades para el trabajo en consultoría:

DIFICULTADES	EMPRESA DE CONSULTORIA		PROFESIONAL INDEPENDIENTE	
	Cliente	Consultor/Asesor	Cliente	Consultor/Asesor
Acreditación del consultor	7,8%	5,9%	9,7%	1,4%
Contratación, cláusulas de compromisos, definición de términos de contrato	29,4%	23,5%	25,0%	19,4%
Identificación de la necesidad de una consultoría / negociación	35,3%	27,5%	22,2%	22,2%
Diagnóstico	3,9%	5,9%	6,9%	0,0%
Diseño de la propuesta	19,6%	7,8%	4,2%	2,8%
Ejecución de la propuesta	19,6%	11,8%	9,7%	12,5%
Seguimiento de la ejecución de la propuesta	5,9%	15,7%	12,5%	11,1%
Manejo del cobro del servicio	15,7%	43,1%	9,7%	37,5%
Acompañamiento	9,8%	2,0%	15,3%	11,1%
Servicio postventa / retroalimentación	7,8%	3,9%	6,9%	5,6%
Ninguna dificultad	3,9%	3,9%	13,9%	4,2%
Porcentaje de cobro por resultados	0,0%	3,9%	1,4%	4,2%
Otros	4,0%	6,0%	1,4%	0,0%

Tabla 2. Fases en las que se pueden presentar mayores dificultades según el “Estudio de caracterización de consultoría 2006” del SENA

Fuente: SENA (2006).

De lo anterior se observa que debe haber mayor enfoque en la atención o prevención de dificultades para los clientes en cuanto a: 1) Identificación de la necesidad de una consultoría/negociación, y 2) Contratación, cláusulas de compromisos y definición de términos de contrato. Sin embargo, no hay que perder de vista las otras tres dificultades reveladas por la tabla: diseño o ejecución de propuesta y acompañamiento. Desde la perspectiva del consultor se comparten las dos primeras dificultades con los clientes; sin embargo, la mayor dificultad, que es consistente en ellos, es el manejo del cobro de servicios⁷.

Al tener claridad acerca del enfoque de crecimiento, se puede concluir que las firmas grandes tienen por objeto cubrir segmentos de menor capacidad adquisitiva

⁷ Se recomienda revisar el documento completo del SENA (2006) para mayor contextualización del sector.

como son las pymes⁸ en Colombia. Dicha situación se expresa en diversas firmas reconocidas que, al desarrollar su estrategia de comunicación y posicionamiento, han incluido este segmento. Por ejemplo, la firma SAP en Colombia, reconocida empresa del sector de consultoría en tecnologías de información y comunicación (TIC, sigla de reconocimiento generalizado en los países de habla hispana), despliega en su unidad de negocios denominada “Soluciones SAP” cuatro segmentos claramente diferenciados (SAP en Colombia, 2011). Se presenta a continuación una imagen de la página *web* en Colombia:

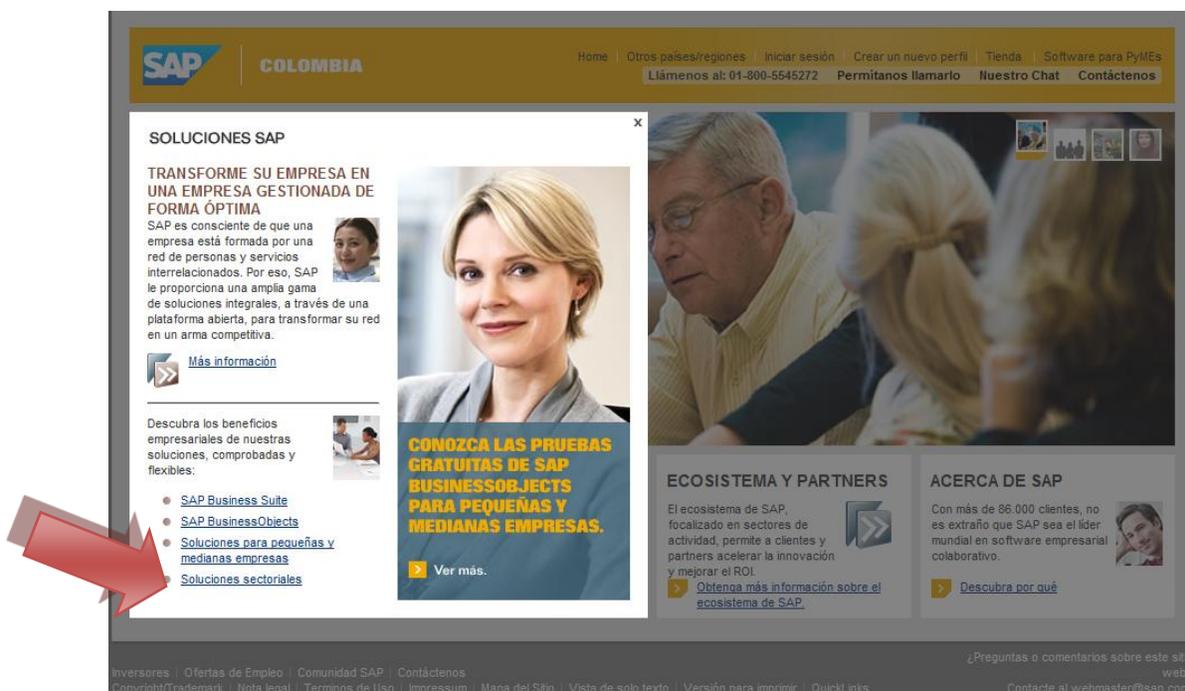


Figura 8. Presentación de la página *web* de inicio de SAP en Colombia

Fuente: SAP Colombia (2011).

Otra empresa reconocida mundialmente, HayGroup en Colombia, especializada en consultoría en recursos humanos, también presenta una segmentación clara para abarcar el mercado más numeroso en el país, las pymes. Esta firma lo

⁸ Abreviatura reconocida en Colombia y otros países que significa pequeñas y medianas empresas.

denomina “Empresas familiares” (HayGroup Colombia, 2011). En seguida se ofrece la imagen de la página de inicio de HayGoup en Colombia:

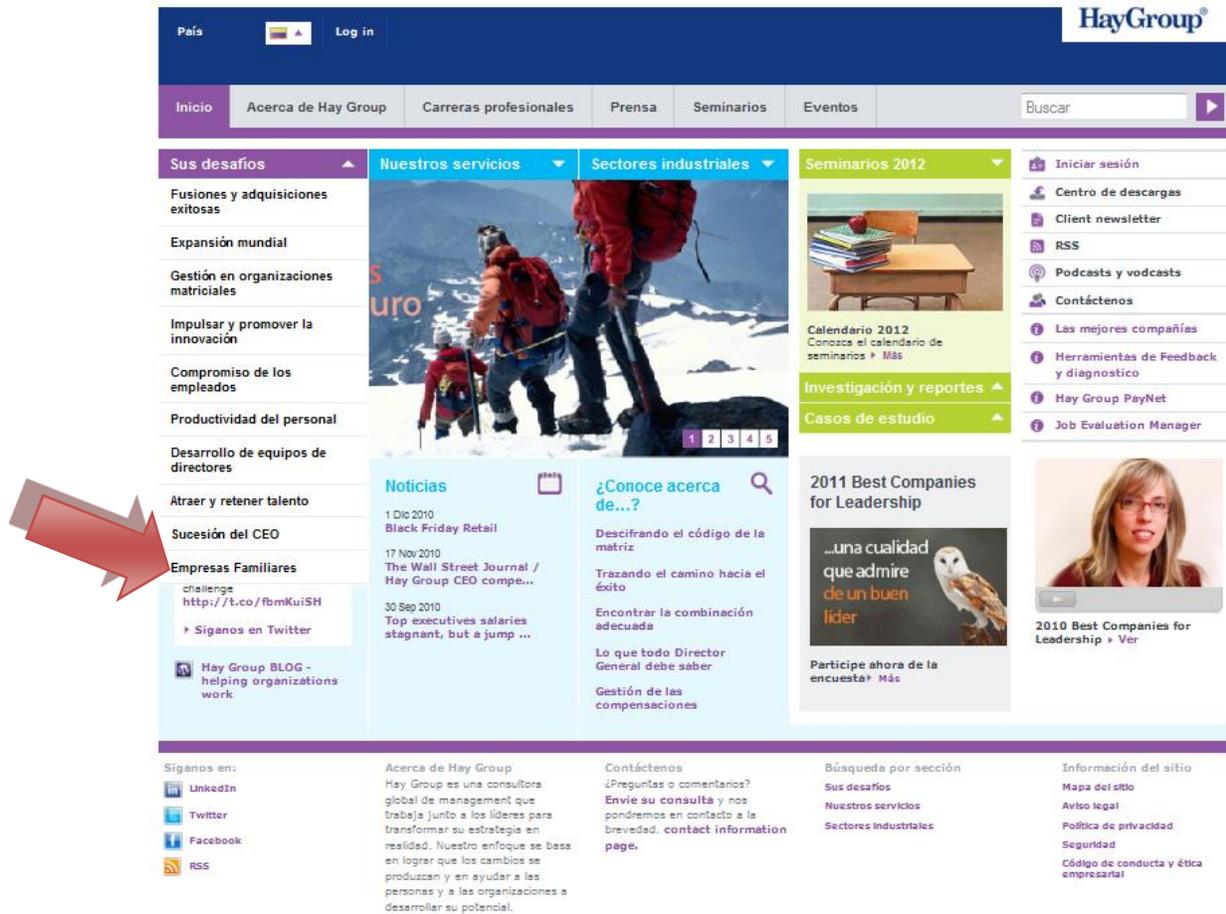


Figura 9. Presentación de la página web de inicio de HayGroup en Colombia

Fuente: HayGroup Colombia (2011).

Lo anterior presenta una breve mirada de la forma de comercializar servicios a pymes; se advierte la oportunidad de invitar al lector a cuestionar la pertinencia de los servicios por contratar antes de tomarlos. Con referencia a este asunto se presenta una consulta realizada entre los presidentes de las cien empresas más grandes del país y entre las 90 firmas más importantes de consultoría por la revista Dinero (2009):

LA CONSULTORIA ESTRATÉGICA TIENE LOS MAYORES RETORNOS SOBRE LA INVERSIÓN SEGÚN LOS EMPRESARIOS

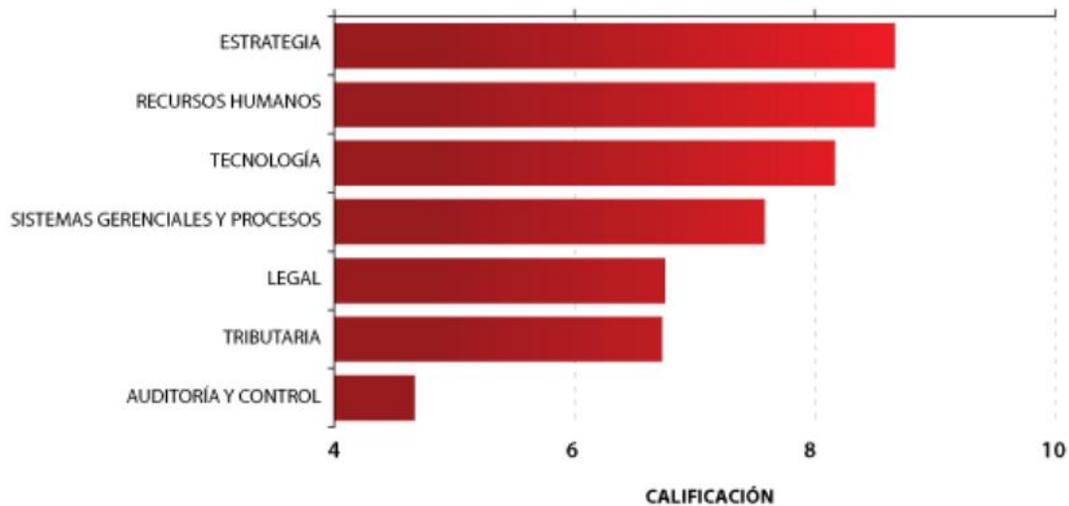


Figura 10. Gráfica de la encuesta de la revista Dinero a 100 empresarios en agosto de 2009 acerca del retorno sobre la inversión en consultoría

Fuente: Revista Dinero (2009).

Se puede observar un rasgo significativo en el que las actividades a largo plazo tienen mayores retornos sobre la inversión. Es importante resaltar la necesidad de las pymes de tomar conciencia de estos datos para dirigir sus esfuerzos a este tipo de actividades con mayor retorno a su inversión. La principal razón que fundamenta esta elección se debe a que: “ayuda a concebir cambios estructurales en la forma y el modelo de hacer negocios, dado que se contrata para tomar decisiones de cómo entrar o salir a un mercado, vender una parte del negocio o comprar otra compañía, entre otros temas” (Revista Dinero, 2009)

De acuerdo con el mismo artículo, se ofrece a continuación una muestra que discrimina el tipo de práctica, en términos de alcance geográfico y su diversidad entre generalistas y especialistas:

PANORAMA DE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA

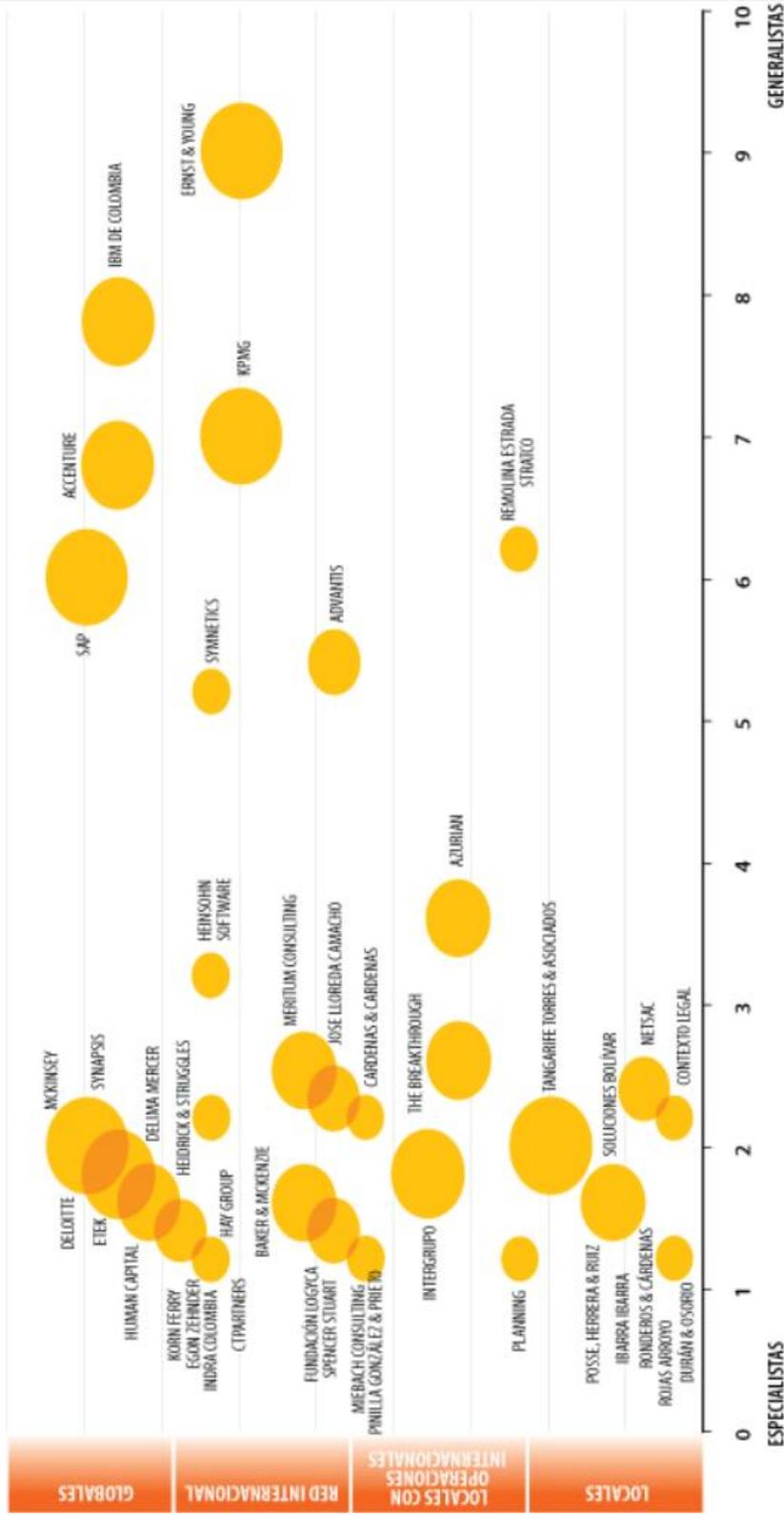


Figura 11. Gráfica de la encuesta de la revista Dinero a 90 firmas consultoras en agosto de 2009 acerca de las características de la consultoría

Fuente: Revista Dinero (2009).

Son más numerosas las firmas que son especialistas que generalistas; así mismo, la proporción de ingresos es superior para este último grupo. La evolución de la consultoría en el país ha pasado de contratación para proyectos específicos, a un acompañamiento para implementar procesos de transformación, lo que implica relaciones de confianza y a largo plazo (Revista Dinero, 2009).

En otro documento de la revista Dinero se exponen opiniones que realizan la simulación de pensar como el empresario: “Según los expertos, el consultor general -no el especialista- es el más adecuado para una pyme. El consultor para la pyme debe tener una visión más amplia de toda la empresa. «El buen consultor es quien primero se preocupa por entender nuestra empresa y luego hace sugerencias», dice un empresario” (Revista Dinero, 2004).

Al continuar con los aportes de la mencionada revista, se explica que ante todo es necesario realizar un diagnóstico integral, que permita identificar no solo los síntomas, sino problemas de diversas áreas y, en ocasiones, encontrar el verdadero problema y no el que se creía inicialmente.

En un diagnóstico integral se recomienda la elaboración específica de un mapa de competitividad que, como explica Yépez (2009, 49-50, 124), evita subjetividad de calificación y, gracias a que está basado en la metodología diseñada por el BID, genera confianza y utilidad en su uso. Esta actividad significa abarcar 134 preguntas en total, que califican ocho áreas empresariales: planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Con posterioridad a este paso, se requiere priorizar para organizar en el tiempo soluciones segmentadas, de manera que no se quede meramente en aspectos superficiales, como son el hecho de buscar una certificación de alguna norma de calidad o ciertas mejoras en eficiencia operativa, de tal modo que se priven en muchos casos de una aplicación con impacto en mediano y largo plazo.

Estas últimas actividades se sugieren en los objetivos de la administración estratégica organizacional. Esto implica superar la necesidad de supervivencia, la cual, en el medio de las organizaciones de tipo pyme, es una preocupación muy presente en sus directivos, de manera que la empresa perdure e, incluso, pueda ser sucedida por hijos, familiares o amigos para beneficio propio y de la sociedad.

Se contextualiza el tamaño del sector mediante la presentación de las clasificaciones por volumen de ventas del sector en Colombia. Ver el anexo 1: tabla de líderes en ventas del sector de consultoría en Colombia en 2011.

Con la anterior información en perspectiva se desarrolla en la siguiente sección una delimitación de las causas que fundamentan el problema.

2.4. Contexto que origina el problema

Las organizaciones de tipo pyme generalmente se dedican a la ejecución de sus operaciones, en forma tal que pasan lo referente al día a día bajo el influjo de los acontecimientos de la implementación de la estrategia, lo que causa, al mismo tiempo, la dificultad de vislumbrar posibles mejoras al negocio en la eficiencia operativa y en las prioridades estratégicas que crean valor en el tiempo, tales como la creación de nuevos productos o los proyectos de expansión en el territorio de la comercialización.

La revista Dinero en el artículo ya citado (Revista Dinero, 2004) expresa otras razones del descontento de los clientes de este segmento, las que, a su vez, causan una mala reputación para el sector de consultoría; se hace alusión en esencia a la confianza entre ambos entes en lo tocante con entrega de información pertinente: "...No es raro que por temor a que la información se «filtre», los empresarios se reserven ciertas intimidades...", ya que el compartir información del bajo rendimiento organizacional hace que lo propio no se vea bien o se considere que la empresa pueda quedar en mala situación frente al consultor; otras causas tienen que ver con el respaldo de gerencia al trabajo, el método de trabajo, la claridad en cuanto a expectativas e inversión de tiempo y recursos por parte de la misma empresa contratante (Revista Dinero, 2004).

