

# **CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO DESDE EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

Luisa Katherine Rojas Ávila <sup>1</sup>  
Patricia Rodríguez Parra<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Psicóloga, con experiencia en la gestión del talento humano y la docencia. Coordinadora de investigación de los programas de administración de empresas, contaduría pública y negocios internacionales en la Fundación Universitaria San Mateo. Correo electrónico: [investigacion.contaduria@sanmateo.edu.co](mailto:investigacion.contaduria@sanmateo.edu.co)

<sup>2</sup> Magister en Dirección y Gestión de Proyectos, investigador junior adscrito al grupo EDUPRO, Fundación Universitaria San Mateo. Correo electrónico: [investigacion.formativa@sanmateo.edu.co](mailto:investigacion.formativa@sanmateo.edu.co)

## **Resumen**

Actualmente, la consultoría es uno de los procesos con mayor auge en el mundo; permite la deconstrucción de estructuras para la transformación de las empresas como entes dinámicos, competitivos e innovadores en el mercado. En este sentido, se genera un espacio de discusión crítica y documental, su propósito es analizar la consultoría desde diversos aspectos enfocados en comprenderla como oportunidad para el fortalecimiento de las organizaciones; a través de la respuesta real a sus necesidades y demandas que involucran el contexto social, político, cultural y económico. Entonces, el administrador de empresas se convierte en gestor de este proceso; mediante la aplicación de sus competencias, logran dejar capacidad instalada para la transformación de equipos de alto rendimiento en las compañías, de esta manera, generan competitividad e innovación en el mercado. En tanto, como definición conceptual, se propone un proceso relacional que propicia escenarios para la transformación de aprendizajes y aspectos culturales dentro de las empresas, a partir de la co-construcción de herramientas y conocimientos que buscan su desarrollo y auto sostenimiento competitivo en el tiempo.

**Palabras clave:** Consultoría organizacional; desarrollo empresarial; innovación; competitividad; empresa.

## ***El administrador como gestor del desarrollo de las empresas, a partir de la consultoría organizacional***

Indudablemente el administrador de empresas es uno de los profesionales con mayor demanda en el sector productivo, gracias a su formación fundamentada en el desarrollo de competencias transversales. Estas le permiten responder a diferentes contextos desde sus habilidades en el marketing, la contabilidad, economía, finanzas, entre otras relacionadas (Fundación para la Educación Superior San Mateo, 2016); a través de este planteamiento se visualiza como un gestor que promueve el desarrollo organizacional, mediante diversos procesos, entre ellos, la consultoría. Así, el rol del consultor reside en la intervención y asesoramiento de problemáticas empresariales; dejan capacidad instalada para que la organización y sus colaboradores logren responder a las demandas de su entorno social, político, económico y cultural.

Es importante mencionar que un consultor es aquel profesional externo encargado de potencializar las competencias de los miembros de una organización con el propósito

de fortalecer sus procesos; de tal manera, el administrador de empresas tiene la oportunidad de crear escenarios de emprendimiento que conduzcan hacia el autoempleo y la sostenibilidad. En consecuencia, generar un proceso de consultoría se encuentra estrechamente relacionado con la selección de dicho profesional, a través de la petición de propuestas por parte de las compañías, en las que se “(...) incluye las metas del proyecto, esquemas de planes de acción, una lista de funciones y responsabilidades, las intervenciones recomendadas, honorarios y gastos” (Cummings, 2007, p. 74). En definitiva, es un proceso que garantiza la construcción y generación de ambientes propicios para la obtención de resultados exitosos, con base en el análisis de variables e hipótesis para la resolución de un problema, así, logran la competitividad de las empresas.

En este sentido, lo anterior vislumbra el papel de las organizaciones frente a la vinculación de profesionales que contribuyan con el mejoramiento de sus procesos; fenómeno que se logra a través de la autoconcepción como sistemas abiertos y empresas dinámicas que responden a problemáticas específicas del contexto. Lo anterior permite la consolidación del quehacer como administrador de empresas, frente a la conformación de equipos de alto rendimiento que contribuyan tanto con la co-construcción de ambientes de aprendizaje como los impactos en la reestructuración de la cultura organizacional.

De todas formas, se requieren profesionales integrales dispuestos a asumir cambios que impliquen la deconstrucción de viejas estructuras conforme a los procesos de globalización.

Con base en lo anteriormente mencionado, la consultoría organizacional se debe visualizar como un proceso transversal no solo comprendido desde variables o aspectos que representen a la organización o contribuyan al estatus del consultor. Como lo refiere Costa & Santos (2018), debe ser interpretada como un proceso que fomente el cambio a través de la negociación empresa-cliente. En este sentido, es importante traer a colación los planteamientos de Vega (2018) quien alude que la consultoría se comprende como un modelo de cambio y sustentabilidad en las empresas; busca generar estrategias para el fomento de la productividad mediante propuestas factibles a problemáticas reales. Así, generan la deconstrucción del clima laboral lo que, a su vez, proporciona caminos para la innovación en los procedimientos de la compañía; el autor plantea que “la palabra clave es cambio, como un medio ineludible para adaptarse a nuevas condiciones y mantener o acrecentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia” (p. 20).