Entre los cursos de acción de la junta directiva y los gerentes de las empresas se encuentra el de disponer de servicios profesionales que contribuyan a proponer soluciones prácticas para generar un sistema de negocio más exitoso. Esta opción resulta en un intercambio de experiencias y en la necesidad de liderar un proceso de gestión de conocimiento estructurado, dentro del marco del servicio de consultoría, que incremente la probabilidad de alcanzar un aprendizaje organizacional en el tiempo, al incorporar en lo primordial la adaptación de procesos y la mejora de la cultura organizacional.

Sin embargo, para tomar una buena elección, desde el punto de vista de la parte ejecutiva, es necesario diferenciar la calidad, las características y las propuestas de valor de las empresas oferentes de los servicios profesionales, las cuales pueden provenir de personas independientes, firmas de consultoría, consultores asociados o equipos de trabajo de universidades privadas o públicas; por tanto, resulta importante tener al menos una guía que sirva para desarrollar un criterio claro y poder evaluar las opciones, de manera tal que se pueda anticipar el impacto potencial de su intervención organizacional.

Este documento toma importancia debido al impacto del sector de consultoría empresarial sobre múltiples sectores de la economía, ya que el ejercicio de recibir apoyo de entes externos facilita la ejecución de proyectos dentro de las organizaciones en forma más veloz, porque incrementa el recurso utilizado y, además, aprovecha el conocimiento y la experiencia capitalizados por estas consultoras para aplicar soluciones más eficaces.

Fuera de lo anterior, se sabe que la mayoría de las empresas en Colombia son pymes; por tanto, el ejercicio de acercar los servicios de asesoría y consultoría empresarial a estas organizaciones mediante un espacio que facilite iniciar una comprensión de sus labores, así como el entendimiento de sus perspectivas de acción y el acceso a potenciales resultados de aprendizaje organizacional, deberían motivar un mayor uso de estos servicios y mejorar los proceso en la toma de decisión para seleccionar firmas consultoras. Esta actividad significa

mayor probabilidad de alcanzar resultados tangibles e intangibles con éxito y puede implicar ahorro de tiempo, recursos y trabajo para las empresas clientes.

Como menciona Argyris, las organizaciones, al buscar una acción eficaz, no necesariamente tienen que hacerlo en aislamiento, sino que existe la posibilidad de tomar servicios externos para resolver asuntos no rutinarios de gran importancia a su alcance (Argyris, 2000, vi). Sin embargo, este autor desarrolla más adelante por qué hay problemas en la prestación de servicios así como las causas, las cuales no necesariamente son por incapacidad de los consultores sino también por la posibilidad de presentar soluciones que no son aplicables y que tienen implícitamente una característica que disocia el compromiso externo, expresado en políticas y prácticas administrativas (por presión de su entorno), del compromiso interno, expresado en la culminación de un trabajo (por convicción propia) por la falta de participación (Argyris, 2000, 23-24).

Las empresas de tipo pyme, entonces, tendrán que enfrentar en su contexto el encontrarse con proposiciones y firmas consultoras sin preparación o con falta de las competencias para brindar servicios formal o informalmente, así como con otras firmas que en ocasiones tienen capacidades y la mejor de las intenciones pero brindan soluciones inconsistentes porque, como expresa Argyris, tienen muchos límites de validez y de puesta en práctica, acerca de los cuales expone cuatro razones principales (Argyris, 2000, 65-68):

- 1) Consejos que representan teorías de eficacia formalmente aceptadas: existen preceptos que no hacen explícitas las teorías que producirán el resultado esperado, es decir, en los consejos, por ejemplo: “ser parte de la solución y no el problema”, no hay indicaciones de profundidad para aceptar que efectivamente van a llevar a la acción.
- 2) Las evaluaciones y suposiciones contenidas en estos consejos no han sido comprobadas ni pueden probarse: existe una posición de los consultores de recomendar sin aportar pruebas de lo que afirman, con la presunción de que sus aportes son obvios y universalmente verdaderos, de manera que los consejos no comprobados ni comprobables son “unitalla”, puesto que

existe la probabilidad de ocurrencia de condiciones que incrementen o reduzcan la eficacia de su aplicación.

- 3) Estos consejos se basan en una lógica autorreferencial, que produce un conocimiento limitado de lo que sucede: existe con frecuencia una validez implícita en los consejos, justificada en la lógica autorreferencial, es decir, ante la duda hay una posición de conocimiento (experiencia) personal y uso de la confianza para responder sin argumentos que prueben su validez.
- 4) En estos consejos no se especifican procesos causales: existen una presentación y su argumentación acompañante acerca de cómo producir resultados específicos pero, puesto que hacen falta comportamientos detallados reales requeridos (causalidad), se hace difícil llevar a la práctica lo aconsejado.

En conclusión, se hace evidente la razón por la cual en el territorio nacional existe abundancia de consultores, ya que hay una oportunidad de mercado importante por la rapidez del cambio del ambiente empresarial. Por otro lado, hay una falta de controles en el ejercicio de esta actividad económica que, en ocasiones, han dado como resultado el ingreso de personas inapropiadas que han brindado servicios de mala calidad y generan una desconfianza en el medio por la experiencia negativa en el proceso y sus resultados, lo que se constituye en una de las razones probables para que las empresas, en su afán de resolver situaciones específicas, contraten servicios con alta expectativa, en los cuales el consultor resuelva todo el problema, por lo general mediante la búsqueda de ofertas de bajo costo pero que, al final, se encuentran con resultados alejados de lo esperado. A todo lo anterior se agrega una perspectiva de acción de corto plazo, muy conocida en nuestra cultura, que motiva a premiar esfuerzos de baja intensidad con grandes beneficios, la cual intenta ser compensada al abordarse esta problemática desde una óptica de gestión de conocimiento que exige el reconocimiento de unos procesos internos en la empresa cliente que pasan por subprocesos críticos como los de adquisición y apropiación, que dan paso a una transformación de la organización en el tiempo.

2.5. Definición del problema que motiva investigación

De conformidad con la tendencia de la presencia de empresas globales y altamente especializadas por incursionar en el segmento pyme, cada día se presentan mayores volúmenes de ofertas y beneficios, junto a las ofertas de firmas consultoras nacionales medianas y pequeñas, que, al ponerse en la posición del prospecto empresario pyme, probablemente originen en su interior una serie de interrogantes respecto al posible resultado de los servicios por contratar y su balance costo/beneficio, especialmente por el temor a realizar una inversión costosa que no rinda frutos y que podría poner en vilo la viabilidad de la empresa.

Por esto se ha planteado, como herramienta para reconocer la importancia del aporte de los proyectos de firmas de consultoría, una perspectiva de la gestión del conocimiento que busca presentar cómo la empresa, en su ciclo de vida del conocimiento (ver marco teórico), tiene la oportunidad de ejecutar unos procesos de producción e integración apoyado por las firmas de consultoría que, finalmente, llevan a un aprendizaje organizacional, que se hace presente en la base distributiva de conocimiento organizacional (BDCO) y, por tanto, es tangible en el ambiente de ejecución de procesos de negocio.

Dado que el problema de investigación es la necesidad de identificar factores o conceptos que al interrelacionarse brindan las condiciones necesarias para la ejecución de proyectos de consultoría, es decir, conocer hipótesis que vayan desde el proceso de operación de la empresa cliente hasta el proceso posterior a una intervención organizacional en compañía de una firma de consultoría. La investigación se abordará desde una perspectiva de gestión de conocimiento que genera como resultado, en última instancia, un aprendizaje organizacional.

Al brindar una solución al anterior apartado se espera que la empresa pyme tenga un mayor grado de habilidad para conocer la solidez del método de la firma consultora por utilizar, a saber: en qué le aporta a su proceso interno de adquisición y apropiación de conocimiento, el cual, apoyado en unos principios guía, facilitará la evaluación previa a la toma de servicios. En este orden de ideas,

se motivaría tanto la adopción con mayor frecuencia de estos servicios externos como el estrechamiento de la confianza entre las partes y, por tanto, también el desarrollo acelerado de soluciones a problemáticas empresariales.

2.6. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar una guía para desarrollar principios de evaluación de firmas de consultoría en administración desde la perspectiva de la gestión de conocimiento, para explorar las características de servicios que generen mayor impacto en el aprendizaje organizacional. Lo anterior aplica para empresas formales en Colombia.

Objetivos específicos

- 1) Explorar la relación constructiva entre la adquisición y la apropiación de conocimiento, por un lado, y la ejecución de proyectos de consultoría en administración en pymes, por el otro.
- 2) Identificar los factores que impactan la toma de decisión para contratar servicios de consultoría.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Gestión de conocimiento

Para enmarcar la consultoría profesional en el marco de la gestión del conocimiento organizacional se inicia por el entendimiento de la palabra conocimiento, la cual significa, según King (2009, 3), “una creencia personal justificada”. Se presentan dos clasificaciones importantes del conocimiento; la primera la constituyen el conocimiento tácito (que se tiene pero no se sabe que se tiene) y el explícito (que se tiene y puede ser compartido y utilizado por otros). Por otro lado, se parte de la clasificación del saber qué, saber cómo y saber por qué, que es una pirámide en la que se reconoce en el saber por qué el nivel más alto de conocimiento, porque implica un entendimiento profundo de las relaciones causales (King, 2009). Al revisar otra aproximación más exhaustiva del significado del conocimiento se llega a la propuesta por Firestone & McElroy (2009, 3-20), que diferencian tres mundos de conocimiento:

- > Mundo 1: conocimiento en sí mismo que, como a la manera del ADN en los seres vivos, está incrustado en la naturaleza y no necesita ser entendido o comprendido para demostrar su existencia.
- > Mundo 2: conocimiento de las creencias; existe solo en las personas y en las sociedades que componen comunidades.
- > Mundo 3: conocimiento explícito, presentado en diversas formas, como, por ejemplo, información contenida en un documento, un método, un software, una norma. En general cualquier documento que pueda ser comunicado a los demás.

Cabe denotar que estos autores plantean una diferencia fundamental entre la información y el conocimiento, ya que esta última requiere un proceso de validación, es decir, exige el paso de pruebas en la información para eliminar errores y que, además, se enriquece por el registro y la experiencia del proceso de

validación, que son más verdaderos que simples datos con interpretaciones o filtros con formatos de algún tipo (Firestone & McElroy, 2009, 17-20).

Ahora bien: la definición explicada por King, que se orienta hacia el ámbito administrativo, es: “La gestión del conocimiento es la planeación, organización, motivación y control de las personas, procesos y sistemas en la organización para asegurar que sus activos relacionados al conocimiento son mejorados y efectivamente utilizados” (King, 2009, 4).

Entre los ejemplos de activos relacionados con el conocimiento se incluyen: mejores prácticas, manuales, bases de datos, patentes y conocimiento de relaciones y procesos de la organización. El mismo autor continúa con su exposición para explicar que los procesos de gestión de conocimiento incluyen la adquisición, la creación, el refinamiento, el almacenamiento, la transferencia, el compartir y la utilización de conocimiento. Además, las metas de la gestión de conocimiento son el apalancamiento y el mejoramiento de los activos de conocimiento para realizar mejores prácticas del mismo, mejorar el comportamiento organizacional, tomar mejores decisiones y alcanzar un desempeño organizacional mejorado (King, 2009).

En este ámbito también se encuentran el capital intelectual y la tendencia a intentar cuantificar los activos intangibles en las ramas contable y financiera organizacionales; entre estos activos se incluyen la valoración de marca, el *know-how*, el conocimiento tácito en las operaciones empresariales y las alianzas con clientes corporativos, entre otras. Por esta razón, cobra importancia la capacidad del consultor de aportar al sistema de gestión de conocimiento organizacional, de forma que ese conocimiento tácito pase a ser explícito y se asegure mayor probabilidad de transferencia exitosa de los activos de conocimiento.

De conformidad con Sarvany (1999), el proceso de gestión de conocimiento es mucho más apropiado para gestionar el conocimiento que un sistema de tecnología en sí mismo, en el cual se almacena un sinnúmero de documentos para el futuro. Según el mismo autor (Sarvany, 1999, 95-107), el proceso es el medio a

través del cual las firmas crean y usan su conocimiento institucional o colectivo, en el que presentan tres subprocesos:

- > Aprendizaje organizacional: el proceso mediante el cual la firma adquiere información o conocimiento.
- > Producción de conocimiento: el proceso que transforma e integra información sin procesar en conocimiento, el cual, en cambio, es útil para resolver problemas.
- > Distribución del conocimiento: el proceso que permite que los miembros de la organización accedan y utilicen el conocimiento colectivo de la firma.

Para articular y organizar la gestión del conocimiento se implementa un sistema de gestión del conocimiento. Dicho sistema requiere dos tipos de infraestructuras. La primera es la tecnológica (en la actualidad se podrían considerar también los servicios de software en la nube), que incluye los medios en los que se mueve la información: correos electrónicos, bases de datos, software, redes, entre otros. La otra infraestructura corresponde a un esquema organizacional que pueda organizar y facilitar la operación del sistema; incluye: incentivos, cultura organizacional, personas con criterio crítico, normativas que dirijan el cumplimiento de los objetivos de los subprocesos mencionados con anterioridad y creación de equipos involucrados en su gestión, entre otros. (Sarvary, 1999).

Vale la pena resaltar la visión evolutiva de Firestone & McElroy (2003) en este aspecto, que definen la gestión de conocimiento basada en la capacidad de mejorar los procesos de conocimiento (en inglés: *Knowledge Processing*) y los procesos del negocio (en inglés: *Business Processing*) o procesos operativos. Para su comprensión se empieza por interpretar el siguiente diagrama:

La naturaleza de la gestión de conocimiento como un conjunto de procesos

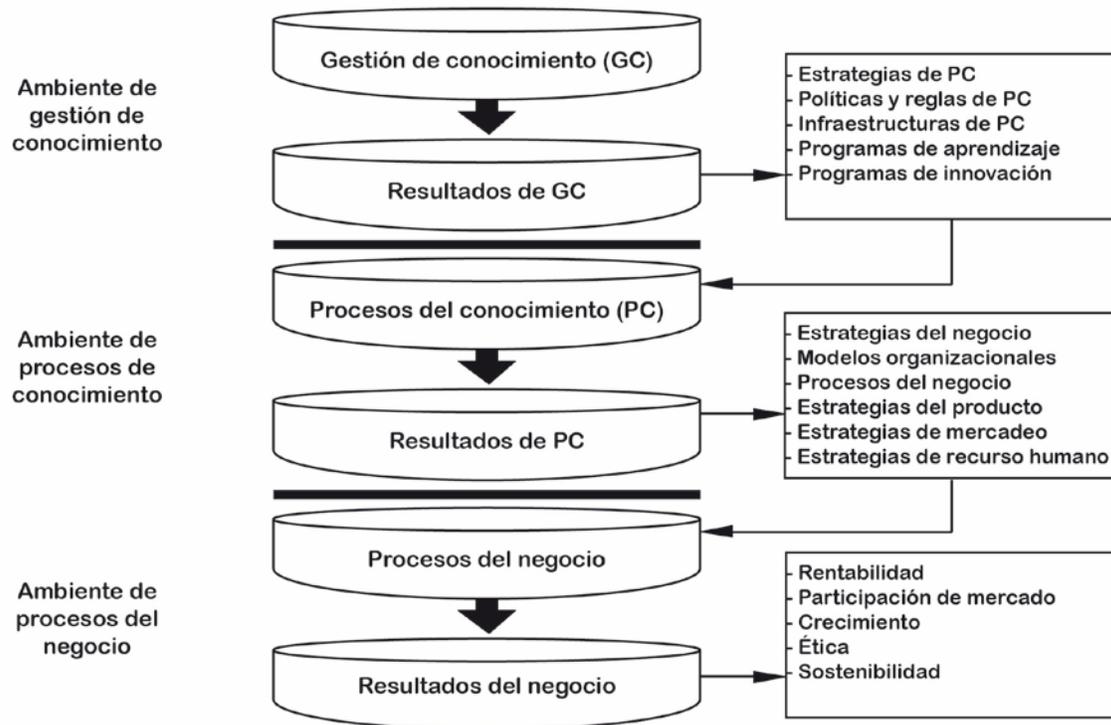


Figura 12. El contexto de tres pisos según Firestone y McElroy

Fuente: Firestone & McElroy (2003).

El proceso operacional exige el uso de conocimiento pero no lo produce ni lo integra. El segundo nivel contiene dos procesos de conocimiento: el proceso de producción y el proceso de integración (compartir o comunicar). El tercer nivel de gestión de conocimiento consiste en la administración del conjunto de procesos para mejorar los patrones organizacionales del segundo nivel (procesos de conocimiento), así como sus resultados (Firestone & McElroy, 2003, 70-80, 210-213).

A continuación se presenta el modelo que integra el rol del conocimiento y las operaciones de la organización, denominado ciclo de vida del conocimiento:

Al observar el ciclo (Firestone & McElroy, 2003, 32-57, 193-294) hay que desintegrarlo en varios componentes para comprender su funcionamiento, se empieza por el ejercicio del ciclo de producción que está ubicado en la sección superior izquierda. Está conformado por los ciclos de aprendizaje organizacional, que significan, en pocas palabras, un instrumento de comportamiento basado en la toma de decisiones para actuar. Esta iteración resulta de la percepción de una brecha existente entre un estado meta del agente y un estado actual del mismo, que está tratando de administrar o mejorar. Cuando el agente quiere disminuir su brecha se crea el ciclo de ejecución de decisión, CED (en inglés: *DEC, Decision Execution Cycle*), que requiere ejecutar cuatro pasos: planear, actuar, monitorear y evaluar. Por lo general, la fuente previa de conocimiento viene de la base distributiva de conocimiento organizacional BDCO, (en inglés: *DOKB, Distributed Organizational Knowledge Base*), que es la combinación de creencias de conocimientos previos y creencias de predisposiciones de los agentes de la empresa, junto a conocimientos afirmados explícitos validados y meta, información almacenada en repositorios electrónicos y no electrónicos (Firestone & McElroy, 2003).

En la misma figura, entre el BDCO y los procesos de negocios se presenta el aprendizaje de doble circuito de Argyris y Schön, que explica que los agentes aprenden y hacen cambios en su actuar mediante dos tipos de modos; el primero, que es aprendizaje de un circuito, modifica las acciones para tener un efecto diferente en los eventos y las condiciones; en caso de que esto no funcione, se aplica el aprendizaje de doble circuito, que va más allá y cambia el conocimiento gobernante: BDCO; este último implica un ajuste del comportamiento basado en la solución creativa de problemas, que resulta en un cambio en el conocimiento previo del BDCO. Más adelante se retomará esto en la sección de aprendizaje organizacional. (Firestone & McElroy, 2003, 37-41)

Esta aproximación se complementa, además, por el marco de solución de problemas de Karl R. Popper, que plantea cuatro etapas para solucionar problemas: empieza con formular un problema; después, por medio de conjeturas (llamadas

afirmaciones de formulación de soluciones) hay que plantear una solución tentativa (generalmente existen múltiples soluciones tentativas), para posteriormente hacer pruebas y evaluar las soluciones tentativas (refutación) con el objeto de eliminar errores. Se conoce como afirmación de validación y evaluación de conocimiento (en inglés: *Knowledge Claim Evaluation*). El resultado es nuevo conocimiento, el cual invariablemente sugiere nuevos problemas, que, a su vez, disparan un nuevo ciclo de solución de problemas (Firestone & McElroy, 2003).

Firestone y McElroy mezclan las dos teorías y crean lo que denominan ciclo de vida de problemas, CVP (en inglés: *PLC, Problem Life Cycle*), que adiciona al aprendizaje de doble circuito la definición del problema epistemológico, la formulación de teorías y la eliminación de error.

No obstante, se debe acotar la aplicación de este nuevo conocimiento para que sea entendible para los demás, lo que hace necesario incorporar información, denominada metadatos, que facilita la lectura y la aplicación del nuevo conocimiento.