Entonces, la consultoría se fundamenta como una categoría de análisis que conlleva y surge de manera paralela al diagnóstico organizacional, planteamiento que implica la realización de un proceso investigativo; a través de la indagación, se descubren aquellos aspectos que requieren de intervención. Ahora bien, trayendo una vez más a colación las ideas de Vega (2018), la consultoría y la investigación se deben discernir en dos (2) sentidos; por un lado, los servicios de consultoría surgen a partir de aquellos resultados investigativos en fases pasadas; por el otro, la indagación es constituida como uno de los puntos de partida que facilitan la construcción de estrategias para la implementación de soluciones a problemas específicos.

Así, se vislumbra que la consultoría organizacional proviene de un análisis que se fundamenta a través de la recolección de información empírica que sostiene una evidencia real de las dinámicas organizacionales; deja de lado cualquier proceso intuitivo que dé lugar a la subjetividad. Por consiguiente, dicho análisis permite a las organizaciones diferenciarse de otras; reconoce el mercado, sus oportunidades y falencias, a través del desarrollo y la innovación que genera la investigación (Vega, 2018). En tanto, aquellas empresas interesadas en competir ante los desafíos del contexto deberán propiciar caminos que permitan el cambio. Bajo ese marco, el administrador de empresas es considerado como uno de los gestores que contribuye con el desarrollo organizacional, sus competencias le posibilitan construir escenarios desde la consultoría.

Es preciso mencionar que los procesos de consultoría en las compañías, además de encontrarse mediadas por aspectos relacionados con la gestión del talento humano, corresponden a estrategias de tipo financiero. Ejemplo de ello lo brindan Haro, Bargas, & Luquin (2016), a través de la consultoría contribuyen con el mejoramiento de las finanzas de una microempresa en México. En este sentido, el diseño de programas de intervención en las organizaciones permite la construcción de planes de acción a corto y mediano plazo acorde a sus necesidades reales.

De tal manera, para la prestación de servicios en consultoría, es importante que el profesional en administración de empresas conciba a las organizaciones desde la premisa que constituye su importancia, independientemente del tipo o sector al que pertenezcan. Este planteamiento permitirá que la consultoría se encuentre fundamentada a partir del sentido mismo de las empresas lo que, sin duda alguna, las visualiza como entes y unidades dinámicas que se consolidan a través del tiempo, de esta forma logran su desarrollo y crecimiento.

Con el propósito de entender dicho planteamiento, los procesos de consultoría organizacional deben partir de la comprensión de las empresas, desde las clasificaciones que reciben según el sector en el que se encuentren. Por lo anterior, la Figura 1 visualiza los tipos de organizaciones conforme a su actividad, capital y tamaño, así, comprender dicha tipología permite la generación de resultados acordes con su plataforma estratégica, mediante los fundamentos teóricos de Luna (2014).

**Figura 1.** Clasificación referente a los tipos de empresas



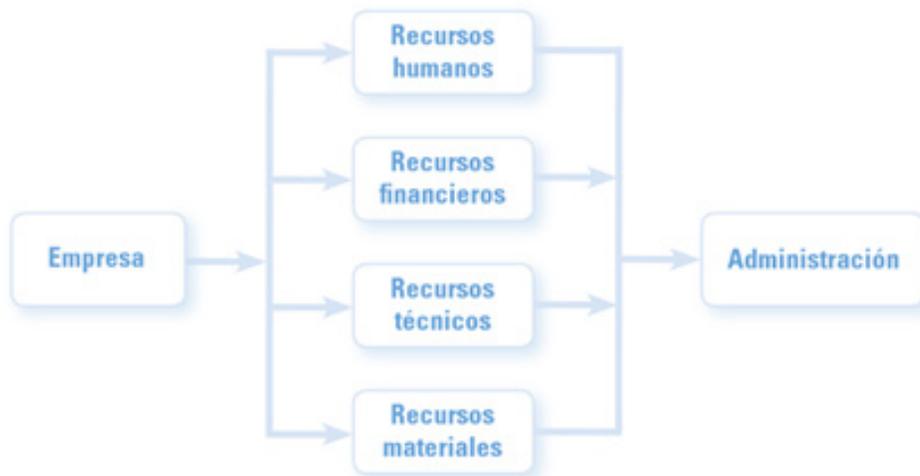
**Fuente:** Luna, “Proceso administrativo”, 2014.

Entonces, la consultoría en las empresas debe iniciar con la comprensión del tipo de organización, conforme a su tamaño, capital y actividad. Dicho planteamiento consolida la investigación como herramienta principal para el ejercicio de este proceso. Seguido de dicho análisis, la asesoría debe contemplar los recursos con los que cuen-

tan las empresas; permite plantearse objetivos reales y alcanzables. En tanto, la Figura 2 contiene los tipos de recursos que contribuyen con la efectiva administración en las organizaciones: humanos (actualmente denominados como talento humano), financieros, técnicos y materiales.

Por ende, en los procesos de consultoría, el gestor debe tener claridad frente al aprovechamiento estratégico de los recursos, según la problemática a resolver. Es preciso mencionar que el talento humano ocupa el primer nivel del cuadro presentado en esta Figura 2, las personas son quienes facilitan la consecución de resultados a través de sus competencias profesionales y personales, desde la gestión de sus conocimientos y características de personalidad. Así, sin estos recursos los demás no pueden ser aprovechados; se constituyen como aquellos que potencializan y posicionan competitivamente a las compañías. También se encuentran los recursos financieros, técnicos y materiales que respectivamente constituyen los valores monetarios, los procesos estratégicos que permiten el funcionamiento de las empresas y, finalmente, aquellos elementos tangibles como materiales, suministros y equipos. En vista de lo anterior, es posible discernir que estos recursos permiten la administración de las empresas, a partir de su comprensión como sistemas abiertos al cambio.

**Figura 2.** Recursos de las organizaciones



**Fuente:** Luna, “Proceso administrativo”, 2014.

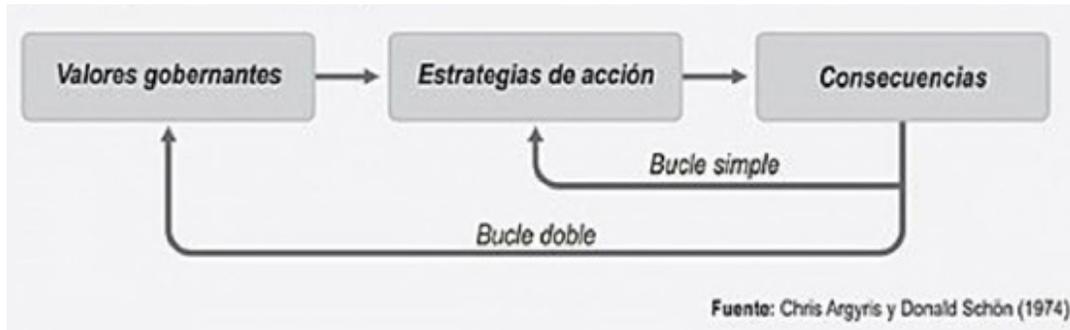
En síntesis, lo planteado hasta el momento visualiza las herramientas con las que cuenta el administrador de empresas para construir procesos de desarrollo en las organizaciones, mediante la consultoría organizacional que lo convierten en gestor del cambio. Particularmente, en esta disciplina el profesional es competente para diversos campos de acción que llegan a ser transformados en estrategias de consultoría que tienen el objetivo de dejar capacidad instalada en las organizaciones. Un ejemplo de ello lo constituye el servicio al cliente, aquel aspecto tan debatido en los procesos de auditoría, evaluación de desempeño, así como en la implementación de diversos cambios operacionales. En este sentido, Morales (2019) considera el servicio y la orientación al cliente como una táctica competitiva; debe responder a la plataforma estratégica de las empresas. Por lo anterior, se interpreta como un factor importante a la hora de tomar decisiones relacionadas con la planeación organizacional, en tanto refiere que el servicio al cliente deberá considerarse como uno de los aspectos propios que configuran la cultura empresarial.

Llegados a este punto, el administrador de empresas de la Fundación Universitaria San Mateo, desde su formación por ciclos propedéuticos, construye conocimientos alrededor de procesos de consultoría aplicados en proyectos de aula. Esto fomenta el desarrollo de contenidos curriculares, a través de estrategias pedagógicas que propenden por el fortalecimiento de competencias gerenciales, las cuales le permiten posicionarse en el mercado. En este sentido, es preciso traer a colocación los procesos de enseñanza, a partir de modelos actuales de aprendizaje que respondan a la transformación y al dinamismo del contexto social, político, cultural y económico. Así, Betancur (2012), mediante los planteamientos de Argyris & Shon, describe dos (2) tipos de aprendizaje en las empresas: aprendizaje de bucle simple (*single loop learning*) y aprendizaje de bucle doble (*double loop learning*).

La Figura 3 comprende estos dos (2) tipos de aprendizaje. El primero de ellos hace referencia a los ajustes graduales que realizan las organizaciones para adaptarse al entorno sin realizar cambios de tipo estructural en relación con la forma de liderar. Por ello, se vislumbran aprendizajes asociados a las estrategias de acción que generen modificaciones en las consecuencias obtenidas de dichos cambios. Ahora bien, en cuanto al segundo aprendizaje (de bucle doble), Betancur (2012) alude que permite variaciones radicales en la plataforma estratégica de las empresas, es decir, en la filosofía, cultura, políticas, misión y visión organizacional. De tal manera, este tipo de aprendizaje trasciende sobre las antiguas estructuras que operaban frente al funcionamiento de una compañía; configura nuevas formas y patrones de comportamiento por parte

de quienes la conforman, buscando así, mayor grado de eficiencia en el desarrollo de los procesos y procedimientos.