El nuevo conocimiento se produce por CED y CVP; el primero produce conocimiento de eventos y condiciones específicas (lo que son, evaluación de ellas y cómo lidiar con las mismas). Es decir, sirve para cerrar brechas operacionales. El segundo tipo produce conocimiento sobre condiciones específicas basadas en nuevas perspectivas y conocimientos relacionados con nuevas teorías y modelos, nuevas etnologías, epistemologías, y metodologías. Ese conocimiento producido se integra en respuesta a problemas adaptativos, que van más allá del conocimiento sobre meros ajustes al comportamiento, lo cual significa, entonces, ajustes sobre conocimiento previo disponible en el BDCO; como resultado, este proceso se continúa para cerrar brechas epistemológicas en nuestras vidas (Firestone & McElroy, 2003, 33-40).

Regresando al ciclo de vida del conocimiento, si se observa en la sección de la franja superior derecha de la figura, se encuentra el proceso de integración, el cual

consiste en la antigua visión de comunicación de la información para que sea reconocida, utilizada y apropiada por la organización planteada por los primeros autores de gestión de conocimiento de los noventa. La tercera sección es la franja inferior, que representa el funcionamiento operativo organizacional, en el que se ejecutan las labores del día a día para cumplir los objetivos misionales; se fundamenta en las BDCO y su interacción con los agentes y su conocimiento de los mundos 2 y 3.

Con respecto a la relación entre la gestión de conocimiento y el sector de consultoría, existen dos razones principales por las cuales dicho segmento es en extremo sensible a su capacidad de producir conocimiento mediante el proceso de gestión de conocimiento: La primera, porque se comercializa en forma específica, tanto conocimiento como soluciones empresariales, y la segunda, porque la parte más valiosa del conocimiento se origina casi en su totalidad a partir de tareas de clientes, es decir, del contexto externo, mientras que el resto de compañías de otros sectores generalmente adquieren su conocimiento con base en desarrollos y experiencias internas, así como de fuentes externas, que incluyen entidades estatales, consultores externos y datos del mercado (Sarvary, 1999).

De todo lo anterior se puede afirmar que las firmas consultoras se convierten en usuarios intensivos de sistemas de gestión de conocimiento para demostrar cómo su experiencia en no importa cuántas empresas o proyectos diferentes crea una ventaja competitiva para un nuevo cliente, es decir, debe disponer de argumentos preparados, como sugiere el proceso de venta clásico, para saber “demostrar” por qué los servicios que prestan pueden brindar soluciones y mejoras realistas para el cliente. Las fuentes de componentes de estos argumentos son el conocimiento de hecho o experiencia, la capacidad de adaptación a nuevos problemas y la habilidad para distribuir y explotar el conocimiento colectivo.

Por último, se presentan los elementos de la gestión del conocimiento clasificados por grupos (Briceño y Bernal, 2010) para determinar el estado de la gestión del conocimiento en las organizaciones:

- > Identificación del conocimiento: el saber qué información, en cuál medio y para utilizar en cuál determinada situación.
 - Conocimientos idealistas
 - Conocimientos sistemáticos
 - Conocimientos pragmáticos
 - Conocimientos automáticos
- > Transición o partición del conocimiento: se lleva a cabo a través de la comunicación.
- > Medios y tecnologías: constituyen el medio para enviar, circular, transferir, convertir, acumular y almacenar la información.
- > Toma de decisiones: el uso efectivo de evidencia e información desde diversas perspectivas. Es decir, se materializa y se hace útil en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.
- > Cultura organizacional: una cultura flexible, dispuesta al cambio, es más competitiva. Los sistemas de creencias y normas de grupo institucionalizados ayudan a dirigir el comportamiento.
- > Competitividad: proporciona conocimiento de la competencia, el mercado y las tendencias del entorno, así como la experiencia del conocimiento de procesos internos (Briceño & Bernal, 2010).

En el anterior desarrollo del tema de gestión de conocimiento, al relacionarse con la actividad de la consultoría empresarial, se identifican puntos importantes que se ven potencializados al interactuar de forma conjunta entre el consultor y el cliente, porque los procesos de negocio de la firma son, precisamente, los de explotar e incrementar su capital de conocimiento en la ejecución de proyectos con clientes y, por su parte, la empresa pyme tiene la oportunidad de incrementar su capital de conocimiento al interactuar, evaluar perspectivas objetivas de su organización y actuar en pro de unos resultados de conformidad con una guía profesional que implica, en teoría, un menor riesgo en la toma de decisiones y ejecución de actividades.

Esto significa que la empresa debe desarrollar una visión gerencial dirigida hacia una administración de sus activos intangibles, especialmente sensible a los activos de conocimiento (Mentzas, Apostolou, Abecker & Young, 2003, 19, 21-22), que se definen como recursos que la organización desea cultivar y se caracterizan por ser difícilmente divisibles y apropiables, es decir, que la misma información y conocimiento pueden usarse por diferentes entidades, lo que implica que se caracterizan por no ser agotables; sin embargo, estos activos son regenerativos, o sea que puede nacer como resultado de los procesos de negocio un nuevo conocimiento, aparte del proceso o producto (Mentzas, Apostolou, Abecker, & Young, 2003).

A diferencia de la mayoría de los activos, el conocimiento no tiende a disminuir los retornos por su uso, sino que incrementa su valor a la medida que se utiliza con mayor intensidad. Además, estos activos se valorizan por su uso al añadir, adaptar y enriquecer la base de dicho conocimiento por parte de los usuarios. Vale la pena anotar que hay algunos conocimientos que se valorizan al ser considerados como estándares, mientras que otros, como patentes que han expirado, antiguos secretos de negocio, prácticas administrativas ortodoxas por mencionar algunos casos, pueden ser menos valiosas en la medida en que son ampliamente compartidas.

Como conclusión, la base de conocimiento de las empresas tiene la necesidad imperante de ser actualizada en los tiempos de cambio dinámicos. De conformidad con Drucker: “El conocimiento constantemente se hace a sí mismo obsoleto, con el resultado que el conocimiento de hoy es la ignorancia del mañana” (Drucker, 1997), lo que justifica la aproximación hacia el aprendizaje organizacional de la siguiente sección.

3.2. Aprendizaje organizacional

Según Salacuse (2000), la actividad de brindar asesoría, equiparable en su justa medida a la consultoría, significa enseñar, cuando afirma que un consejero efectivo es ante todo aquel que logra brindar la capacidad al cliente de enfrentar

un problema, así como el estudiante ha aprendido algo después de una conferencia (Salacuse, 2000). Se hace entonces necesario prestar mayor atención a la comunicación efectiva del consultor, pues el cliente debe ser capaz de comprender sus consejos (Salacuse, 2000, 80-82).

Ahora bien: teniendo en cuenta la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como efecto de una buena práctica de integración para fortalecer la BDCO de la empresa, se ilustrarán sus características. El aprendizaje organizacional existe fundamentado por el aprendizaje individual y colectivo; de esta manera, una organización puede aprender en la medida en que un miembro de la organización hace mejor su trabajo y logra impactar el comportamiento de otros, es decir, genera un cambio de conducta mutua (Swieringa & Wierdsma, 1995). “Al cambiar la conducta de una organización, en el sentido institucional, esta también cambia en el sentido instrumental” (Swieringa & Wierdsma, 1995, 37-48); en otros términos, los autores citados exponen que un cambio organizacional está sustentado en reglas, tanto implícitas como explícitas, relacionadas con el comportamiento organizacional deseado, que, a la larga, se convierte en la cultura organizacional, para generar resultados como organización, lo que, a su vez, exige un proceso de aprendizaje de comportamiento individual respecto a la normativa.

Lo expuesto implica que cuando las reglas no sirven para alcanzar los resultados, se exige un aprendizaje en otro plano, el plano organizacional resultante del aprendizaje colectivo, capaz de modificar o crear nuevas reglas de juego. Ver la sección superior de la siguiente figura:

Modelos de ciclos de aprendizaje

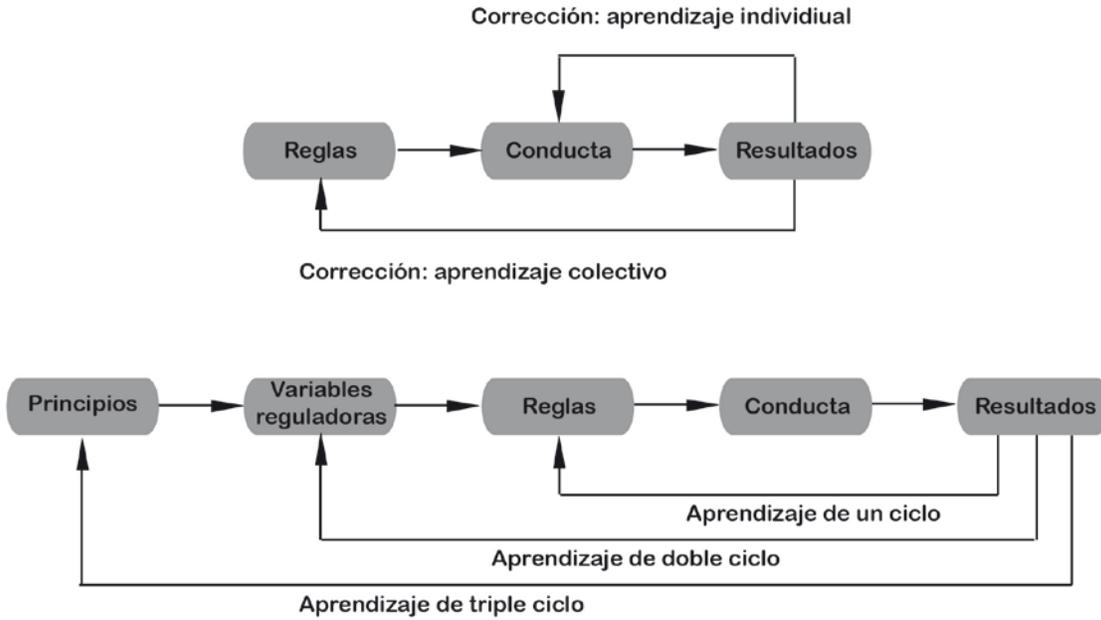


Figura 14. Aprendizaje consciente del comportamiento organizacional (superior) y ciclos del aprendizaje colectivo (inferior) según Swieringa y Wierdsma

Fuente: Swieringa & Wierdsma (1995).

Continuando con lo elaborado por los autores Swieringa y Wierdsma, en la sección inferior de la figura anterior se presentan los ciclos (anteriormente en el ciclo de vida de conocimiento denominado circuito) de aprendizaje, los cuales se parecen al modelo de Argyris y Schön, que, además, incluye un ciclo de tercer nivel. Se presenta un resumen de las diferencias de estos ciclos:

Ciclo	Nivel de cambio	Nivel de aprendizaje	Consecuencias	Ejemplos
Uno	Conducta y reglas (Cómo / patrones)	Obligaciones y permisos	Mejoramiento de resultados	Mejorar calidad, servicio y relaciones con clientes.
Doble	Variables reguladoras (Por qué / conflictos)	Conocimiento y entendimiento	Renovación con solución de mayor alcance	Mejorar el entendimiento y conocimiento colectivo, políticas, y estructuras.
Triple	Principios esenciales (Por qué / intensiones)	Valor y voluntad	Desarrollo de nuevos principios de identidad	Mejorar las razones esenciales / definir la voluntad y el ser colectivos

Tabla 3. Resumen de características de ciclos de aprendizaje según Swieringa y Wierdsma

Fuente: Swieringa & Wierdsma (1995).

Vale la pena destacar que mientras más alto sean el nivel del ciclo y la cantidad de personas involucradas se exige un mayor período de tiempo para llegar a un nivel de aprendizaje sólido.

Según Argyris (1999, 84-86), existen dos modelos que describen comportamientos comunes de las organizaciones relacionadas con el aprendizaje. La teoría empleada del modelo I es el diseño que se encuentra en todo el mundo. Tiene cuatro valores que la rigen: 1) lograr el propósito que se pretende, 2) maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas, 3) reprimir los sentimientos negativos, y 4) comportarse de acuerdo con lo que se considere que es racional. Las estrategias predominantes para la acción de este modelo son: 1) defender su posición, 2) evaluar los pensamientos y las acciones de los otros así como los propios, y 3) atribuir las causas a cualquier cosa que se esté tratando de comprender. Es probable que las consecuencias de estas estrategias sean actitudes defensivas, malos entendidos y procesos de autorrealización y de autobloqueo.

Por otro lado, agrega el citado autor que el empleo del razonamiento defensivo prohíbe cuestionar el razonamiento defensivo, lo que genera como consecuencia la tenencia de procesos autoalimentados que mantienen el statu quo, inhiben el aprendizaje genuino y refuerzan el engaño. Por tanto, Argyris afirma que no es de

sorprender que estas personas aprendan a abstenerse de asumir la responsabilidad de las pérdidas y de la represión de sus sentimientos negativos, especialmente de aquellos asociados con la incomodidad o la amenaza. A su vez, estos individuos emplean estrategias de comportamiento compatibles con esos valores reguladores. Por ejemplo: siempre defienden sus opiniones, hacen evaluaciones y atribuciones de tal forma que aseguren que tienen el control, que son ganadores y que reprimen sus sentimientos negativos. Como conclusión: los individuos aprenden las teorías que son compatibles con la realización de un control unilateral. Tanto las organizaciones como los individuos se basan en este tipo de control (Argyris, 1999).

Lo anterior en contraste con el modelo II, que está conformado por teorías adoptadas (Argyris, 1999, 89-90). El reto radica en ayudar a los individuos a transformar sus teorías adoptadas en teorías empleadas, aprendiendo una "nueva" serie de habilidades y una "nueva" serie de valores reguladores, debido a que muchos individuos adoptan los valores y habilidades del modelo II. Sin embargo, el hecho empírico hasta la fecha es que son muy pocos los individuos que pueden actuar de conformidad con sus valores y habilidades adoptados; no obstante, a menudo no se percatan de esta limitación.

Los valores reguladores del modelo II son: 1) obtener información válida, 2) realizar una elección informada, y 3) hacer una cuidadosa supervisión de la ejecución de la elección. Argyris explica que los comportamientos del modelo II se convierten en estrategias para la acción, lo que ilustra de manera abierta la forma en la cual los actores llegaron a sus evaluaciones o atribuciones y, además, enseñan la forma en la cual las idearon, para alentar a otros a que las investiguen y las comprueben. Para generar estas consecuencias colectivas se requiere utilizar un razonamiento productivo, lo cual significa que las premisas y las inferencias son explícitas, y, por último, que las formas como las conclusiones que se hayan creado se puedan comprobar mediante una lógica independiente del actor inicial (Argyris, 1999).

Por su lado, Peter Senge (1992) también reconoce el aprendizaje organizacional como un efecto colectivo:

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. (...) también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo (...) si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender (Senge, 1992, 19).

En general Senge plantea una organización inteligente, que es resultado de la capacidad de aprender en equipo, mediante la adopción y la generación de resultados, lo que despierta una necesidad de avanzar en el conocimiento humano organizacional y el dominio personal lo mismo que fomentar una visión compartida y un aprendizaje en equipo, además de utilizar el pensamiento sistémico y los modelos mentales para identificar patrones y posibles cosas que no eran perceptibles antes del análisis, de forma que sea posible aplicar palancas para alcanzar las metas; en otras palabras, permite descubrir cómo se crea su realidad y, por tanto, como poder modificarla.

Al aterrizar el aprendizaje organizacional al contexto de esta investigación se entiende, entonces, que el ejercicio de adquirir servicios de consultoría apoya el proceso de aprendizaje organizacional, ya sea para solucionar una problemática o para aprovechar una oportunidad. Los resultados se hacen presentes después de la intervención y, aunque varía la facilidad de evaluar su impacto en el tiempo por la propia naturaleza de la labor, se puede apreciar su influencia, la capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos y la puesta en marcha del cambio, con lo que se logra especial influencia cuando se logra establecer relaciones estrechas con clientes particulares, lo que explica por qué la mayoría de los ingresos de las consultoras, entre 60 y 65% en 1992, provienen de clientes de vieja data, porque dichos clientes han percibido un alto rendimiento del dinero invertido en los servicios (Rassam y Oates, 1992, 23-25, 38-39).

Ahora aparece una cuestión relevante: ¿cuáles factores de éxito serán necesarios para tomar un servicio de este tipo? Según los citados autores,

si le pregunta casi a cualquier consultor cuáles son los requisitos para que la asesoría tenga éxito, la respuesta universal será un buen cliente. Jean Pierre Auzimour de Bossard Consultants, con sede en París, dice: “Existe un hecho: ‘uno solo es tan bueno como bueno sea el cliente’. Si el cliente no tiene claridad con respecto a lo que desea o si los gerentes no son buenos, puede resultarle muy difícil al consultor” (...) Lo principal es que los consultores se tomen el trabajo de comprender la cultura de la empresa, que utilicen los talentos internos y que no impongan sus métodos o valores ni durante la asesoría ni al formular sus recomendaciones finales (Rassam y Oates, 1992, 49-50).

La anterior intervención permite comprender la responsabilidad compartida al prestar servicios de consultoría, pues, para apropiarse la experiencia del equipo consultor (conocimiento), se requiere tener unas habilidades, una motivación desde la óptica de la empresa cliente, así como la visión del consultor que enseña, en el que un estudiante requiere motivación por aprender para transformarse a causa de la lección; puede darse el caso de tener al mejor de los profesores al frente “un genio” pero, si al estudiante le falta ese deseo y esa convicción intrínseca, al final no se llegará a un resultado de éxito. Al tener esto en cuenta, se acude a diversidad de fuentes primarias para contar con perspectivas de esa dinámica en la relación práctica cliente-consultor dentro del alcance de la investigación.

Para complementar el avance, desde el nacimiento mismo de la teoría y la práctica del aprendizaje organizacional, y según Garvin, Edmonson y Gino (2008), se revelan tres pilares para crear una organización en la que los empleados sobresalen en creación, adquisición y transferencia del conocimiento (Garvin, Edmonson, & Gino, 2008):

- 1) Un ambiente de apoyo al aprendizaje: se recomienda promover el aprendizaje al dar seguridad psicológica, o confianza para expresarse, al apreciar la diversidad de perspectivas y la apertura hacia nuevas ideas, y al brindar tiempo para reflexionar y revisar las tareas y procesos de la organización.
- 2) Procesos y prácticas concretas de aprendizaje: se motiva a la creación de forma similar a otras áreas, como logística o desarrollo de productos, definir

pasos concretos para ejecutar los procesos de conocimiento que incorporan la generación, colección, interpretación y diseminación de información. En pocas palabras: tener una disciplina sistemática para construir conocimiento sobre aquel existente junto a las experiencias.

- 3) Liderazgo que refuerce el aprendizaje: al reconocer la fuerte influencia del comportamiento de los líderes, se les motiva a señalar la importancia de practicar la escucha y el cuestionamiento entre las personas mediante la inversión de tiempo en la identificación de problemas, transferencia del conocimiento y reflexiones posteriores a auditorías para que más tarde florezcan con mayor probabilidad, así como participar en forma activa en la promoción de actividades que generen verdaderas discusiones abiertas.

Estos autores cierran su artículo presentando anotaciones como el prestar atención no solo al liderazgo por aprender sino a la cultura y los procesos que hacen explícita su posición estratégica, así como por reconocer la diversidad en departamentos dentro de la organización, lo que implica el uso de múltiples estrategias para tener éxito en su aplicación, y también cómo se debe abordar el aprendizaje organizacional desde la perspectiva de una intención multidimensional, porque abarca muchas áreas para lograr avanzar en su implementación.

Al completar esta ilustración sobre aprendizaje organizacional se aborda la forma en la que se desarrolló la investigación en el siguiente capítulo.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se abordó desde una posición de inquisición, que tenía la intención de desarrollar inicialmente un entendimiento sobre la dinámica en la que se desempeñan las firmas consultoras en el contexto empresarial, desde la perspectiva de la gestión de conocimiento, para posteriormente aplicar todo lo anterior a una guía para facilitar la evaluación de firmas de consultoría. A continuación se presentan detalles del ejercicio.