**Figura 3.** Tipos de aprendizaje



**Fuente:** Betancur, “Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción, y evaluación por competencias”, 2012.

Concretamente, es posible plantear que estos tipos de aprendizaje permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones, mediante los estilos en que cada una de ellas se adapta y responde a los cambios del entorno, en relación con los procesos de desarrollo que se gestan desde la consultoría. Sin embargo, para Betancur (2012) existe otro tipo de aprendizaje denominado “aprendizaje adaptativo y transformador” (Figura 4); no solo impacta en aquellos patrones de comportamiento generados a partir de los cambios en las formas de gobernanza en las empresas, también construye nuevos escenarios en las relaciones, a través del dominio de emociones y esquemas mentales de los miembros que configuran una compañía.

En síntesis, el tipo de aprendizaje representado en la Figura 4 vislumbra un modelo que se gesta desde la deconstrucción de los esquemas mentales propios de la cultura organizacional; permite estrategias de acción que generan impactos positivos en los resultados propios del colaborador y de las empresas. Así, se habla de un aprendizaje que transforma no solamente la dinámica empresarial, además devela cambios estructurales en los empleados; propicia espacios de bienestar laboral que permiten la potencialización de competencias profesionales y personales, en pro de la competitividad de las compañías y sus miembros.

**Figura 4.** Aprendizaje adaptativo y transformador



**Fuente:** Betancur, “Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción, y evaluación por competencias”, 2012.

Los planteamientos que anteceden han permitido construir espacios de discusión frente a los campos de acción; facilitan los procesos de consultoría empresarial, así como la comprensión de las empresas conforme a sus dinámicas, características y recursos. Este análisis le permite al profesional en administración gestar el desarrollo y cambio organizacional, a partir de la comprensión de los estilos de aprendizaje que configuran las compañías. Sumado a esto, es importante discernir que dicha comprensión permite la eficacia de los resultados obtenidos en la consultoría. Como lo señala Olarte (2012):

La consultoría se podría entender no solo como un espacio de formación individual sino como un contexto apropiado para promover el aprendizaje organizacional. De esta forma, se vuelve relevante el estudio de la consultoría como una práctica pedagógica, cuyos objetivos de aprendizaje no solo están dirigidos de forma individual sino de forma colectiva. Lo anterior sugiere que el consultor debe reconocer este proceso de aprendizaje, los aspectos relevantes para que el aprendizaje sea efectivo, y crear mecanismos de análisis de su propia práctica para encontrar oportunidades de mejoramiento. (p. 70)

Conviene subrayar que los planteamientos del autor conciben la consultoría como un escenario que permite la co-construcción de aprendizajes, a través de estrategias pedagógicas que transforman la efectividad de los procesos; parte de la importancia que tienen los cambios de comportamiento en los colaboradores. Así pues, una (1) de las etapas iniciales debe orientarse hacia el análisis de los tipos de aprendizajes que se desarrollan y propician en las empresas. Esto, sin dejar de lado el proceso construido en consultoría, el cual genera en sí mismo aprendizajes transformacionales; permiten reconocer aquellos aspectos facilitadores en las compañías, así como otros tantos susceptibles de mejora. Entonces, la consultoría no solo se define como un espacio que influye en aspectos por modificar, también se constituye como un escenario que promueve y facilita la transformación de modelos empresariales que configuran la plataforma estratégica de las organizaciones.

Según lo anterior, es imprescindible mencionar que el aprendizaje en las organizaciones se encuentra estrechamente relacionado con la gestión del conocimiento. Como lo refiere Larrosa (2000), la administración en las empresas no solo debe enfocarse hacia la planeación y ejecución de los recursos de manera responsable; además, plantea la necesidad de conocer el talento humano como uno (1) de los elementos de mayor importancia pues permite a las organizaciones generar competitividad en el mercado. Así, como se evidencia, uno (1) de los aspectos que configuran el talento humano ha sido el aprendizaje transformacional en los colaboradores, a través del cual se generan modificaciones en los procedimientos y, de manera paulatina, se construyen cambios en las formas de liderar y en los patrones de comportamiento que constituyen el clima y el ambiente laboral.

Ahora bien, al considerar la consultoría como factor que contribuye con dicho aprendizaje; lo planteado por Larrosa (2000), en relación con la gestión del conocimiento, permite comprender su importancia a la hora de generar modificaciones de tipo transformacional en las empresas. Por consiguiente, a través de una revisión documental (Figura 5), Larrosa (2000) presenta uno (1) de los modelos conocidos desde antaño; visualiza esta gestión como la adquisición de datos provenientes del contexto que luego son transformados en información con sentido, a partir de la experiencia.

**Figura 5.** Proceso para la construcción de conocimiento



Fuente: Earl y Scott (1998)

**Fuente:** Larrosa, “Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en los nuevos escenarios. Organizaciones: Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios”, 2000.

Sin embargo, actualmente se considera que este modelo comprende la adquisición del conocimiento de manera mecánica; se interpreta desde las teorías computacionales y dejan de lado la co-construcción del sujeto inmerso en el proceso aprendizaje. No obstante, es importante entender la gestión del conocimiento más allá de su adquisición a partir de los sentidos, o a través de datos configurados a nivel cerebral; diferentes factores se encuentran inmersos que lo permean a nivel físico, psicológico, social y cultural. Así pues, conforme a los planteamientos de Mitri (2003) citado por Liberona & Ruíz (2013), “el conocimiento relevante para las empresas incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios y modelos” (p. 153).

En este sentido, es preciso discernir que el conocimiento se construye mediante aspectos de tipo social que permiten considerarlo como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Liberona & Ruíz, 2013, p. 153). Entonces, se espera que, en los procesos de consultoría, la gestión del conocimiento se encuentre alrededor de construcciones que vislumbren su origen, a través de la interpretación de los diversos contextos por los cuales se moviliza el ser humano en el ámbito organizacional. Por ello, el conocimiento se encuentra fundamentado en los siguientes factores propuestos por Liberona & Ruíz (2013), bajo la premisa del dinamismo en las empresas:

- a) El conocimiento considera e involucra creencias y compromisos arraigados a los colaboradores.
- b) El conocimiento se diferencia de la adquisición de información por ser acción ante las demandas internas y externas.
- c) El conocimiento es relacional, en tanto trata de significados construidos en contexto.

En definitiva, en las organizaciones, la gestión del conocimiento se considera un proceso dinámico, contextual y relacional; conduce hacia la construcción de significados, creencias y compromisos que contribuyen con la consolidación de equipos de alto rendimiento. Lo anterior, sin dejar de lado el uso de herramientas tecnológicas que permitan servir de apoyo para dicha gestión. De esta manera, a través de la Figura 6 es posible visualizar los tipos de herramientas que pueden ser implementadas en las organizaciones, con el objetivo de facilitar el mejoramiento y la efectividad de los procesos. En consecuencia, mediante instrumentos tecnológicos, aquellas empresas que logren co-construir conocimiento entre y con sus colaboradores, estarán preparadas para enfrentar las demandas de su entorno de manera dinámica, responsable, social, política y ambiental.

**Figura 6.** Tipos de herramienta para la gestión del conocimiento

Herramientas relacionadas con la gestión del conocimiento	Tipos de herramientas			
<i>E-learning</i>	Video streaming (video en demanda)	Foros online	Mallas curriculares	<i>Learning Management Systems (LMS)</i> , cursos online
Repositorios de información, <i>Data base management systems</i>	Base de conocimiento	Banco de preguntas y respuestas	<i>Data ware houses</i>	<i>Expert Systems</i> (sistemas expertos)
Intranets corporativas	Sistemas de encuestas	Administración de contenidos	Sistemas perfiladores de usuarios	Estadísticas de visitas (logs)
<i>Collaboration tools</i>	Sistemas Wiki	Chats	Foros colaborativos, Blogs	Mailing Systems
<i>Intelligent agents</i>	<i>Search engines</i> (herramientas de búsqueda)	Sistemas de reportes gerenciales	Talent management (gestión del talento)	Cubo multidimensional (olap)
Inteligencia de clientes	CRM ( <i>Customer relationship management</i> )	Plataformas de atención multicanal	Bases de datos de clientes	
Administración de procesos	Manuales online	Bases de procedimientos	Workflows (flujos de trabajo)	RSS (alimentación de noticias)
Plataformas colaborativas	Guías de expertos	CMS ( <i>Content Management System</i> )	Project Support (administración de proyectos)	ECM ( <i>Enterprise Content Management</i> )

**Fuente:** Liberona y Ruíz, Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas, 2013.

Lo anterior dimensiona el rol del administrador de empresas como un gestor que promueve y facilita el desarrollo de las organizaciones mediante la consultoría; en tanto las comprende desde un inicio, a partir de sus estilos de aprendizaje y la forma en la que gestionan el conocimiento; con el propósito de propiciar espacios que constituyan nuevas estrategias para enfrentar los cambios que trae consigo el entorno, a su vez, permite generar indicadores de alto rendimiento en sus procesos. En este orden de ideas, se hace imprescindible mencionar que la consultoría no es un elemento propio de la posmodernidad; surge desde los inicios de la Administración Científica con Frederick Taylor, quien se encargaba de promover sus principios teóricos en el sector industrial como una práctica económica. Luego de ello, se presenta un aumento en la postguerra cuando el mercado norteamericano ingresa en el europeo. Actualmente, la consultoría ha sido aplicable a todos los sectores empresariales con un crecimiento anual del 7.10% (López, Sepúlveda & Arenas, 2010).

En este sentido, la consultoría se visualiza como una forma de emprendimiento que a través del tiempo se ha venido diversificando. Por lo anterior, “la principal línea de negocio es la consultoría en gerencia de operaciones con un 36,30% del mercado, seguida por la línea de tecnologías de información (22,20%), recursos humanos (14,20%), estrategia corporativa (14,00%) y servicios de outsourcing (13,30%)” (Datamonitor, 2007, citado por López et al., 2010, p. 152).