4.1. Resumen de metodología de la investigación

El proceso de selección de la metodología de la investigación se planteó con base en la necesidad de abordar el tema de estudio desde una perspectiva cualitativa, lo que facilitó el planteamiento de posibilidades y evitó reducir la complejidad y el dinamismo del sistema existente a una hipótesis inicial que debía ser validada cuantitativamente.

Por esta razón se realizó el ejercicio de levantamiento de datos de fuentes primarias y secundarias, para construir un panorama cualitativo en el que interactúan la empresa cliente, la firma consultora y su contexto en la creación de valor. Esto implica desarrollar unas hipótesis de interrelación entre las firmas consultoras, las empresas clientes y su entorno.

Se presenta un resumen del proceso metodológico en el siguiente esquema:

Esquema de resumen de la metodología

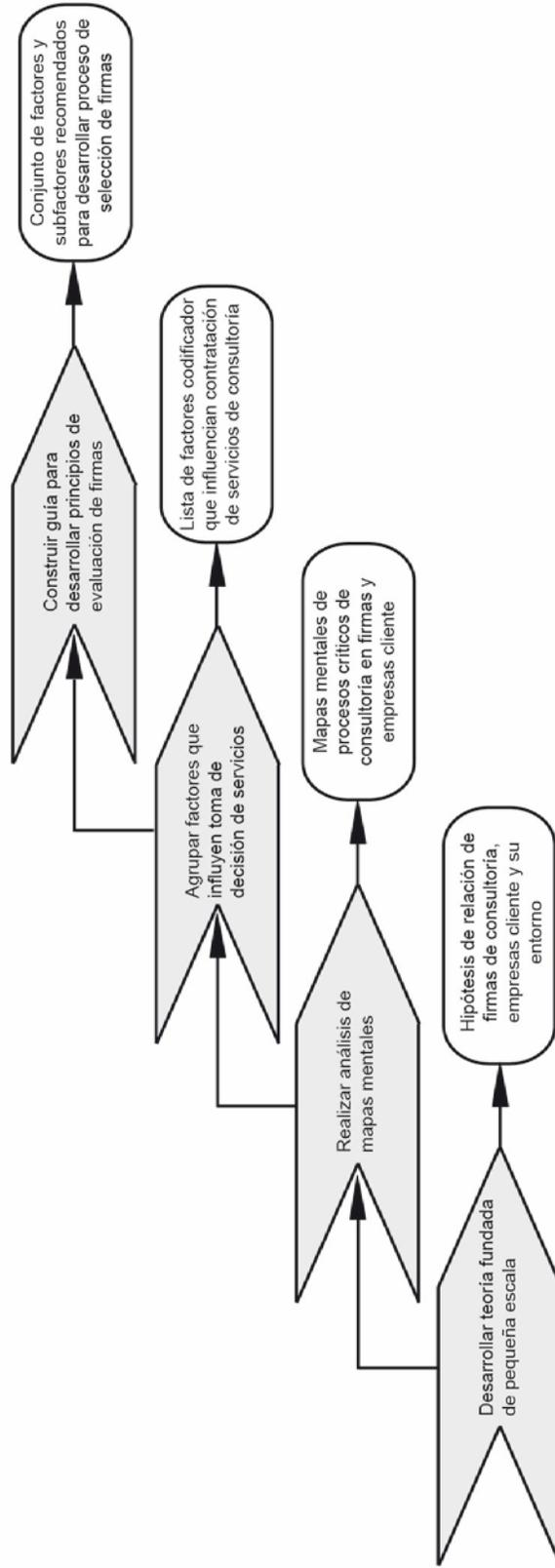


Figura 15. Esquema de resumen de la metodología

Fuente: elaboración del autor.

Como se aprecia en el esquema, se elaboró el proyecto en cuatro grandes pasos con sus resultados concretos; el primero constituye la base sobre la que se van construyendo las siguientes etapas, lo que contribuye a la gestación de unas hipótesis que describen de forma general la interrelación entre el consultor y la empresa, que es un proceso eminentemente cualitativo; el segundo se creó con el objeto de analizar con mayor detalle procesos de particular interés para explorar su dinámica en el tiempo y, gracias a que se tomó una perspectiva de mapas mentales con pensamiento sistémico, es posible observar ciclos que se repiten atemporalmente en nuestro contexto, en los que la información construida se apoya en algunos de los códigos, propiedades y conceptos incorporados en las hipótesis de la etapa anterior; la tercera consiste en el uso de la información codificada y agrupada en un concepto de las hipótesis denominada motivos, en el que se filtran y agrupan los códigos que influyen en la toma de decisión para contratar servicios, y, por último, se creó la guía, que se pensó y se elaboró teniendo en cuenta la posición de una empresa cliente ante la posibilidad de tomar servicios de consultoría en nuestro contexto y que, desde una perspectiva de gestión de conocimiento, debe propender por sacar el mayor provecho al acceso a los activos de conocimiento y experiencia de las firmas consultoras. A continuación se encontrará una corta descripción de las etapas.

4.2. Metodología de la teoría fundada (fundamentada)

La metodología de investigación seleccionada se denomina Teoría Fundamentada o Fundada (*Grounded Theory*) (Corbin & Strauss, 2008), dada la naturaleza compleja del proceso de evaluación de servicios de *outsourcing*, específicamente sobre consultoría en administración; se profundizaron conceptos y se realizaron hallazgos que permitieron explorar la dinámica de los factores interrelacionados de gestión de conocimiento, el aprendizaje organizacional y las actividades de consultoría prestadas en las empresas cliente (Corbin & Strauss, 2008).

La metodología de la teoría fundamentada fue creada en 1967 por Glaser y Strauss como un método práctico para realizar investigación enfocada en un proceso interpretativo, el cual se centra en el ejercicio de análisis de la producción

de significados y conceptos usados en la realidad cotidiana. Se enfocaron en la descripción de un proceso orgánico, del cual se construye una teoría con base en tres factores: 1) qué tanto los datos encajan en categorías conceptuales definidas por un observador, 2) qué tanto las categorías explican o predicen interpretaciones en curso y 3) qué tan relevantes son las categorías respecto al corazón del asunto observado, todo lo cual significa un proceso sistemático de recolección de datos que pueden usarse para crear teorías que tratan las realidades interpretativas de actores en un contexto social (Suddaby, 2006).

La selección de esta metodología fue particularmente apropiada para una investigación de pequeña escala donde se logró estudiar la interacción humana y toma de decisiones, la cual se basa primordialmente en datos cualitativos (Descombe, 2010).

En resumen, se realizaron un levantamiento de información y el análisis iterativo hasta conseguir el desarrollo de unas hipótesis preliminares, que nacieron de los datos primarios y sirvieron como fundamento para abordar esta problemática desde una perspectiva de gestión de conocimiento. Estas hipótesis fueron trianguladas o revisadas con los datos primarios para verificar que no hubiera inconsistencias en su planteamiento. La construcción de estas hipótesis implicó un análisis de los datos y su agrupamiento, que se describen con mayor detalle en el siguiente capítulo, pero vale la pena aclarar que fue un proceso manual, llevado a cabo de forma ordenada y guiada primordialmente por los datos recolectados. Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología se utilizó como guía pero no se llegó a un nivel lo suficientemente profundo para la creación de una teoría formalmente delimitada y definida, lo que explica que el resultado de dicho ejercicio sean hipótesis preliminares y no modelos formales de una teoría.

4.3. Metodología de los modelos mentales y el pensamiento sistémico

Estas hipótesis fueron complementadas con un análisis con pensamiento sistémico aplicado, para estudiar algunas relaciones de los conceptos creados en el ejercicio de codificación.

Según O'Connor y McDermot (1998, 292), el pensamiento sistémico es una “técnica de pensamiento que se centra en las relaciones entre las partes que forman un todo con una finalidad”; siendo aplicada para atender problemáticas que nacieron durante la ejecución de la investigación. Por ejemplo: ¿cuáles factores causan que la empresa tenga la cualidad de trabajar en aislamiento la solución de problemáticas no rutinarias?, o: ¿cómo aporta la firma consultora al desarrollo de la empresa? De esta forma se observó en esta metodología una herramienta suficientemente apropiada para profundizar la exploración de la interrelación entre el consultor y el cliente.

Ahora, para conocer cómo funciona en la práctica, (Senge, 1992, 70-71) se plantea que hay tres niveles de explicación de situaciones complejas: 1) las explicaciones de hechos que significan una posición reactiva del actor y son frecuentes en nuestro medio, 2) las explicaciones de patrones de conducta que concentran su energía en ver tendencias de más largo plazo y evaluar sus implicaciones, y 3) las explicaciones estructurales que analizan las causas subyacentes a conductas, lo que significa en su comprensión la capacidad para modificar los patrones de conducta.

La última es la herramienta del pensamiento sistémico que genera resultados en el largo plazo y con mayor efectividad. Plantea dos actuaciones en tipos de complejidad: el actuar en una complejidad de los detalles lleva a que “hacer lo obvio no produce el resultado obvio y deseado” y conduce a caer en la trampa de atacar problemas complejos con soluciones complejas, pero, al actuar dentro de una complejidad dinámica, se reconocen relaciones de causas y sus efectos sutiles que, al ser comprendidos en los arquetipos sistémicos, posibilitan brindar

soluciones mediante el principio de apalancamiento, que significa realizar cambios pequeños que pueden producir resultados grandes, o, mejor dicho, alcanzar mejores soluciones con menor esfuerzo (Senge, 1992, 94-96).

Se destacan del mismo autor algunos aportes como los siguientes: 1) la causa (interacción del sistema subyacente responsable de síntomas) y el efecto (síntomas que significan problemas explícitos) no están próximos en el tiempo ni en el espacio, puesto que es la empresa, influenciada por nuestra forma de pensar la realidad, la que percibe que sí están cerca (en actuar bajo reacción y en el corto plazo). 2) las intervenciones de bajo apalancamiento generan un resultado en el corto plazo pero empeoran la situación en la realimentación compensadora, y 3) el reconocer el principio del límite del sistema permite analizar de una forma suficientemente amplia las interacciones y efectos mutuos en las partes, de manera que haya posibilidad de encontrar un apalancamiento, aunque en ocasiones se dividen los problemas, en contravía de una visión adecuada del problema: al verlos en una escala pequeña o limitada no se pueden resolver según este esquema de apalancamiento (Senge, 1992, 80, 84, 88-89)

Los arquetipos se construyen con círculos de causalidad, o con relaciones de causa y efecto, que se denominan procesos de realimentación; existen dos tipos de realimentación: 1) los reforzadores, que significa una situación en la que las cosas crecen así como otras donde la situación decrece o se deteriora, y 2) los compensadores, que operan de acuerdo con una conducta orientada hacia metas, es decir, hacen las veces de freno o impulsador en los ciclos. Así mismo, hay demoras e interrupciones dentro de los ciclos, que significa, un tiempo entre los actos y sus consecuencias (Senge, 1992, 106).

Esta aplicación se consideró apropiada para esta investigación porque permitió acercar la problemática estudiada a un análisis no lineal en el tiempo, que facilitó el identificar patrones y características del sistema en los que hay oportunidades para intervenir o, por lo menos, enfocar esfuerzos para influenciar el arquetipo del sistema y promover la gestación de confianza y mayores intervenciones organizacionales.

4.4. Descripción de creación de lista de factores de toma de decisión y guía de desarrollo de principios de evaluación de firmas de consultoría

Con posterioridad a la identificación de la dinámica de los pasos anteriores se procede a revisar los datos recolectados y se enlistan los factores relevantes contenidos en los conceptos y propiedades, con lo que se consigue identificar los factores que influyen en la decisión de tomar servicios de consultoría.

Finalmente, en el último paso se propone una guía de desarrollo de principios de evaluación de firmas de consultoría, elaborada a partir de los datos encontrados, de las relaciones de los mapas mentales, eminentemente cualitativas, y con una estructura sencilla para que fuera de fácil comprensión y adaptación para los lectores. Esta guía pretende servir como herramienta para la creación de un proceso interno en la empresa, destinado a seleccionar servicios de consultoría en administración, que, de manera similar a una licitación, va exigiendo requisitos para eliminar algunas opciones y seleccionar aquella que más se ajuste a las condiciones planteadas por la empresa para la solución de su problemática.

Se considera esta investigación como uno de los primeros acercamientos a esta problemática desde una perspectiva de gestión de conocimiento, que plantea una posibilidad genérica y, como se aclaró con anterioridad, puede ser adaptada y mejorada a través de investigaciones futuras, para explorar más a fondo esta relación comercial y su impacto en el entorno económico.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Hipótesis preliminares a partir de metodología cualitativa de la teoría fundada

Los resultados se revelan ordenados en los pasos más importantes ejecutados durante la investigación:

Etapa1. Descripción.

En un inicio se procedió a obtener datos cualitativos de diversas fuentes para conseguir un panorama suficientemente amplio y lograr distinguir relaciones entre los datos; como producto del análisis iterativo se trabajó hasta conseguir la saturación descrita por Corbin y Strauss, específicamente sobre las características que explicaban la prestación del servicio de consultoría. Esto resultó en la construcción de un marco de estudio con temas específicos por estudiar.

Para la adquisición de estos datos cualitativos con características divergentes se recurrió a dos tipos de fuentes:

Fuente 1. Fuentes iniciales.

1.1. Secundarias: literatura técnica referente a consultoría, administración, gestión de conocimiento, pymes y aprendizaje organizacional.

1.2. Primarias: entrevistas a experta en temas de gestión de conocimiento y entrevista a usuario de metodología de la teoría fundada en una investigación pasada. En total fueron dos entrevistas.

Fuente 2. Fuentes de contenidos y experiencias a proveedores de servicios de consultoría, entrevistas a expertos en la materia en cámaras de comercio y entrevistas a empresas clientes que hayan utilizado servicios de consultoría.

2.1. Primarias: representantes de cámaras de comercio en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá, como intermediarios y articuladores de servicios

empresariales. Se realizó una referenciación para buscar conocidos en la misma institución o en aliados. En total fueron cuatro entrevistas.

2.2. Primarias: firmas de consultoría en administración en Medellín, Cali y Bogotá. En total fueron cuatro entrevistas.

2.3. Primarias: empresas clientes y usuarios de servicios de consultoría en Cali y Bogotá. En total fueron tres entrevistas.

Etapa 2. Construcción de cuestionarios y ejecución de entrevistas.

Antes de realizar las entrevistas se preparó un formato de autorización para participar en la investigación, basado en el ejemplo de voluntarios de Corbin & Strauss; ver anexo 2: formato para entrevistados; después se construyeron los cuestionarios modelo, para cubrir los temas de interés de la investigación, con base en las indicaciones y la estructura lógica de Krueger (1997), con lo que se llegó a cuestionarios de 25 preguntas para cada grupo de entrevistas; posteriormente fueron filtrados los formularios y, mediante un ejercicio práctico (prueba de pertinencia de preguntas y aporte de posibles respuestas a temas de interés de la investigación), se llegó a una selección entre 14 y 16 preguntas para ser ejecutadas con un tiempo estimado entre 50 y 60 minutos a cada entrevistado. Estos cuestionarios se revisaron con el asesor temático y, además, se fueron mejorando con las entrevistas que se realizaban, con lo cual se superaron algunas dificultades de interpretación de los entrevistados. Ver anexo 3: grupo de cuestionarios finales aplicados por grupo objetivo. Además, y dado que se utilizó un cuestionario semiestructurado, hubo ocasiones en las que se realizaron preguntas adicionales y preguntas de seguimiento para comprender más acerca de temas particulares.

Para ejecutar las entrevistas se revisaron inicialmente unos lineamientos sobre la ejecución de entrevistas, para evitar caer en errores que invalidaran la recolección de datos (Denzin & Lincoln, 2005). Con posterioridad se continuó con la consecución de datos de contacto de las empresas, firmas consultoras o cámaras de comercio; después se hicieron los contactos telefónicos o por correo

electrónico con el fin de solicitar información para identificar en cada caso una persona competente en el tema y para obtener una cita con dicha persona; a continuación, durante la cita se realizaba una corta introducción del entrevistador, sin muchos detalles para evitar sesgos después se diligenciaba el formato de participación de entrevistados, se cubría el cuestionario y, finalmente, se agradecía la colaboración a la persona por participar en la investigación. Al final se salía de la entrevista con notas de comportamientos o con los énfasis en determinadas frases, la grabación en audio y el soporte físico firmado, en el que aceptaba la participación cada entrevistado, con el acuerdo mutuo de mantener confidencialidad del participante, y, por supuesto, con las anotaciones respectivas sobre nombre de la persona, nombre de la entidad, fecha y ciudad.

Luego de tener la información de otras fuentes distintas a las primarias se procedió a registrarla en un archivo del software *NVivo 8* (*desarrollado por QSR International Pty Ltd*), que permitía la recolección ordenada de estos datos. Posteriormente se transcribieron las trece entrevistas grabadas de voz a texto, en promedio de 50 minutos cada una; al final sumaron en total 178 páginas de *Word*, fuente Arial tamaño 12, con 83.577 palabras transcritas. De este resultado vale la pena resaltar la lista de las 125 de las palabras con mayor número de repeticiones diferentes a artículos, preposiciones, nombres propios y conectores, que además tuvieran una longitud superior a cuatro letras:

conocimiento	innovación	resultados	gerencia	difícil
empresa	personas	negocio	modelo	mercadeo
tiene	tiempo	servicio	consultora	mercados
hacer	servicios	mercado	saber	seguimiento
empresas	información	empresarios	problemas	aprender
proceso	nivel	clientes	recursos	áreas
cosas	importante	empresarial	aprendizaje	asesor
consultoría	gestión	términos	pensar	necesidades
gente	temas	problema	producto	producción
experiencia	empresario	programa	implementación	solución
puede	procesos	comercio	inversión	cargo
cliente	trabajo	análisis	negocios	entender
tener	equipo	cultura	formación	herramientas
proyecto	valor	gerente	herramienta	objetivo
consultor	firma	propuesta	necesita	perspectiva
tenemos	metodología	generar	capacitación	apoyo
parte	compañía	necesidad	confianza	estado
persona	manera	resultado	criterios	existe
decir	consultores	trabajar	emprendimiento	trabajando
pronto	momento	acompañamiento	estructura	visión
forma	estrategia	plazo	oportunidad	buenas
proyectos	sector	acuerdo	personal	ciclo
organización	asesoría	diferentes	sistema	contratar
tienen	capacidad	relación	casos	ideas
claro	quiere	desarrollo	compañías	momentos

Tabla 4. Resumen de palabras con mayores frecuencias de repetición

Fuente: elaboración del autor.

De esta fuente de información primaria se utilizó la plataforma de software para poder codificar dicho texto, ejercicio que fue revisado y purificado porque con el avanzar del ejercicio se crearon códigos muy parecidos que, durante el proceso, se iban fusionando; la herramienta facilitaba dicha codificación del texto y el seguimiento de cambios. Como resultado de este ejercicio se concluyó con 1.022 códigos; posteriormente se realizó una búsqueda para identificar cuatro grupos de códigos con alta frecuencia (clasificaciones) así: grupo 0: códigos con menos de 5 repeticiones; grupo 1: códigos con repeticiones entre 5 y 9, grupo 2: códigos con repeticiones entre 10 y 19, y grupo 3: códigos con más de 19 repeticiones.

Grupo de clasificaciones	Número de códigos
0	908
1	81
2	25
3	8

Tabla 5. Detalle de grupos de códigos categorizados

Fuente: elaboración del autor.

Los códigos de mayor importancia fueron los de los grupos de clasificación 2 y 3, que se detallan a continuación:

Código	Clasificación	Código	Clasificación
Aprendizaje organizacional	3	Aprendizaje individual	2
Proceso de apropiación de conocimiento	3	Especialización por área de conocimiento	2
Proceso de integración	3	Proceso de integración externo	2
Transferencia de conocimiento	3	Capacidad para atender diversas necesidades	2
Proceso de producción	3	Responsabilidad compartida	2
Proceso de adquisición de conocimiento	3	Servicios empresariales de consultoría	2
Método de análisis	3	Entregables tangibles e intangibles	2
Experiencia	3	Motivo de crisis propia	2
Metodologías	2	El ciclo de conocimiento	2
Motivo de alto nivel de experiencia	2	Motivo metodología	2
Servicio de apoyo para acceso a mercados	2	Estructura con aliados especializados	2
Aplicación de diagnóstico	2	Estrategia de gestión de conocimiento	2
Conocimiento de necesidades de cliente	2	Cooperación con aliados	2
Resultado de análisis	2	Articulador de competitividad	2
Motivo de credibilidad	2	Interpretación investigador	2
Aprendizaje en ejecución	2	Levantamiento de datos	2
Contrato para solución conjunta	2		

Tabla 6. Códigos con clasificaciones 2 y 3

Fuente: elaboración del autor.

Conviene advertir de que, en ocasiones, con la entrevista escrita se corrían las siguientes etapas (análisis, categorización y abstracción teórica) para construir posteriormente sobre hallazgos de cada fuente por utilizar en el estudio e ir mejorando la amplitud de categorías y su comprensión relacional. Esto dio como resultado unos diagramas iniciales y unas relaciones entre factores influyentes en el contexto.

Etapa 3. Análisis.

Se utilizaron, como herramientas para la categorización y subcategorización que reflejaran el marco relacional de datos, el microanálisis y las preguntas teóricas y estructurales. Este ejercicio fue bastante exigente porque requería ejecutar una secuencia lógica para ir construyendo un proceso consistente y sistemático que se enriqueciera con más información.

Etapa 4. Ordenamiento conceptual.

Para la construcción ordenada de las hipótesis se manejó una codificación abierta, que significa que, al ir analizando el texto de las trece entrevistas, se iba codificando con nombres especiales, por lo general, cortos para ir agrupando la información y darles un orden lógico a los datos. La codificación abierta permitió cambiar de nombre al código utilizado en la medida que avanzaba la investigación y hacer muchos cambios de los códigos, para poder agrupar y fusionar códigos con relaciones cercanas. Con posterioridad se fue utilizando la codificación axial, que permitió crear una estructura de relaciones entre los códigos mediante el nacimiento de conceptos (categorías) y propiedades (subcategorías), de manera que se reagruparon los códigos para lograr explicaciones más precisas y adecuadas de los fenómenos encontrados en los datos. Esta etapa fue reiterativa y requirió varias revisiones mientras se avanzaba, todo lo cual implicó una dinámica entre el nacimiento, la fusión, la eliminación y la adecuación de ambos códigos axiales, para lograr una descripción de relaciones y posibles explicaciones de la dinámica observada.

Etapa 5. Abstracción de memorandos de teoría y teorización.

Posteriormente se revisaba la información y se refinaban los conceptos en conjunto para representar modelos de interacción de los participantes. Al expresar diagramas de relaciones que incluyeron los conceptos y propiedades se empezó a identificar un proceso compuesto por proyectos y operaciones de las empresas. Este ejercicio exigió eliminar algunos conceptos para transformarlos en propiedades y crear nuevos conceptos más significativos para el desarrollo de la dinámica y la teoría alrededor de los datos, que, finalmente, se planteó en dos hipótesis preliminares.

Hubo varios tipos de secuencias pensadas que podían representar la dinámica de los datos pero al final se seleccionaron dos, que expresaban un modelo secuencial que presenta el cómo unos ciclos de intervención facilitan la generación de un aprendizaje organizacional y, por último, un desarrollo económico bajo condiciones favorables y adecuadas, como se acotó en la explicación de la hipótesis preliminar dos.

Una vez se concluyó el ejercicio se realizó la búsqueda al azar de frases de las entrevistas, para ver si estaban en contravía o a favor de las teorías preliminares escritas y se llegó hasta el punto de cambiar algunas cosas sin que se detectara un tema que evidentemente no encajara en la explicación. Este proceso se conoce como triangulación o validación.

Etapa 6. Presentación escrita de hallazgos y teoría fundamentada.

Para presentar los hallazgos se inicia explicando que hubo dos hipótesis preliminares de resultados, que se exponen a partir de la codificación axial explicada con anterioridad y que significan que los conceptos contienen las propiedades; estas, a su vez, abarcan los códigos utilizados, que cubren la totalidad del texto analizado recolectado en las entrevistas. Vale la pena aclarar que se crean interrelaciones entre las categorías del sistema porque, desde la perspectiva de procesos de gestión de conocimiento, tanto la firma como el cliente se influyen mutuamente.

Resultado expuesto en hipótesis preliminar uno

La primera hipótesis se construyó al completar siete entrevistas codificadas, que incorporaron 580 códigos, 173 propiedades, 32 conceptos y 1 atributo. Ver anexo 4: mapa conceptual inicial (hipótesis preliminar uno). Dicha hipótesis sirvió como una base inicial para crear secuencias posibles de la dinámica observada de los datos.

El resultado del mapa inicial se expresa en los conceptos de la siguiente figura:

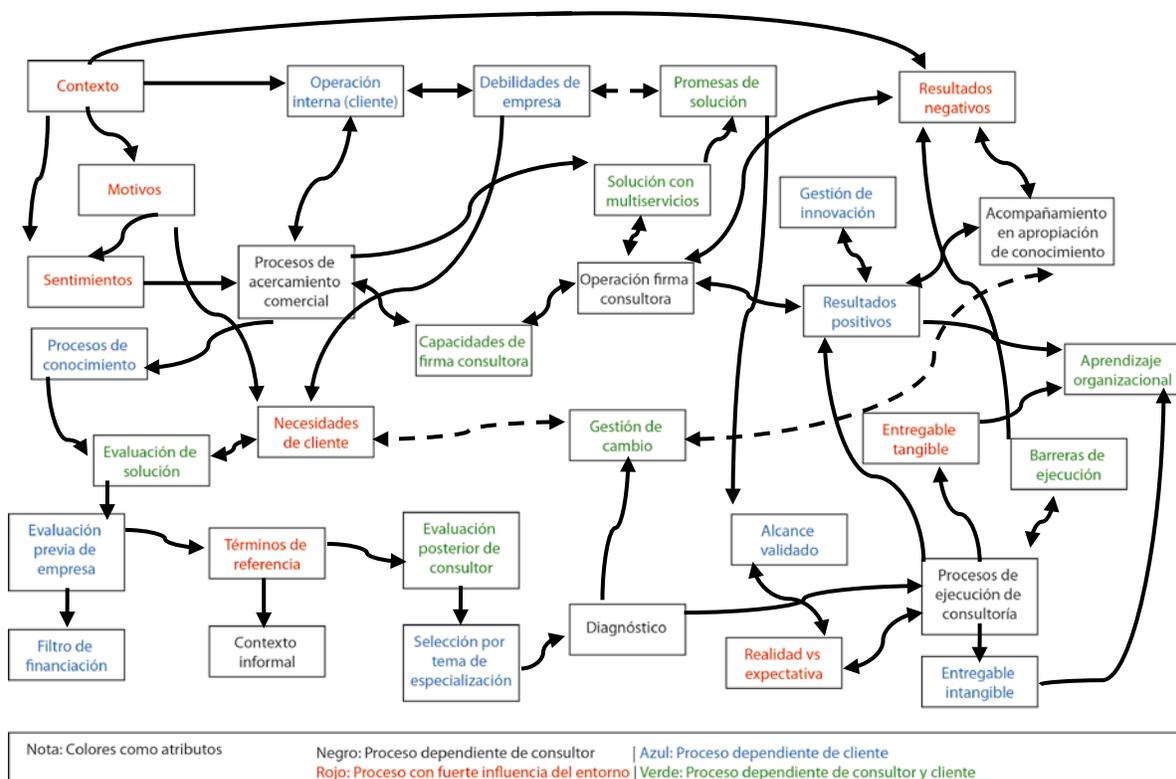


Figura 16. Hipótesis preliminar uno (mapa conceptual) con interrelaciones por categorías

Fuente: elaboración del autor.

Este mapa presenta los 32 conceptos encontrados en la primera hipótesis y se lee de izquierda a derecha. Tiene un atributo adicional, que se representa mediante colores, como se explica en la sección inferior del diagrama y se relaciona con la influencia del actor en el concepto presentado. Como se comentó anteriormente,

se pretende plantear la existencia de unas condiciones externas que generan una brecha entre las debilidades de la empresa y las necesidades de clientes, pues hay algunas de esas condiciones que son soportables y otras que prioritariamente deberían ser atendidas para ser solucionadas; el disparador respectivo es su contexto, que desencadena motivos.

Esto genera una identificación de necesidades, que se requieren para mejorar los procesos de conocimiento que involucran los procesos de negocio. La evaluación de solución requiere de una evaluación previa de la empresa respecto a si están dadas las condiciones para adquirir un servicio; para ello es un punto primordial la barrera de capacidad económica que, con cierta frecuencia, se suple con fuentes de financiación. Al reconocer que no se puede solucionar oportunamente la necesidad de la empresa se procede a definir unos términos de referencia, para que operen como condiciones por cumplir, y diseñados para un contexto informal de firmas consultoras. A continuación se realiza la evaluación posterior de consultor, etapa en la que es posible considerar varias ofertas, que deben ser evaluadas frente a los términos, de manera similar a una licitación. Este proceso está intrínsecamente relacionado con el acercamiento comercial de la firma y la construcción previa de un lazo de confianza, para alcanzar a entender la organización y ofrecer, con base en sus capacidades y procesos internos de operación, unas promesas de solución que implica un enfoque de multiservicios (varios servicios como asesoría, entrenamiento, consultoría, etc.).

De esta variedad se selecciona una oferta por el tema de especialización prioritario que se desea solucionar, lo que remite a la realización de un diagnóstico y a la puesta en marcha de un plan de gestión de cambio para incrementar la probabilidad de llegar a resultados positivos. Continúa el proceso de ejecución de la consultoría, que genera dos tipos de *outputs* entregables: tangibles e intangibles; se diferencian porque hay una influencia de la perspectiva de interpretación de los mismos, pues es más probable reconocer mayor valor en entregables tangibles, que son verificables dentro de un contexto enmarcado en el aprendizaje organizacional, mientras que los intangibles dependen de modo crítico

de los procesos internos de la empresa cliente para ser adquiridos, apropiados y utilizados con el objeto de generar aprendizaje organizacional y, por tanto, son un poco menos perceptibles.

Se destaca en la hipótesis que, para llegar a un aprendizaje organizacional, hay que superar unas barreras de ejecución y manejar las expectativas del cliente, validando el alcance frente a las promesas de solución ofrecidas inicialmente en la propuesta. De esta intervención o proyecto de consultoría resultará, de manera inevitable, una percepción del cliente y unos resultados positivos o negativos, dependiendo tanto de la firma consultora como de la empresa cliente y de su entorno. A pesar de lo anterior, se hace énfasis en que se debería hacer acompañamiento en la apropiación del conocimiento y en la capacidad para hacer uso de un sistema de gestión de innovación en la empresa, ya que, si existe una estructura interna para ensamblar el trabajo impulsado por el consultor, se incrementa la probabilidad de éxito del proyecto. Por otro lado, hay ocasiones en las que el resultado será negativo, debido a que no se logró sortear las barreras de ejecución.

De la anterior hipótesis preliminar se plantean tres diagramas de realimentación, que, como se explicó en la metodología, plantean a grandes rasgos algunas dinámicas de la relación entre la firma consultora y la empresa cliente:

- 1) Diagrama de realimentación reforzadora sobre la operación cerrada de empresas: este primer diagrama presenta un ciclo para identificar la complejidad subyacente sobre la problemática de aislamiento en cuanto a la solución de problemas empresariales.

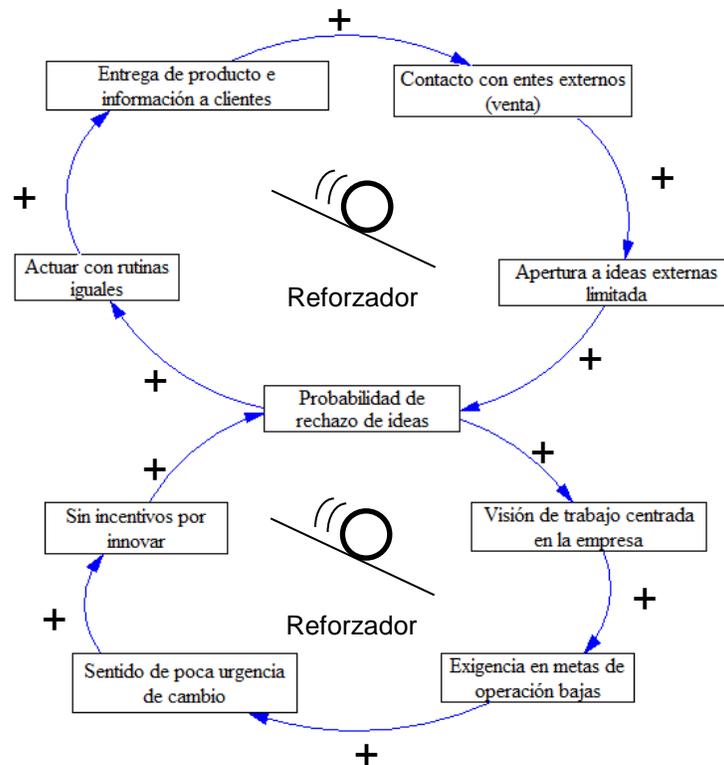


Figura 17. Ciclo perpetuo de operación cerrada de empresas

Fuente: elaboración del autor.

Se describe en el anterior ciclo cómo hay una probabilidad de rechazo de ideas, que genera una relación pensada hacia entes externos de la empresa (sección superior) con actos de rutinas iguales, para entregar productos e información a clientes, lo que requiere mayor contacto con entes externos, lo que, a su vez, causa una recepción de ideas desde una posición de apertura a ideas externas limitada; esto incrementa la probabilidad de rechazo de ideas. Por otro lado, se genera una relación pensada hacia entes internos de la empresa (sección inferior), con una visión de trabajo centrada en la empresa, que incrementa una posición de baja exigencia en metas de operación, que nutre un sentido de poca urgencia hacia el cambio y que termina generando menos incentivos por innovar, con lo cual se regresa a la mayor probabilidad de rechazo de ideas.

La anterior dinámica se observa y se extrae de algunos datos fuente, en los que se apreciaron códigos que expresan una posición conservadora de las empresas, con baja apertura hacia ideas por implementar, debido a la ocupación de recursos en la operación rutinaria de la empresa así como a restricciones económicas.

El anterior diagrama facilita observar una posibilidad para aplicar una condición limitada para abrir un diagrama de retroalimentación compensador, que ataque la visión de trabajo centrada en la empresa, por ejemplo, mediante la intervención de una firma de consultoría para promover un proceso de solución de problemas epistemológicos, que termine en una apropiación de conocimiento por la participación en un proyecto. Otra condición limitada propuesta, que podría generar un ciclo compensador, es aplicar a la apertura a ideas externa limitada, es decir, una condición limitada, que promueva un ambiente de apertura con entrenamiento periódico para promover el proceso de adquisición de conocimiento y concluya con la motivación hacia el aporte de ideas orientadas a soluciones.

- 2) Diagrama de realimentación reforzador sobre la prestación de servicios de consultores sin preparación: este diagrama resulta de la inquietud por la informalidad del sector que permite el ingreso de consultores y busca explorar su impacto negativo en el medio.

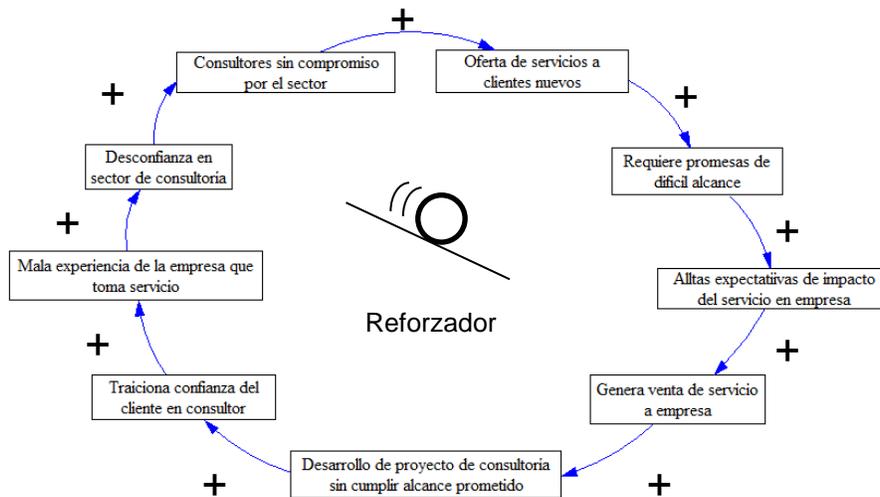


Figura 18. Ciclo perpetuo de la prestación de servicios de consultores sin preparación profesional para prestar servicios

Fuente: elaboración del autor.

Aunque algunas empresas logran superar el primer ciclo de operación cerrada, existe el riesgo de que se encuentren con entes sin compromiso real por el sector, es decir, consultores independientes o firmas informales que no se prepararon realmente para prestar los servicios de forma profesional, lo que genera una oferta de servicios a clientes nuevos, por lo general sin experiencia en la compra de servicios profesionales, que adquieren los servicios ante mayores promesas de difícil alcance y, con posterioridad, unas altas expectativas de resultados por la intervención. Luego de esto se llega a mayores ventas, que se ejecutan con una metodología informal que genera resultados mediocres y no alcanzan a cumplir lo prometido, traicionando la confianza construida entre el consultor y el empresario para, en últimas, brindarle una mala experiencia, que provoca desconfianza en el sector de consultoría y que no afecta al consultor, porque sigue sin compromiso por su contexto aunque sí lo tiene con su necesidad individual de generar ingresos mediante la oferta de servicios. Este círculo vicioso es un gran peligro para la profesión de

consultoría, debido al bajo apego al código ético y al uso de metodología estándar para llegar a resultados reales.

Para este caso se propone ejercer una condición limitada en la etapa de requerir promesas de difícil alcance, que dispare un ciclo compensador en que se corra un proceso analítico y, con base en una guía para desechar ofertas inapropiadas, que atenten contra su misión empresarial. Vale la pena resaltar en este punto el aspecto de la confianza, o la relación entre los dos entes de forma previa al trabajo, ya que, como lo afirman Rassam & Oates (1992, 45-46), existe una importancia crucial en la relación entre el cliente y el consultor, de modo parecido a cuando un paciente escoge a un médico y se establece un vínculo de confianza, que se traduce en un sentimiento de entendimiento mutuo y de libertad para expresarse, así como de atender modificaciones o cambios a causa de la consulta, como lo dice David Newkirk: “los problemas por los cuales uno acude al médico no siempre son los que él diagnostica” Rassam & Oates (1992, 46).

- 3) Diagrama de realimentación compensador sobre la intervención para el desarrollo progresivo de la empresa: el siguiente sistema presenta una dinámica que inicia con la presencia de una condición limitada, denominada cultura de innovación (a la derecha en el diagrama) en la organización, que corre una retroalimentación compensadora y prepara a la misma para ser motivada hacia una posición activa y no pasiva. Al final se crean dos retroalimentaciones reforzadoras, que son las que generan los cambios de forma positiva en la empresa, pues hay un sistema metódico en la adquisición de servicios enfocados a resultados alcanzables, y, finalmente, lograr unos resultados que de manera implícita brindan confianza a su labor y refuerzan la relación en el largo plazo.