De este modo, conlleva a repensar los modelos de negocio que considerados actualmente en el mercado; cada vez se requieren empresas competitivas dentro del marco de la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Por lo anterior, a través de los procesos de consultoría, las empresas logran responder a las necesidades reales del contexto; así, las organizaciones deberán estar preparadas para reinventarse frente a las crisis sociales, políticas y económicas, buscando el desarrollo sustentable de un país.

### ***La consultoría como un proceso sistemático que permite el desarrollo del talento humano en las organizaciones***

La consultoría se visualiza como uno (1) de los procesos que permite el cambio y desarrollo, a partir de la comprensión de las organizaciones como entes dinámicos que tienden al crecimiento. Lo expuesto hasta el momento ha generado construcciones de tipo contextual, dan cabida a su interpretación como un servicio que propicia la

deconstrucción de estrategias para enfrentar las crisis y llegar a resultados específicos. Por ello, se ha podido comprender las formas en las que las empresas funcionan, sus estilos de aprendizaje, la manera en cómo gestionan el conocimiento y las herramientas tecnológicas que lo permiten.

Llama la atención la manera en que dicho contexto propicia escenarios de comprensión alrededor del administrador de empresas como uno (1) de los profesionales con las competencias necesarias para contribuir con el cambio. Es preciso recordar que la formación de tipo misional, básica, específica y complementaria permiten, al profesional de la Fundación Universitaria San Mateo, orientar su quehacer hacia la línea organizacional, económica, financiera y de recursos humanos (Fundación para la Educación Superior San Mateo, 2017).

En consecuencia, la consultoría se visualiza como un campo de acción que le permite al profesional desempeñarse en cualquiera de estas líneas. Entonces, es posible reconocer que la base para propiciar el cambio parte del desarrollo del talento humano; en tanto se descubren nuevas formas de gestionarlo, conducen hacia el fortalecimiento de los recursos financieros y económicos. Es preciso aclarar que estas formas se han venido develando a partir de la comprensión de las empresas como un sistema abierto y dinámico, sin embargo, esta sección está orientada a analizar y contextualizar el panorama que registra la consultoría en gestión humana.

En primera medida es interesante analizar las diferentes conceptualizaciones construidas en torno a la consultoría (Figura 7). Diversos autores la definen como la prestación de un servicio en particular; el profesional se encarga de generar ayuda a las organizaciones con base en sus conocimientos, competencias y experiencia; las definiciones convergen en orientar su interpretación como un servicio externo a la organización.

En esta sección, la consultoría se propone como un proceso relacional que permite la transformación de aprendizajes y patrones de comportamiento en los colaboradores dentro de las empresas. Lo anterior, a partir de la consolidación de herramientas que tienen como objetivo dejar capacidad instalada para su auto sostenimiento competitivamente en el tiempo; mediante la asesoría de un profesional que está en la capacidad de detectar aspectos susceptibles de mejora, así como aquellos que favorecen la consecución de resultados.

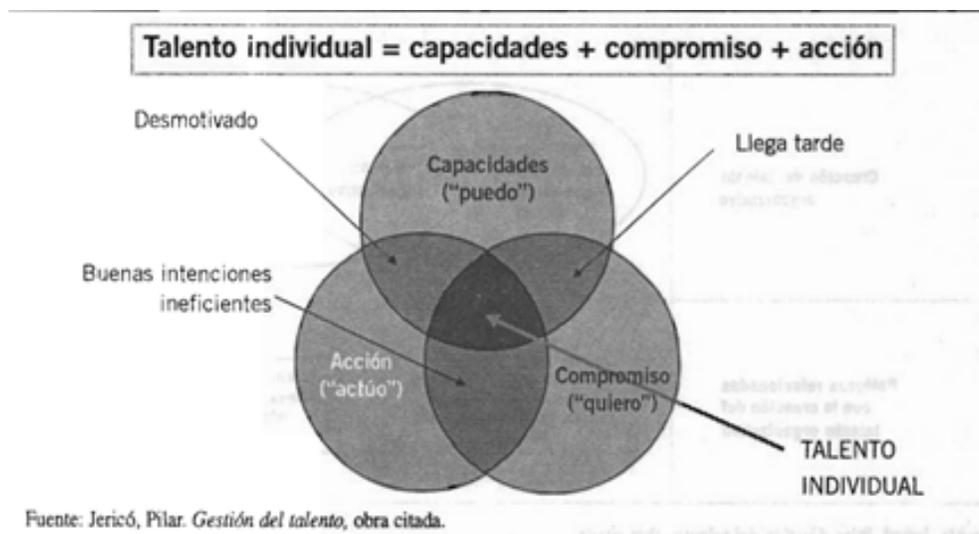
**Figura 7.** Definiciones teóricas en relación con el concepto “consultoría”