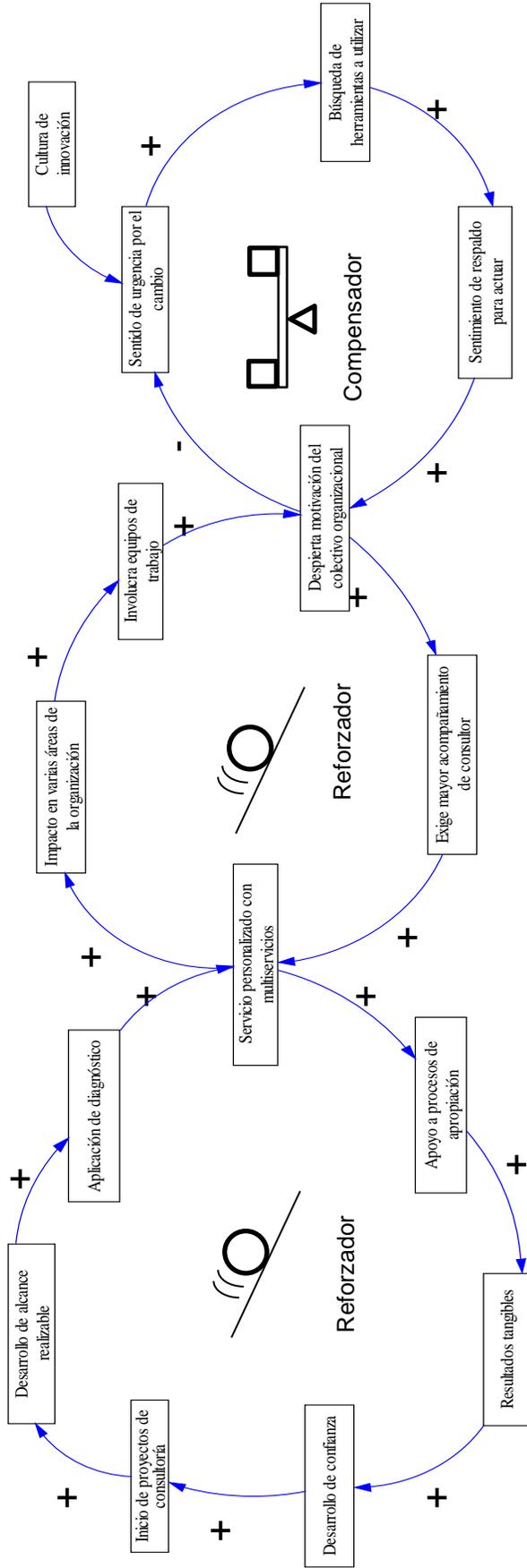


Figura 19. Sistema de intervención para el desarrollo progresivo de la empresa

Fuente: elaboración del autor.

El sistema presentado parte de la cultura de innovación, que puede ser formal o informal en la empresa; genera un mayor sentido de urgencia por cambiar y valida el ejercicio de buscar herramientas para actuar, con respaldo de la organización como colectivo con el fin de disminuir la brecha entre el punto deseado y el actual, lo que hace surgir una motivación colectiva para buscar el cambio que, con el tiempo (demora), disminuye, y con ello disminuye la percepción de urgencia por el cambio. Por tratarse de una retroalimentación compensadora, a raíz de la motivación colectiva inicia una retroalimentación reforzadora por cambiar, que aumenta una exigencia de mayor acompañamiento del consultor, el que, al prestar mayor cantidad de servicios personalizados con multiservicios, genera mayor impacto en varias áreas organizacionales, lo que involucra más cantidad de equipos de trabajo así como su participación y motivación para cambiar como colectivo.

De la anterior retroalimentación reforzadora nace otra de la misma índole, que plantea que a partir de mayores multiservicios se ejerce un alto impacto en el apoyo al proceso de apropiación de la empresa por parte del consultor, lo que facilita el logro de mayores resultados tangibles, fruto del aprendizaje organizacional y de la puesta en marcha de cambios: mayores ventas, nueva estructura organizacional, etc., y, ante los hechos, se construye un nivel más alto de confianza, que permite, con el paso del tiempo (demora), el inicio de más proyectos de consultoría con desarrollos de alcances más realistas y metódicos, que provocan una aplicación de diagnósticos más profundos y la posterior oferta de servicios personalizados con multiservicios para resolver las problemáticas presentes.

A manera de conclusiones sobre la hipótesis preliminar uno, se puede afirmar que estas tres perspectivas sistémicas nos ayudan a comprender con mayor facilidad los efectos presentes dentro del mapa conceptual inicial presentado, que explora el efecto sobre la confianza hacia un resultado final de la relación consultor-cliente dirigido a una polarización hacia dos perspectivas, una de resultados negativos y otra de resultados positivos, los cuales generan un aprendizaje organizacional en

los casos positivos y permiten proyectar cómo se repetiría el ciclo del servicio cuando hay unos resultados palpables en lo tocante con el aprendizaje organizacional, ya que son una motivación para llegar a un resultado con mayor impacto en el futuro.

En general se aprecia en el ejercicio una perspectiva del aporte de la gestión de conocimiento válida, que puede apoyar la comprensión de los procesos de adquisición, transferencia y apropiación del conocimiento de forma que, con una relación comercial entre los dos entes, habrá mayor probabilidad de influenciar un incremento de los activos de conocimiento, capitalizados en la modernización de procesos, modificación de cultura y políticas organizacionales.

Este resultado es verificable en los datos de la investigación y, además, como se reconoce en el medio, efecto de observar resultados favorables en activos de conocimiento por la intervención organizacional: la mayoría de las firmas consultoras prestan mayor cantidad de servicios a clientes antiguos que a nuevos.

Resultado expuesto en hipótesis preliminar dos

Con posterioridad se creó la hipótesis preliminar dos, con base en la totalidad de las entrevistas codificadas y concluyó con 1.022 códigos, 247 propiedades, 32 conceptos y 1 atributo. Al igual que en la etapa anterior, todos los componentes fueron revisados y agrupados conscientemente en un archivo y, más tarde, se incorporó manualmente a tres carteleras, con los códigos impresos y ubicados físicamente por los conceptos. Ver anexo 5: mapa conceptual final (hipótesis preliminar dos). Vale la pena aclarar que hubo cambios en muchos códigos, propiedades y conceptos.

El resultado del mapa final se expresa en los conceptos de la siguiente figura:

cliente, que dispara unos motivos y necesidades explícitas e implícitas; aquí juega un papel preponderante no solo que haya confianza del cliente hacia el consultor sino también otros sentimientos y características específicas del cliente, que abren la posibilidad de considerar la participación en un proyecto de consultoría; a partir de esta situación se crea un ciclo interno de evaluación previa, para suplir la necesidad el mismo cliente; al no cumplir con esta posibilidad se crean unos términos de referencia y se procede a evaluar las propuestas de servicios de consultoría, producto del acercamiento comercial y la creación de una promesa de solución.

El proceso está condicionado no solo a fuentes de financiación, sino a la asignación de recursos y la planeación de impacto de consultoría, agrupado en el concepto inversión; este factor se alimenta de tres fuentes principales: aliados cooperantes (entes públicos por lo general), que apoyan parcialmente con fondos la prestación de servicios no solo de consultoría sino de sensibilización y de acompañamiento, entre otros; la segunda fuente es la proveniente de financiación formal de las entidades financieras, cooperativas, las mismas firmas de consultoría u otras entidades, que facilitan los recursos para iniciar un proyecto en empresas clientes; y la tercera fuente es el recurso propio de la empresa, que puede venir del mismo flujo operativo, provisiones específicas para esto o proyectos internos que asignan un presupuesto de la empresa para suplir el servicio de consultoría.

Por supuesto, hay que recalcar que, en el caso de la primera fuente, se lleva un proceso de selección de beneficiarios potenciales (filtro con clientes), que conduce a una evaluación previa de la empresa, con la mira puesta, en lo primordial, en el equipo que hay detrás de la organización y la madurez de la empresa para aprovechar este tipo de intervenciones especializadas.

Al dar inicio el proyecto se presenta un diagnóstico, a diferencia del mapa anterior; la gestión de cambio en la empresa cliente debe ser motivada por el mismo cliente, por la firma consultora y por los entes públicos para promover el desarrollo de territorios. Inmediatamente de concluida esta etapa se da inicio el proceso de ejecución de consultoría, que exige tener en cuenta tanto las barreras de

ejecución como los factores de éxito, que disparan dos procesos; el primero, uno de gestión de innovación, opera como un sistema que facilita la absorción e impacto del proyecto; el segundo es un proceso de protección de conocimiento para incrementar el capital intelectual de la empresa, que exige no solo la protección como tal sino también una necesidad de incrementar y asegurar que dicho conocimiento se institucionalice.

De esta ejecución se llega a unos resultados positivos y negativos, que absorben entregables tangibles e intangibles, experiencias individuales y colectivas y procedimientos, entre otros. En especial, esos resultados se ven afectados por la capacidad de acompañamiento de la firma consultora mientras se realiza una apropiación del conocimiento. También se aprecia que, como efecto de los resultados, se crea un aprendizaje organizacional, que impacta el desarrollo económico y abre las puertas para trabajos futuros con firmas consultoras, además de alimentar los procesos de conocimiento como un proceso impactado en sus inicios por las promesas de solución, como disparadores del doble ciclo, y con posterioridad por los procesos internos de la empresa cliente y los procesos de la firma de consultoría, como catalizador para brindar solución eficiente y rápida.

Por último, se da un desarrollo económico por el funcionamiento de toda esta maquinaria, que es alimentada por la operación de las empresas, sus procesos de conocimiento y aprendizaje organizacional, la evolución y sofisticación de las firmas de consultoría para atender trabajos futuros que den mejores perspectivas sobre el desarrollo, y el apoyo decisivo de los entes públicos, como articuladores de la competitividad y el desarrollo de la economía.

Al igual que en la primera parte, se complementa el análisis de la hipótesis dos con dos diagramas de retroalimentación.

- 1) Diagrama de realimentación compensadora sobre la gestión del cambio y la solución de problemas: se presenta el papel proactivo que debería tener la

empresa para retarse y superar las dificultades generadas por sus limitaciones propias y las condiciones del contexto.

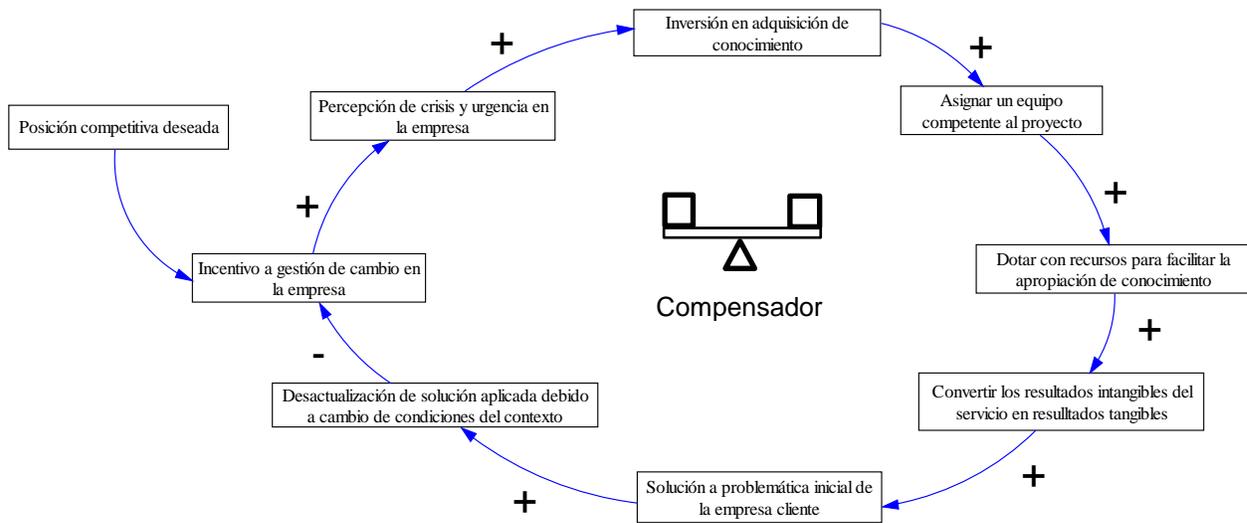


Figura 21. Ciclo perpetuo de la gestión de cambio y la solución de problemas

Fuente: elaboración del autor.

Bajo el nuevo paradigma, fruto de la perspectiva de la hipótesis preliminar dos, se aprecia como factor crítico la capacidad organizacional para gestionar el cambio, que es disparada por la condición limitada de posición competitiva deseada y por cómo esta variable, al ser influida por muchos entes (aparte de la posición empresarial), requiere utilizar el criterio gerencial para diferenciar cuándo desarrollar una mayor percepción de crisis y urgencia, lo cual desencadena una mayor inversión en la adquisición de conocimiento, para este caso, en la contratación de servicios de consultoría.

Esta contratación genera una mayor asignación de personal de la empresa, constituida por un equipo competente con la capacidad (tiempo y responsabilidad) para ejecutar el proyecto propuesto por el consultor con

corresponsabilidad y, por tanto, han de dotarse mayores recursos para facilitar el proceso de apropiación del conocimiento y transformación en un aprendizaje organizacional que brinde, al final, una solución a los problemas del cliente.

No obstante, con el paso del tiempo (demora) el contexto cambia y se desactualiza la solución aplicada o, en otros casos, se despiertan otros problemas, que generan un menor incentivo por el cambio, pero este se dispara de nuevo por la meta de incrementar la competitividad dictada por la gerencia que, al ser leída con lentes de gestión de cambio, estimula la percepción de crisis, que inicia otra vez la realimentación compensadora hacia la meta planteada por la empresa.

- 2) Diagrama de realimentación reforzadora sobre el trabajo colaborativo entre la empresa cliente y la firma consultora: se exhibe el ciclo virtuoso que trae desarrollo económico en su ejecución.

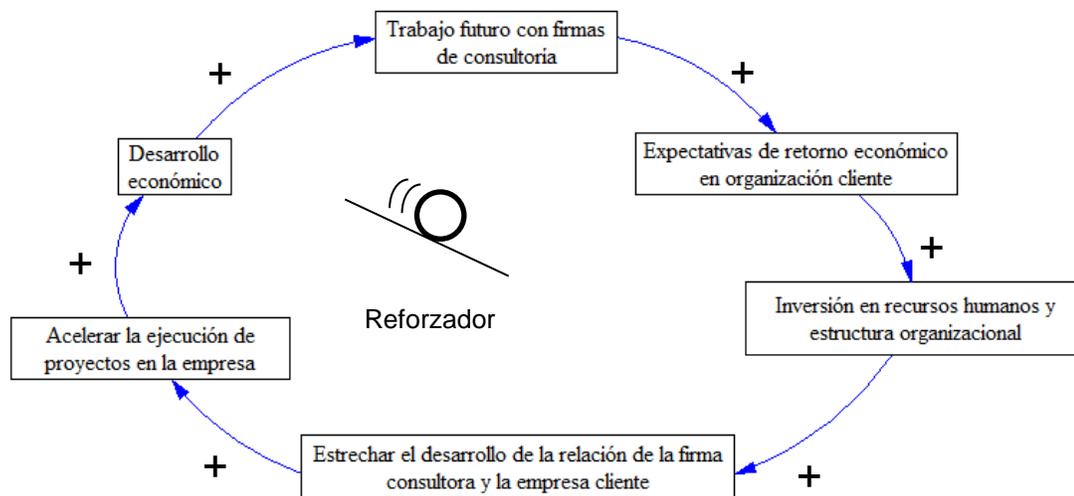


Figura 22. Ciclo virtuoso del trabajo colaborativo entre la empresa y las firmas de consultoría

Fuente: elaboración del autor.

Como efecto del ciclo perpetuo de gestión de cambio se crean las bases para llegar a un nivel avanzado de relación entre ambos entes; así, al

incrementarse la confianza y estrechar la relación entre la firma de consultoría y el cliente se da mayor comunicación y, por ende, una aceleración de la ejecución de proyectos de la empresa, que puede ser analizada tanto en incremento de retoma de servicios como en mayor participación en proyectos de gran escala. Esto se da porque hay una gerencia consciente de su apoyo decisivo para dar solución a sus problemáticas y de los buenos resultados amparados por su código ético y su compromiso por el sector de la consultoría.

La mayor ejecución de proyectos incrementa el desarrollo económico, representado en nuevos productos, métodos de trabajo e impacto en la sociedad en general; con posterioridad a un lapso de tiempo (demora), este resultado incremental abre la puerta para trabajar en el futuro con la firma de consultoría, lo que trae una expectativa de retorno económico en nuevos proyectos, que motivan a realizar una inversión en el recurso humano y en la estructura organizacional del cliente, para favorecer el desarrollo de la relación entre la firma consultora y el cliente, de modo que la corresponsabilidad brinde mayores frutos en términos de aprendizaje organizacional, que desencadenará, a su vez, una nueva retroalimentación, con beneficio hacia ambas partes.

Como conclusión del modelo, esta representación en la hipótesis preliminar dos se considera como un sistema dinámico interrelacionado, en el cual, al igual que en el anterior, se expresa la interacción a grandes rasgos de los entes en un contexto variable, interacción que es impactada por su relación con los procesos de conocimiento, que contienen los subprocesos de adquisición y de apropiación, presentes en la empresa cliente y en la firma de consultoría, lo que da como resultado un desarrollo económico por la sofisticación de procesos y activos de conocimiento que significan mayor competitividad.

Esta hipótesis es complementaria a la anterior y, respecto a la capacidad para generar la prestación de servicios consistentes, se observa un beneficio mutuo mayor para la firma consultora y la empresa cliente que en el primer mapa, en

parte justificado por un mayor control por parte de los responsables: la empresa cliente y consultor contratado, y que se hace evidente por la sofisticación de los procesos de acompañamiento y reconocimiento de corresponsabilidad. Se invita a comparar las actividades en color verde en la hipótesis dos versus la uno.

5.2. Factores que impactan la toma de decisión de adquisición de servicios de consultoría

Dentro del alcance del proyecto se identificaron los factores que impactan la toma de decisión para contratar servicios de consultoría en empresas, que incluyeron motivos, atributos y características que se detallaron durante la labor de campo y fueron más tarde codificadas en el estudio.

Por ejemplo, las frases de participantes “entonces por eso la confianza es lo más importante” y “que tenga confiabilidad” fueron codificadas como “motivo de confianza”, que se abrevió en últimas como “confianza”.

Activos tangibles firma	Percepción de crisis	Respaldo por aliados reconocidos
Asegurar implementación	Rapidez	Respaldo por buen nombre organizacional
Confianza	Reconocer falta de conocimiento	Solución de problemas
Conocer servicio	Reconocer falta de experiencia	Capacidad de ejecución
Cumplimiento de ley	Reconocer falta de metodología	Contratación especial
Disponibilidad	Reconocer falta de tiempo	Detalle de consultores participantes
Entregables prácticos	Reconocer necesidad de nuevas ideas	Experiencia en diferentes industrias
Independencia del consultor	Reconocer seguridad contractual	Facilidad para enseñar
Influencia de presencia mundial	Recorrido de personal consultor	Flexibilidad
Motivación	Referencias comerciales	Respaldo a credibilidad
Muchos motivos	Requerimiento de terceros	Servicio apunta a objetivos estratégicos
Oferta económica y comercial agresiva	Respaldo calidad	Apoyo a la alta dirección

Tabla 7. Factores con influencia en la toma de decisión de contratación a servicios de consultoría

Fuente: elaboración del autor.

La anterior información es una fuente inicial, que no pretende denotar la totalidad de factores sino aquellos con importancia en el proceso de decisión de contratación y que fueron recolectados en este estudio.

5.3. Guía para desarrollar principios de evaluación de firmas de consultoría

Por último, se concluyó el objetivo principal al definir un grupo de variables clave, que se pueden adaptar a sectores económicos de acuerdo con la conveniencia. Se recomienda tenerlas en cuenta al momento de evaluar las propuestas de las firmas de consultoría. Dado que se construyeron a partir de una investigación cualitativa, se procedió a explicarlas y enmarcarlas para ser evaluadas en un conjunto de tres factores cualitativos:

1. Estructuración de la organización cliente

- Contar con procesos de operaciones que faciliten la apropiación de conocimiento, no solo de los participantes (aprendizaje individual) en el proyecto, sino también de la organización por medio de procedimientos, normas o políticas que brinden un nivel de institucionalización de los aprendizajes de la intervención. Esta actividad promueve los procesos de adquisición, apropiación e integración del conocimiento, para que sea multiplicado dentro de la organización.

- Alineación con objetivos estratégicos: qué tan cerca está el proyecto planteado de los objetivos estratégicos; es necesario identificar cuáles propuestas, aunque sean muy atractivas, no aportan o aportan tangencialmente a los objetivos estratégicos, para ser desechadas o postergadas hacia el futuro. No obstante, hay casos en los que las firmas de consultoría se acercan a las organizaciones a ofrecer sus servicios; también existe la posibilidad de partir de propuestas buscadas dentro de la misma empresa hacia afuera, ya que, una vez se ha agotado el recurso interno se procede a la búsqueda en entes externos, con términos de referencia claros de lo que se pretende contratar, para incrementar el éxito en la selección y la posterior ejecución del proyecto.

- Tener capacidad operativa para atender requerimientos, así como existir la posibilidad de asignar tanto recursos humanos como de otro tipo para llevar a buen término el proyecto. El consultor no va a solucionar el problema solo y asumir una posición pasiva disminuirá ampliamente las posibilidades de éxito de los servicios de consultoría o asesoría que puedan llevarse a cabo dentro de la organización. Esto también implica tener una claridad estratégica del uso de habilidades de entes externos para fortalecer la organización y, aunque en ocasiones haya que postergar la contratación del consultor por falta de recursos económicos, se invita a reflexionar y a evaluar el retorno con el fin de solucionar dichas dificultades con oportunidad, mediante invitación a responder a la pregunta: ¿cuánto cuesta no hacerlo?

- Identificar, desde el punto de vista de la dirección empresarial, el servicio de consultoría como una actividad que brinda resultados de conformidad con una visión de tiempo variable, es decir, reconocerla como una acción con resultados orientados no solo al corto plazo, lo que implica llevar esta práctica de consultoría o asesoría a un nivel de aprovechamiento no solo para casos de problemáticas urgentes y con resultados a corto plazo, como una certificación de calidad o un incremento en las ventas, sino a un plazo más prolongado, como en el caso de una asesoría empresarial estratégica, que puede resultar en la apertura de un nuevo mercado, el nacimiento de una actividad comercial o la reestructuración de áreas de negocio. Lo anterior significa que la gerencia debería brindar la posibilidad de invertir en una relación con un consultor en el mediano o el largo plazo, facilitando la apertura a diferentes perspectivas del negocio e intentando ver posibilidad de apoyo externo en casos con prioridad, que aporten efectivamente a objetivos estratégicos organizacionales.

- Contar con un proceso formal de selección de este tipo de servicios, así como existe un proceso formal de contratación de personal para cargos directivos de la empresa. De esta manera, aunque se acuda al llamado instinto del gerente o encargado de la selección, basado principalmente en la confianza hacia el consultor, se logre incluir otros puntos por evaluar, como son, en especial, la

preparación del consultor, su experiencia o recorrido y su flexibilidad en la prestación del servicio, así como la forma de pago adecuada para las condiciones de la empresa cliente.

2. Respaldo de la firma consultora.

- Contar con respaldo de buen nombre de la organización y de las personas que conforman la empresa y que brindarán los servicios. No es suficiente con una tarjeta de presentación para suponer que esta persona cumplirá con sus promesas. Es importante conocer el recorrido de la firma consultora y su antigüedad y verificar su buen nombre en el medio; habrá empresas con presencia local, regional, nacional o internacional; sin embargo, hay que reconocer las bondades de cada una, con base en hechos y no en apariencias o promesas sin fundamento claro.

- Contar con buenas referencias comerciales; se hace necesario no solo identificar que la firma candidata a consultora ha tenido buenas experiencias anteriores sino también evaluar la calidad de la solución entregada en ocasiones pasadas frente al reto por acometer en la organización y para la cual se contratará al experto.

- Verificar los valores éticos de la organización a través de una práctica conversacional informal, que permita conocer y evaluar en el pasado su práctica consistente en proyectos de consultoría, y, en lo posible, incluir una evaluación dentro del ámbito de la organización, familiar o personal, dependiendo del caso. Esto significa reconocer aptitudes y actitudes morales favorables, que protegen tanto la confidencialidad de la empresa como de sus prácticas, y la promoción de actividades legales y consecuentes con el bien común e intereses éticos positivos para la sociedad.

- Validar el conocimiento como capital intangible que maneja la firma consultora: 1) el conocimiento de profundidad, es decir, aquel en el cual se especializa o denota su estatus de experto, como administración, finanzas, comercio internacional, etc. Por otro lado, 2) lo complementa el conocimiento de amplitud, que hace referencia al conocimiento aplicado y a experiencias a diferentes sectores económicos; se

debe conceder mayor importancia a aquellos que se relacionan con el sector de la empresa cliente o similares.

- Capacidad de ejecución del equipo consultor: evaluar la ocupación y disponibilidad de la firma para atender el requerimiento de la empresa. Evaluar la ocupación en el proyecto del consultor toma gran importancia, ya que las consultoras manejan un número de clientes variable y recursos limitados de personal escaso, conformado por asistentes, analistas, consultores *junior* o *senior*, gerentes, directores y socios o asociados; por tanto, si se presentan unas capacidades y experiencias en la propuesta por ejecutar, se debería indagar acerca de quiénes estarán a cargo del proyecto; si hay participación directa de estas personas cualificadas habrá que asignar mejor calificación.

3. Metodología

- Verificar que la metodología ofrecida por el consultor sea coherente y proporcionada a las necesidades de la organización, con claridad en cuanto al alcance, el tiempo, la forma y el costo de la intervención.

- La metodología cumple con un estándar mínimo de pasos, reconocidos por las buenas prácticas de consultoría, que se pueden encontrar en el marco conceptual de esta investigación o en libros de servicio de consultoría profesional. Esto implica la creación de documentos de soporte, que faciliten la posibilidad de validación y verificación de las actividades ejecutadas por el equipo consultor.

- Con base en la experiencia previa o en recomendaciones de conocidos, considerar si la metodología de solución de problemas es adecuada, teniendo en cuenta las características de los integrantes de la organización, lo que significa un reconocimiento desde adentro de la organización para comprender y atender los resultados de la metodología para poder considerarla válida, es decir, evitar contratar a una firma con una metodología con la cual no se identifica la empresa. Por ejemplo, a una empresa de corte investigativo cuantitativo se le recomendaría considerar prioritariamente metodologías afines a esa característica, como encuestas o modelos cuantitativos de evaluación financiera.

- Reconocer en los servicios de consultoría un ente que facilita, a través de la metodología aplicada, unas condiciones para aportar y construir bajo corresponsabilidad. Es decir, evitar llegar a una situación en la que, si el proyecto tiene éxito, ello se atribuya en lo primordial a la empresa y un poco al apoyo del consultor, o, por el contrario, si no se alcanza el objetivo, ello ocurre por culpa en su mayor parte del consultor y un poco de la empresa. En conclusión, es necesario asumir, a partir de la metodología, un involucramiento con motivación y participación de ambas partes.

- El nivel de amplitud de la metodología es suficiente para la empresa en términos de seguimiento en lo tocante con recomendaciones o implementación. Se ha verificado, por las características de los procesos de aprendizaje, que, al existir un apoyo en el proceso de apropiación posterior al servicio del consultoría o asesoría, se incrementan ampliamente las posibilidades de alcanzar los objetivos proyectados en la intervención organizacional. Considerar si existe un compromiso, no solo por el ejercicio como tal de la firma consultora en prestar un servicio limitado, sino preguntarse también si existe genuina preocupación e interés especial en desarrollar las capacidades de la empresa cliente en el tiempo, incluso después de terminado el proyecto.

Los anteriores factores sirven de guía de evaluación, como se anunció con anterioridad, y se recomienda complementar todo lo mencionado con un proceso único de la empresa, que considere términos de referencia de contratación que se acerquen a los manejados en una licitación pública, promoviendo, al mismo tiempo, la efectividad de esta actividad en la búsqueda, selección, contratación y seguimiento del servicio, junto con los resultados tangible e intangibles para la empresa cliente. Se aclara que este ejercicio se construyó con base en notas del estudio, gráficos y modelos preliminares, enmarcados dentro de alcance del modelo.

6. CONCLUSIONES

- En Colombia hay un amplio camino por recorrer para llegar a la madurez del sector de consultoría; por tanto, el acercar los servicios a las empresas facilitará desarrollar con mayor rapidez un aprendizaje organizacional, en el que el apoyo de entes públicos es una vía que articula estos actores económicos en beneficio de la economía nacional.
- La confianza resalta como uno de los factores más tratados en la investigación; por tanto, se debe realzar su comprensión, para avanzar en la construcción de este tipo de relaciones comerciales, ya que si nuestro medio se encuentra lleno de temores por la veracidad o validez de la labor del consultor profesional, será muy difícil crear vínculos fuertes entre este sector y las demás industrias de la economía nacional y, por tanto, catalizar su mismo desarrollo.
- La proactividad empresarial y la capacidad para generar una cultura de superación reside en las personas que integran la organización, la cual es influenciada fuertemente por los mandos gerenciales. Lo anterior significa la necesidad de invitar a estos líderes a retarse y reconocer oportunidades de mejora organizacionales internas en conocimiento, experiencia o capacidad de ejecución, para decidir recibir apoyo de los servicios de empresas profesionales de consultoría, los cuales, al ser considerados como aliados, permiten cultivar esa relación a largo plazo, impactar los resultados empresariales y atender en debida forma a la solución de problemáticas que son generalmente aplazadas o canceladas dentro de la empresa por falta de recursos o de priorización.
- Al recolectar los registros de la investigación, los memorandos, diagramas y, en general, la información para el desarrollo de la herramienta cualitativa, resalta la presencia de tres modelos de gestión que facilitan el desarrollo

empresarial, como son la gestión del conocimiento, la gestión del cambio y la gestión de la innovación. Las tres están relacionadas por la motivación de construir sobre lo existente y brindan la posibilidad de capitalizar la experiencia y los activos de conocimiento en algo extraordinario que, al llevarlo a la acción, tiene un gran potencial para impactar los resultados empresariales; por tanto, se invita a revisar estos conceptos y a procurar promoverlos para facilitar un aprendizaje organizacional sólido.

7. FUENTES DE CONSULTA

1. Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
2. Argyris, C. (2000). *La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*. México: Oxford University Press.
3. Barnes Reports (2011). *Worldwide Management Consulting Services Industry Report*. Woolwich, USA: C. Barnes & Co.
4. Bossons, P., Kourdi, J., & Sartain, D. (2010). *Coaching Essentials: Practical, Proven Techniques for World-Class Executive Coaching*. (J. M. Rivera I., Trad.). London: A & C Black Publishers.
5. BPR Benchmark (2011). *Reportes sectoriales: sector asesorías empresariales*. Bogotá: ISI Emerging Markets S. A. S.
6. Briceño, M., & Bernal, C. (11 de 10 de 2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración del mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
7. Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8, 231-244.
8. Consejo Privado de Competitividad de Colombia (2011). *Informe nacional de competitividad - Resumen ejecutivo*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.
9. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
10. Denzin, N., & Lincoln, Y., Eds. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3th. California: Sage.
11. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (s.f.). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de: http://www.dane.gov.co/files/correlativas/CIIU_rev_3_1_parl.pdf
12. Descombe, M. (2010). *The Good Research Guide* (4 ed.). New York: McGraw-Hill.

13. Drucker, P. (September-October, 1997). The Future That Has Already Happened. *Harvard Business Review*, 75(5), 20-24.
14. Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key Issues of The New Knowledge Management*. (J. M. Rivera, Trad.). Burlington USA: Knowledge Management Consortium International Press.
15. Gardin D., J. B. (1809). *Latin Synonyms, with their Different Significations: and Examples taken from the best Latin Authors* (J. M. Rivera I., Trad.). London: Richard Taylor & Co.
16. Garvin, D. A., Edmonson, A. C., & Gino, F. (March, 2008). Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*....
17. HayGroup Colombia (2011). Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de <http://www.haygroup.com/co/>
18. King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning* (Vol. 2). (J. M. Rivera I., Trad.). New York: Springer.
19. Krueger, R. (1997). *Focus Group Kit: Developing Questions for Focus Groups*. London: Sage.
20. Kubr, M. (2004). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3a ed.). México.: Limusa y Organización Internacional del Trabajo (OIT).
21. La Nota Económica (2012). *Vademecum de mercados 2012*. Bogotá: La Nota Económica S.A.
22. Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A., & Young, R. (2003). *Knowledge Asset Management*. Wiltshire (UK): Springer-Verlag.
23. Ministerio de Educación Nacional (2011). *SNIES*. Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de <http://snies.mineducacion.gov.co/ConsultaSnies/ConsultaSnies/consultarInfoProgramasAcademicos.jsp>
24. Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). *Management* (4th ed.). (J. M. Rivera I., Trad.). New York: Barron's Educational Series.
25. Newton, R. (2010). *The Management Consultant: Mastering the Art of Consulting* (J. M. Rivera I., Trad.). Great Britain: Pearson Education.

26. NVivo (Versión 8) [software de computador]. Burlington, MA: QSR International Pty Ltd
27. O'Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona: Urano.
28. Rassam, C., & Oates, D. (1992). *El mundo de la consultoría*. Bogotá: Tercer Mundo y Macchi.
29. Real Academia Española, RAE (2001). *Diccionario de la lengua española - 22ª edición*. Madrid: Espasa.
30. Revista Dinero (23 de abril de 1994). *La consultoría*. Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/la-consultoria/14019>
31. Revista Dinero (14 de mayo de 2004). *Consejo para la pyme* (Publicaciones Semana) Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de <http://www.dinero.com/actualidad/pais/articulo/consejo-para-pyme/22945>
32. Revista Dinero (21 de agosto de 2009). *Empresarios del conocimiento* (Publicaciones Semana) Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresainvestigacion/articulo/empresarios-del-conocimiento/82074>
33. Rincón, R. D. (1 de enero de 1996). Revista Universidad EAFIT. *La consultoría de empresas en perspectiva*, 32(101), 71-85.
34. Salacuse, J. W. (2000). *The Wise Advisor*. Westport: Praeger.
35. SAP Colombia (2011). *Inicio*. Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de <http://www.sap.com/colombia/index.epx>
36. Sarvary, M. (1 de diciembre de 1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41, 95-107.
37. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2006). Estudio de caracterización de consultoría 2006. Bogotá: SENA, Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Recuperado el 26 de julio de 2012, de:

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIA>
L.pdf

38. Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
39. Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
40. Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende* (M. d. Ortega, Trad.) Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
41. Yépez R., C. A. (2009). *Gestión de consultoría*. Centro de Desarrollo Empresarial CDE. Cali: Universidad ICESI.

8. ANEXOS

Anexo 1:

No.	Empresa	Ventas (\$ Millones de pesos)		
		2011	2010	2009
1	Serdán	\$ 161.874	\$ 150.606	\$ 127.861
2	Acciones y servicios	\$ 145.744	\$ 137.789	\$ 137.734
3	Manpower Professional	\$ 120.465	\$ 115.222	\$ 98.719
4	Thomas Greg & Sons	\$ 108.039	\$ 147.542	\$ 71.363
5	Adecco Servicios	\$ 104.191	\$ 79.006	\$ 62.195
6	McKinsey Colombia	\$ 90.523	\$ 82.636	\$ 31.012
7	Norcontrol Colombia	\$ 73.763	\$ 70.885	\$ 53.752
8	Vargas Rubio & Cia	\$ 73.684	\$ 28.105	\$ 33.208
9	Optimizar Servicios Temporales	\$ 67.212	\$ 62.694	\$ 37.028
10	SGS Colombia	\$ 64.928	\$ 55.376	\$ 45.018
11	PWC Asesores	\$ 58.282	\$ 57.571	\$ 54.175
12	Sendas	\$ 52.805	ND	ND
13	CSA	\$ 51.406	\$ 47.552	\$ 40.687
14	Eficiencia y Servicios	\$ 51.278	\$ 58.070	\$ 39.469
15	Human Team	\$ 49.664	\$ 44.372	\$ 41.035
16	Carvajal Servicios	\$ 47.743	\$ 51.308	\$ 49.166
17	Residuos Ecoeficiencia	\$ 42.736	\$ 42.220	\$ 29.865
18	Servicol	\$ 42.185	ND	\$ 32.437
19	Servitemporales	\$ 34.133	\$ 31.910	ND
20	Humanos Asesoría Cali	\$ 33.333	\$ 26.176	\$ 20.702
21	Deloitte Asesores	\$ 32.339	\$ 26.831	\$ 31.483
22	Ayuda Integral	\$ 31.706	\$ 34.853	\$ 15.473
23	Baker & McKenzie Colombia	\$ 30.464	\$ 23.169	\$ 23.309
24	Enlace Operativo	\$ 30.393	\$ 23.253	\$ 17.627
25	Servihoteles	\$ 30.352	\$ 18.468	ND
26	Proservis	\$ 30.177	\$ 28.053	\$ 29.443
27	Contactamos Servicios	\$ 29.351	\$ 32.759	\$ 29.531
28	Inassa	\$ 28.683	\$ 22.794	\$ 22.689
29	Bureau Veritas Colombia	\$ 28.477	\$ 7.585	\$ 13.474
30	Punto Empleo	\$ 28.007	\$ 19.459	ND
31	Humanos	\$ 27.959	\$ 21.486	ND
32	Whitney Colombia	\$ 26.569	\$ 19.725	ND
33	Alianza Temporales	\$ 26.161	\$ 15.998	\$ 10.776
34	ERM	\$ 23.759	\$ 7.649	\$ 10.412
35	Proveemos	\$ 23.510	\$ 25.663	ND

No.	Empresa	Ventas (\$ Millones de pesos)		
		2011	2010	2009
36	Empleos	\$ 22.701	\$ 33.117	\$ 12.548
37	KW Servicios	\$ 22.697	\$ 27.429	\$ 25.269
38	Advisory Services	\$ 22.551	\$ 15.314	\$ 14.954
39	Alpina Corporativo	\$ 21.134	\$ 13.803	\$ 14.342
40	Consultoría Organizacional	\$ 20.650	\$ 13.716	\$ 9.908
41	SGF Global	\$ 20.242	ND	ND
42	PWC Servicios Legales y Tributarios	\$ 20.029	\$ 17.304	ND
43	Setip	\$ 18.458	\$ 17.393	\$ 15.978
44	Sparta	\$ 17.792	\$ 16.921	\$ 16.889
45	Serlefin	\$ 17.732	\$ 21.053	ND
46	S&M	\$ 17.305	\$ 16.099	\$ 10.292
47	Temporal Services	\$ 17.141	\$ 15.375	ND
48	C & M Consultores	\$ 16.629	\$ 11.714	\$ 7.380
49	Meridian Consulting	\$ 16.407	\$ 18.010	\$ 9.456
50	Invest y Cobranzas El Libertador	\$ 16.390	\$ 16.454	\$ 16.187
51	P&Z Servicios	\$ 16.184	\$ 14.245	\$ 13.941
52	BVQ Colombia	\$ 16.171	\$ 14.752	\$ 12.891
53	Serviespeciales	\$ 16.125		\$ 13.025
54	Nases	\$ 15.797	\$ 19.402	\$ 14.067
55	Varichem de Colombia	\$ 15.646	\$ 14.461	\$ 15.877
56	Tempotrabajamos	\$ 15.618	\$ 2.331	\$ 1.994
57	Tercerizar	\$ 15.570	\$ 14.943	\$ 11.759
58	Ecet	\$ 15.204	\$ 12.378	\$ 8.613
59	Servicios y Cobranzas Falabella	\$ 15.163	\$ 10.536	\$ 9.352
60	Cupic	\$ 14.723	\$ 14.247	\$ 13.424
61	Estrategias Corporativas	\$ 14.654	\$ 5.907	\$ 2.602
62	Repreventas de Bogotá	\$ 14.143	\$ 13.119	\$ 11.370
63	Apoyos Industriales	\$ 13.896	\$ 12.256	\$ 13.587
64	Nextant Sucursal Colombia	\$ 13.883	\$ 9.885	\$ 5.119
65	AGS Colombia Ltda	\$ 13.764	\$ 14.814	\$ 17.690
66	Pardo y Asociados Estrategias Tributarias	\$ 12.889	\$ 12.438	\$ 9.282
67	Aseco	\$ 12.610	\$ 11.884	\$ 10.712
68	Servinacional	\$ 12.111	\$ 10.523	\$ 7.493
69	Leadershearch	\$ 11.943	\$ 10.589	\$ 8.751
70	BSI Colombia	\$ 10.924	\$ 7.594	\$ 6.528
71	Araújo Ibarra	\$ 10.811	\$ 14.724	\$ 14.775
72	Sistemcobro	\$ 10.556	\$ 8.288	\$ 10.473
73	Advalorum	\$ 10.197	\$ 6.441	\$ 5.209
74	Celpro	\$ 9.821	\$ 9.302	\$ 8.963
75	Proactiva Colombia	\$ 9.696	\$ 8.001	\$ 6.053