Definición	Autores
“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 oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.	Kubr (2002, p.10) y Ploetner (2008, p.329)
“Servicio de orientación para organizaciones ofrecido por personas especialmente entrenadas y calificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, si es requerido, en la implementación de dichas soluciones”.	Álvarez y Gómez (2003, p.4) y Greiner y Metzger (1983, p.7)
“Relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente”.	Quijano (2006, p.49)
“Proceso que involucra a dos sistemas humanos, donde el primero (el cliente) considera que necesita ayuda y el segundo (el consultor) provee dicha ayuda brindando consejos, mas no tomando decisiones por el cliente”.	Lundberg (1997, p.196), Watson, Rodgers y Dudek (1998, p.496) y Wilkerson (1995, p.1.4)
“Conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos”.	ACME (1987), Ribeiro (2001), Shapiro, Eccles y Soske (1993) y Tecniberia (1992)

**Fuente:** López et al., “La consultoría de gestión humana en empresas medianas”, 2010.

Comprender de esta forma la consultoría organizacional permite vislumbrar su importancia en todos y cada uno de los aspectos que conciernen en la competitividad de las empresas. Así pues, llama la atención analizar los procesos de consultoría en la gestión del talento humano pues es considerado como uno (1) de los factores estratégicos. En este sentido, es importante conceptualizarlo a través de la comprensión de Alles (2005); propone la consultoría como aquel proceso que contribuye con el mejoramiento estratégico de las compañías, a través de competencias específicas que permitan alcanzar los resultados propuestos. Bajo este marco, el talento llega a ser comprendido a partir de las diferencias individuales que logran ser expresadas bajo las capacidades, el compromiso organizacional y las acciones que representarían dicho talento en un contexto específico (Figura 8).

**Figura 8.** Talento individual en las organizaciones



**Fuente:** Jericó (2001), citado por Alles, “Desarrollo del talento humano basado en competencias”, 2005.

La Figura 8, además de representar el talento individual, ilustra ejemplos en relación con las capacidades, el compromiso y la acción en las empresas. Tomar estos ejemplos frente a los análisis en las compañías permite entrever la multicausalidad en los resultados de desempeño de los colaboradores. Sin embargo, hablar de talento individual es tomar una posición reduccionista, no permite comprender a cabalidad el concepto. Por ello, Alles (2005) trae a colación las competencias como la forma de visualizar la gestión del talento humano, a partir de una comprensión diferente que posiciona al colaborador como eje central para la toma de decisiones y efectividad en los procesos.

En este sentido, Alles (2005) alude a la gestión del talento humano a partir de las características de personalidad que deberán ser potencializadas en los colaboradores, mediante programas de capacitación. Así, es importante afirmar que las competencias se configuran a través de los conocimientos y la experiencia, construidos en diferentes contextos; en tanto, se propone fortalecerlas conforme al desarrollo de destrezas y conocimientos. La Figura 9 analiza las capacidades de los colaboradores en tres (3) planos: conocimientos, destrezas y competencias. Los dos (2) primeros constituyen la base para el desempeño eficiente del cargo; así, su gestión permite llevarlos a la práctica, dando lugar a lo que se denomina como “competencias”.

**Figura 9.** Capacidades en tres (3) planos



**Fuente:** Alles, “Desarrollo del talento humano basado en competencias”, 2005.

Por lo anterior, generar espacios de discusión frente a la definición estática de la gestión del talento resulta ser utópico; las conceptualizaciones alrededor de dicho término resultan ser diversas e infinitas. Sin embargo, es considerado como un proceso estratégico, contribuye con el mejoramiento continuo de las organizaciones, a partir de la comprensión de las competencias generales (correspondientes con la plataforma estratégica de las empresas) y específicas (asociadas con el cargo y la formación). Estas deben ser tenidas en cuenta en los procesos de selección, desarrollo y desempeño; procesos constituidos como los tres (3) pilares fundamentales para gestionar el talento en las empresas.

En este orden de ideas, la gestión del talento humano en las organizaciones debe ser considerada como uno de los aspectos importantes frente a la toma de decisiones; es el principal foco de atención para la implementación de cambios que propendan por el desarrollo empresarial. Muñoz, Cabezas & Muñoz (2014), refieren que, los procesos de consultoría en este campo de acción subyacen de las presiones globales con base en dos (2) fenómenos. El primero refiere a “una escala macroeconómica, que identifica la tecnología de la globalización con sus tendencias significativas” (Castro Ruz, 2005, citado por Muñoz et al. 2014, p. 161). Finalmente, el segundo se relaciona con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el fin de optimizar los procesos, competencias y recursos.

En consecuencia, las empresas que logren articular estos fenómenos en sus procesos para la construcción y generación del cambio, así como equiparar el uso de las TIC como herramienta de apoyo a favor del trabajo de los colaboradores, lograrán caracterizarse por su competitividad organizacional con respecto a otras. Por ello, al considerarse la gestión del talento humano como un proceso estratégico, es importante mencionar que la consultoría se convierte en aquella que contribuye con el cambio y la innovación en las empresas; en tanto permite propiciar escenarios de construcción y desarrollo de competencias en las personas, para que sean ellas quienes favorezcan el desarrollo misional.