No.	Empresa	Ventas (\$ Millones de pesos)		
		2011	2010	2009
76	Kornferry International	\$ 9.555	\$ 7.158	\$ 6.617
77	Aristos Consultores	\$ 9.541	\$ 6.485	\$ 4.941
78	Human Capital Outsourcing	\$ 357	\$ 7.662	\$ 6.676
79	Auditoría Ambiental	\$ 9.108	\$ 6.339	\$ 4.510
80	Delima Mercer	\$ 8.775	\$ 6.521	\$ 4.652
81	Arce Rojas Consultores & Cia	\$ 8.659	\$ 7.241	\$ 5.283
82	Econometría	\$ 8.373	\$ 6.377	\$ 4.910
83	Procesos & Canje	\$ 8.338	\$ 2.463	\$ 14.276
84	Global Management	\$ 8.326	\$ 7.137	\$ 6.098
85	Hay Group	\$ 8.282	\$ 6.295	\$ 5.391
86	Severa	\$ 8.247	\$ 7.176	\$ 7.726
87	Horwath Colombia	\$ 8.111	\$ 6.767	\$ 6.515
88	Amrop Leadership	\$ 7.139	\$ 5.540	\$ 2.138
89	Tecfin	\$ 6.960	\$ 8.878	\$ 17.513
90	Control de Riesgos	\$ 5.760	\$ 4.571	\$ 3.920
91	Acciones y Mercadeo	\$ 5.687	\$ 1.924	\$ 3.341
92	Crear País	\$ 5.658	\$ 7.158	\$ 13.921
93	Cotecna Certificadora	\$ 5.261	\$ 4.611	\$ 3.143
94	Recaudos Modernos	\$ 5.200	\$ 4.339	\$ 3.003
95	Suministramos Servicios	\$ 5.056	\$ 5.648	\$ 5.069
96	Servigama	\$ 4.833	\$ 3.891	\$ 1.901
97	Astaf Colombia	\$ 4.590	\$ 4.212	\$ 3.203
98	The Breakthrough	\$ 4.471	\$ 4.177	\$ 3.873
99	Megalíneas	\$ 4.458	\$ 3.707	\$ 3.785
100	Servidesarrollo	\$ 4.116	\$ 7.652	\$ 3.645
101	Source & Market	\$ 3.858	\$ 948	\$ 4.805
102	Apoyos Financieros	\$ 3.713	\$ 3.339	\$ 3.257
103	Ceta	\$ 3.689	\$ 5.572	\$ 7.395
104	Jimeno Acevedo Asociados	\$ 3.613	\$ 2.852	\$ 2.200
105	Botero Ramírez & Cia	\$ 3.567	\$ 1.131	\$ 893
106	Coface Services	\$ 3.470	\$ 4.011	\$ 3.317
107	Egon Zehnder	\$ 3.262	\$ 5.130	\$ 2.887
108	Stratco	\$ 3.253	\$ 2.300	\$ 3.254
109	Spencer Stuart	\$ 3.194	\$ 3.086	\$ 2.800
110	Llorente & Cuenca Colombia	\$ 3.031	\$ 2.331	\$ 1.233
111	Heidrick & Struggles	\$ 2.877	\$ 2.023	\$ 1.055
112	Colpryst Asesores	\$ 2.751	\$ 2.621	\$ 2.886
113	Lilian Simbaqueba	\$ 2.624	\$ 4.152	\$ 3.691
114	Remolina Estrada	\$ 2.524	\$ 3.407	\$ 3.203
115	Servicios Nutresa	\$ 2.278	\$ 1.853	\$ 6.877

No.	Empresa	Ventas (\$ Millones de pesos)		
		2011	2010	2009
116	Temporales	\$ 2.058	\$ 2.393	\$ 1.908
117	Colseres	\$ 2.055	\$ 1.255	\$ 4.038
118	MCA Morison Accounting	\$ 1.866	\$ 6.685	\$ 830
119	Iris Trading	\$ 1.858	\$ 2.474	\$ 2.643
120	Tasa Worldwide	\$ 1.824	\$ 1.886	\$ 888
121	Servicios Andinos	\$ 1.735	\$ 1.716	\$ 2.135
122	BDO Consulting Age	\$ 1.734	\$ 957	\$ 642
123	Nogal Asesorías Financieras	\$ 1.658	\$ 2.004	\$ 1.506
124	Union Consulting	\$ 1.592	\$ 1.797	\$ 1.542
125	Juan Carlos Gómez Asociados	\$ 1.550	\$ 891	\$ 1.235
126	Coinfin	\$ 1.526	\$ 3.441	\$ 1.102
127	Amrop Top Management Cali	\$ 1.447	\$ 1.180	\$ 746
128	Amrop Top Management Medellín	\$ 1.432	\$ 1.287	\$ 744
129	Desarrollo Empresarial	\$ 1.378	\$ 773	\$ 644
130	TYG	\$ 1.322	\$ 2.204	\$ 1.980
131	Amrop Top Management Barranquilla	\$ 1.047	\$ 568	ND
132	Invercor	\$ 1.019	\$ 1.155	\$ 791
133	Aon Corporate Advisors	\$ 901	\$ 493	\$ 12.565
134	Servilabor	\$ 898	\$ 1.156	\$ 1.439
135	Ecosein	\$ 844	\$ 1.878	\$ 1.595
136	Alianzas Internacionales	\$ 760	\$ 761	\$ 1.661
137	Sumatoria	\$ 742	\$ 911	\$ 697
138	Amrop Leadership	\$ 704	ND	ND
139	Amrop World Leadership Advisors	\$ 672	\$ 985	\$ 878
140	SE Consultores y Asociados	\$ 652	\$ 753	\$ 542
141	Select Consultores	\$ 567	\$ 607	ND
142	Exim Colombia	\$ 440	\$ 450	\$ 285
143	BDO Servicios Legales	\$ 193	\$ 150	\$ 181

Tabla 8. Líderes del sector de asesoría y consultoría empresarial en Colombia según Vademécum de La Nota Económica de agosto de 2012

Fuente: La Nota Económica (2012).

Anexo 2: formato para entrevistados

Documento soporte de consentimiento de participantes a ser entrevistados como parte de un proyecto de investigación para optar al grado de MBA de la Universidad EAFIT

El objeto de estas entrevistas es reunir información cualitativa primaria que permita facilitar la comprensión de la dinámica de temas de gestión de conocimiento en la practica de consultoría en Colombia.

Yo como participante acepto hacer parte del proyecto de investigación. Confirmo que se me ha explicado lo fundamental del proyecto y he comprendido la totalidad de este documento.

Entiendo que al aceptar hacer parte del proceso significa que tengo disposición para:

- Ser entrevistado por el investigador.
- Aceptar que la entrevista sea grabada en audio por el investigador.
- Tener disponibilidad para resolver posibles aclaraciones futuras requeridas por el investigador.
- Afirmar que mi participación es voluntaria y no tengo interés de recibir compensación económica alguna por el tiempo y conocimiento compartido durante la investigación.
- Entender que mi nombre y datos personales no serán revelados al público y se utilizará un seudónimo para casos específicos. Únicamente el investigador y el asesor tendrán acceso a toda la información compartida como requisito para el resultado exitoso de la investigación.
- Dar consentimiento para el uso de información compartida en este trabajo de investigación e investigaciones futuras relacionadas al tema de estudio por el mismo u otro investigador, conservando las clausulas de confidencialidad previas.

Nombre:

CC:

Firma:

Ciudad:

Fecha:

Anexo 3: grupo de cuestionarios finales aplicados por grupo objetivo

*** Firmas de consultoría - Medellín, Bogotá y Cali**

a. Temas de interés

Servicios de consultoría o asesoría facilitados por la firma de consultoría

Experiencia de las pyme frente a dichos servicios, Áreas de apoyo <especialista y/o generalista>

Tipo de metodología aplicada relacionada a KM respecto a sus servicios

El KM en servicios empresariales dirigido específicamente a pymes

b. Serie de preguntas

1. ¿Cuál es la experiencia profesional en consultoría de la firma?
2. Desde su perspectiva en su actual cargo ¿cuál es el aporte <qué queda> una vez es finalizado un proyecto de consultoría en la empresa cliente? Entonces ¿considera el resultado perdurable en el tiempo?
3. ¿Podría explicar el concepto de conocimiento como activo de la firma de consultoría? Entonces ¿Cómo se logra transmitir dicho conocimiento de la firma con un equipo consultor asignado a un proyecto en una empresa cliente?
4. Específicamente que herramientas utilizan para este fin, es decir ¿cómo sacarle provecho a una experiencia de haber prestado 10, 500 o 10.000 proyectos de consultoría?
5. ¿Cuál es su visión respecto a la capacidad de la firma para producción de conocimiento en las empresas clientes? <qué tipos de aporte principales brindan modelos, aplicaciones de software, metodologías> Entonces ¿Cómo considera tiene relación el aporte de conocimientos con la productividad y competitividad empresarial del cliente?
6. En cuanto a la operación ¿Podría contarme en qué consisten normalmente las etapas de un proceso de consultoría brindado a una empresa cliente?

<Propuesta de trabajo, método utilizado (pasos), carpetas de trabajo o soportes, alguna de particular utilidad> Entonces ¿considera que existe un modelo utilizado para procesar conocimiento (adquisición de información, aprendizaje individual y grupal, evaluación de afirmación de conocimiento, difusión, búsqueda, enseñanza y compartirla) producido durante un proyecto de consultoría a favor de la empresa cliente?

7. ¿Cómo recomendaría sus servicios a un cliente potencial en un minuto? ¿Qué rol juega el conocimiento? <Es un medio o un fin, qué importancia tiene> Podría profundizar esa idea

8. ¿En qué medios se apoya la firma para la oferta de estos servicios de consultoría? <Cómo presta los servicios con contratistas, alianzas, personal propio, de otros países>

9. ¿Desde su perspectiva cuáles razones considera que motivan a las empresas a contratar los servicios de consultoría? ¿Habría alguna duración promedio de proyectos de éxito que más se repiten?

10. ¿Compártanos cómo sería una experiencia común de una empresa cliente frente a los servicios de consultoría mencionados? Y específicamente frente a empresas pyme

11. Cuando realizan una propuesta de consultoría ¿cuáles considera son los cinco factores principales que influyen en la toma de decisión de contratar el servicio? Considera algún otro aspecto relevante ¿Habría factores diferentes para empresas pyme? En caso que sea la primera vez que la pyme considere contratar una consultoría ¿qué sería diferente en el proceso?

12. Suponga que es un invitado a un foro internacional en consultoría y sabe que tiene como colegas conferencistas profesionales de Brasil, Estados Unidos y Méjico. Usted tiene tres minutos para hablar sobre la relación constructiva entre la gestión de conocimiento y el liderazgo en la prestación de servicios de consultoría. ¿Qué diría?

Alguna anécdota o experiencia extra que te gustaría compartir.

*** Empresas clientes - Medellín, Bogotá y Cali**

a. Temas de interés

Servicios de consultoría o asesoría facilitados por la firma de consultoría

Experiencia de las pyme frente a dichos servicios, Áreas de apoyo <especialista y/o generalista>

Tipo de metodología aplicada relacionada a KM respecto a sus servicios

El KM en servicios recibidos de firmas consultoras impacto y permanencia dirigido a pymes

b. Serie de preguntas

1. ¿Cuál es su experiencia la experiencia profesional y cómo fue su llegada a la compañía?
2. ¿A qué se dedica la empresa? - En el pasado han tenido experiencias con firmas consultoras - qué temas
3. ¿Cómo fue el proceso de la compañía para tomar decisión finalmente de participar en un servicio de consultoría? - Considera que ha cambiado con el tiempo
4. Desde su perspectiva, ¿cuál es el aporte <qué queda> una vez es finalizado el proyecto con la firma consultora? Entonces ¿considera que el resultado es perdurable en el tiempo?
5. ¿Cómo hacer para que lo que aprendieron los participantes durante el proceso fuera posteriormente institucionalizado por la empresa? es decir ¿cómo lo apropia la empresa?
6. ¿Podría explicar el concepto de conocimiento como activo de empresa? como lo controla y protege
7. ¿Cómo preparar a la empresa para sacarle más provecho a un proceso de este tipo? Si contrataran una nueva empresa que cambiarían
8. Describa la experiencia vivida durante el proceso de consultoría. Y posteriormente ha habido continuidad para mostrar avances de su labor y solución de dudas

9. Basados en su experiencia, ¿qué elementos tener en cuenta para evaluar y finalmente seleccionar una firma de consultoría para un nuevo proyecto? Algún otro aspecto relevante.

10. Supongamos que usted estuviera intentando darle confianza a un amigo empresario para participar en un proyecto de consultoría ¿qué le diría?

11. Qué cambiaría en su empresa para incrementar su capacidad de producción de conocimiento

Específicamente qué herramientas utilizan para este fin

¿Podría describir la metodología utilizada en el proceso por la firma? ¿Qué opina de la misma?

Alguna anécdota o experiencia extra que te gustaría compartir.

*** Cámara de comercio- Medellín, Bogotá y Cali**

a. Temas de interés

Servicios de consultoría o asesoría facilitados por la CC

Experiencia de las pyme frente a dichos servicios, Áreas de apoyo

Percepción de uso de KM en pymes

El KM en servicios empresariales

b. Serie de preguntas

1. ¿Cuál es su experiencia profesional?, incluyendo su actual cargo en la cámara de comercio en el área de servicios empresariales

2. ¿Podría explicar el concepto de conocimiento desde su experiencia?

3. ¿Cuál es su visión respecto a la producción de conocimiento en las empresas? Entonces ¿Cómo considera tiene relación con la productividad y competitividad empresarial?

5. Pasando a los temas de la CC ¿Podría contarme cuáles son los servicios de apoyo de la CC a la empresa?

<Estudios, trabajos, investigaciones, encuestas, alguna de particular utilidad> ¿Cómo los recomendaría a una empresa?

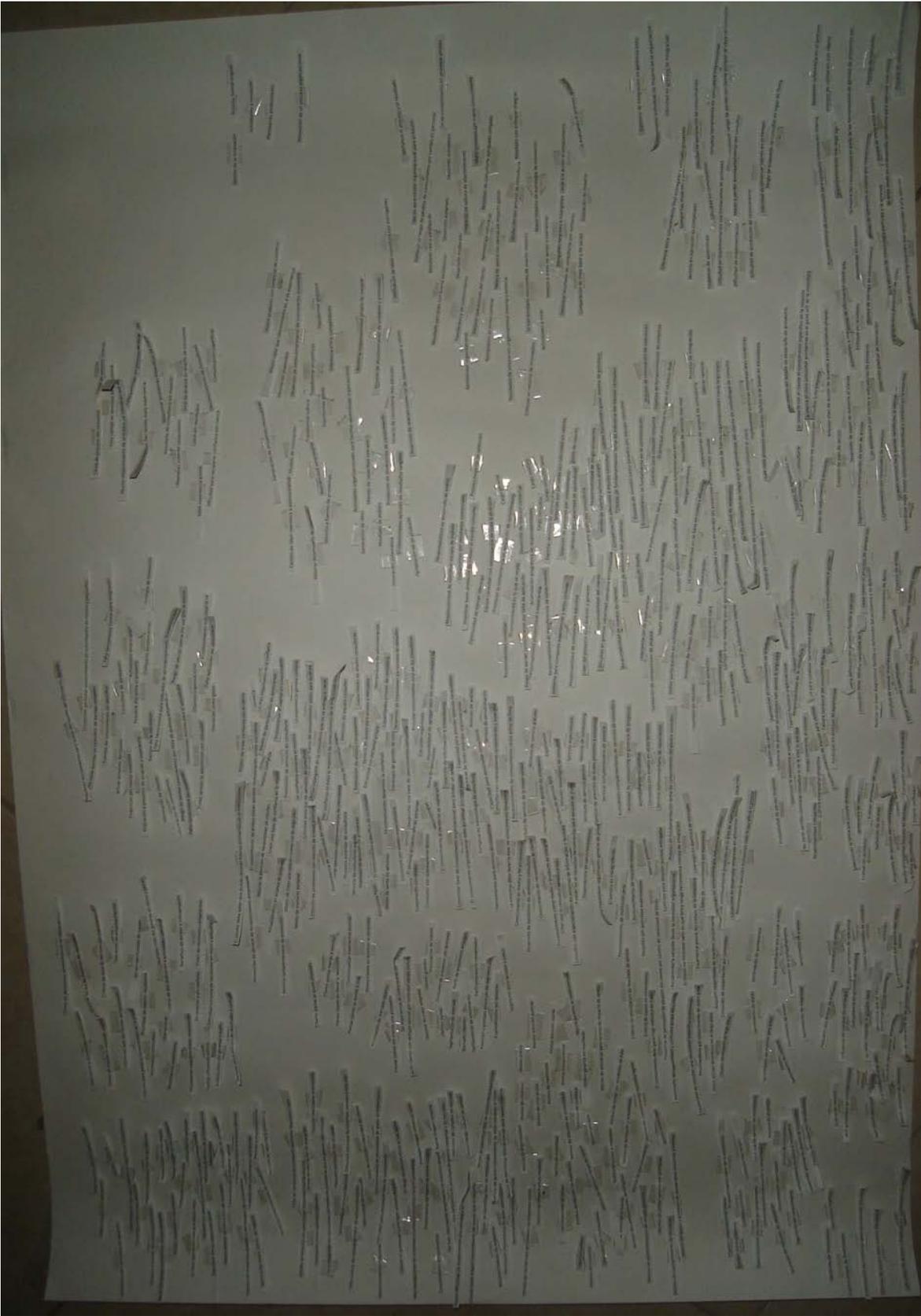
6. ¿En qué medios se apoya la CC para la oferta de estos servicios que me informa? <Cómo presta los servicios con contratistas, alianzas, personal propio>

7. ¿Cuáles factores se ven beneficiados al contratar servicios con la CC? Entonces ¿Existe una promesa de incrementar el conocimiento de la empresa cliente? <Ventajas, Beneficios, Características>

8. ¿Desde su perspectiva cuáles razones considera que motivan a las empresas a contratar servicios de consultoría?

9. ¿Qué aspectos generan confianza en las empresas clientes y motivan a participar en proyectos de consultoría o asesoría? Si usted fuera un gerente de una empresa ¿cómo identificaría propuestas de consultoría con mayor beneficio potencial?
10. ¿Compártanos cómo sería una experiencia común de los empresarios frente a los servicios empresariales mencionados para mejorar su competitividad? Y específicamente en Pymes
11. ¿Cómo considera usted que en las Pymes manejan la gestión de conocimiento y su *know how* para incrementar su competitividad? Entonces finalmente ¿Cómo considera que la CC logra cada día incrementar su la utilidad, en términos de transferencia de conocimiento, de los servicios de consultoría para los empresarios?
12. ¿Podría compartirme dos referencias de firmas de consultores con diferentes perfiles del equipo que trabajan junto a la CC para entrevistarlos dentro del marco del mismo estudio?
13. Le gustaría compartir alguna anécdota o comentario relacionado el conocimiento y la capacidad de innovación.

Anexo 4: mapa conceptual inicial (hipótesis preliminar uno)



En esta cartelera se realizó el ejercicio de agrupar los 580 códigos creados en el ejercicio analítico de los datos primarios transcritos de las entrevistas. De este ejercicio resultaron 32 conceptos que, aunque no están escritos de modo explícito, sirvieron como medio para agrupar los códigos en la cartelera e ir dividiendo en otros subconjuntos de propiedades. Se observa el esquema conceptual en la discusión de resultados.

A raíz de la experiencia en el ejercicio de construcción del mapa conceptual inicial, en este ejercicio se utilizaron tres carteleras para agrupar los 1.022 códigos en los conceptos explícitos en el mismo documento. A diferencia del anterior, se observan más ordenados y con mayor espacio para reflexión del lector. Las tres carteleras se ubicaban en forma consecutiva, una al lado de la otra, para poder ser leídas y llegar al esquema conceptual expuesto en la discusión de resultados con el título de hipótesis preliminar dos.