Hasta este punto, se ha visualizado la gestión del talento humano por competencias como uno (1) de los procesos más importantes en las compañías. De allí, se propone que la consultoría en esta área conduce cambios organizacionales acordes con las necesidades reales del contexto. Con base en este planteamiento, es indispensable precisar que estos cambios serán articulados con las características culturales propias de las empresas, cambios que deberán ser analizados en los procesos de consultoría, a través de la indagación de la percepción individual y grupal en los colaboradores. Así, Rabelo & Torres (2012) aluden que el cambio organizacional debe estar relacionado con los valores empresariales; constituyen fuente de análisis para su implementación pues se convierte en uno (1) de los aspectos importantes a ser considerados en la consultoría direccionada al talento en las organizaciones.

Así pues, hablar de consultoría es entender su incidencia en el desarrollo humano como un proceso sistemático y riguroso, implementado por un profesional, basado en referentes teóricos para proporcionar respuestas a las necesidades reales de las empresas. De tal manera, la consultoría en gestión del talento humano debe estar enfocada en el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores con el fin de mejorar la calidad de los procesos. Es decir, se encuentra direccionado hacia la calidad de vida de las personas en el escenario laboral; en consecuencia, propicia estrategias que permitan el cambio y la innovación organizacional. En resumen, aquellas empresas que orienten sus esfuerzos en crear escenarios que propendan por el fortalecimiento de prácticas y equilibren el desarrollo humano y la productividad, serán sostenibles y sustentables en el contexto social, político, cultural y económico al que se ven enfrentadas actualmente.

Ahora bien, este proceso requiere de profesionales competitivos que logren dar respuesta a las demandas de las empresas, de modo que, las instituciones de educación superior tienen retos importantes frente a la deconstrucción de los paradigmas que

giran en torno a la educación universitaria, pues, deberán generar ambientes de aula que simulen realmente los espacios empresariales y sociales, con el objetivo de formar profesionales que desarrollen competencias en pro de las necesidades del sector productivo de un país; pues como lo concierne Barriga (2005):

En el mercado laboral se nota el estrechamiento de la demanda y la elevación de los requisitos en todas las ramas de ocupación. Los empresarios prefieren mano de obra más calificada y en ese sentido aquellos individuos que tengan las mejores competencias laborales tendrán mayores probabilidades de éxito. En una época de acelerado desarrollo tecnológico, como la actual, los saberes se vuelven obsoletos rápidamente. Una manera de estar al día y no perder vigencia es actualizarse, innovar y especializarse, objetivos que cumple cabalmente la educación continua. (p. 5)

Con base en lo anterior, los profesionales deben estar preparados para competir en el mercado, con el espectro de pares que saldrán por lograr posicionarse en las empresas; actualmente se busca el talento humano que gestione sus competencias en pro de los procesos organizacionales. Sin embargo, dicha gestión también debe estar enfocada en las características de personalidad, es decir, que puedan estar adaptadas a los cambios que traigan consigo las organizaciones y el contexto; no solo se busca un profesional competente para el cargo, además, con habilidades que contribuyan al mejoramiento del clima laboral, así como a la eficacia de los procesos empresariales. Entonces, el administrador de empresas debe estar preparado para responder tanto profesional como personalmente a las demandas contextuales.

No obstante, en muchas ocasiones las empresas han subvalorado la importancia de la gestión del talento humano en relación con su valor predictivo y estratégico, en función del alcance de resultados competitivos. De allí que en Colombia las investigaciones gestadas alrededor del desarrollo humano no han sido catalogadas con la importancia requerida, debido a la visión funcionalista. Sin embargo, existen diversos académicos que han generado espacios de discusión en relación con la potencialización del talento en las organizaciones (Parra & Toro, 2014). Este planteamiento llama la atención, en la medida en que permite comprender la forma en la que el sector productivo ha focalizado su interés. Desde antaño, el mencionado sector se ha enfocado en generar empresas productivas y con altos indicadores de rendimiento, no obstante, la academia ha tenido un papel fundamental en dicha concepción, ha logrado transformar el término de lo funcional a lo estratégico.

A partir de esta transformación, la consultoría ha cobrado importancia y auge en el sector productivo; logra brindar respuesta a diversos tópicos en las organizaciones como trabajo en equipo, comportamiento político, liderazgo, conflicto y negociación, entre otros. Así, es importante traer a colación dichos aspectos, con el fin de dar a conocer las herramientas con las que cuenta el administrador de empresas en los procesos de consultoría desde la gestión del talento humano.

En lo que respecta al trabajo en equipo, la mayoría de la literatura sobre comportamiento organizacional converge en un mismo punto. Lo explican como el conjunto de dos (2) o más personas que cohesionan e interactúan interdependientemente para el cumplimiento y logro de ciertos objetivos (Kinicki & Kreitner, 2003; Robbins, 1999a; Robbins, 2004b). Sin embargo, es posible ir más allá de una labor conjunta, aludiendo al equipo como una dinámica coordinada entre los distintos miembros que lo conforman; donde cada uno gestiona sus competencias con un propósito común, asumiendo simultánea y responsablemente las funciones como individuo y elemento importante dentro del mismo.

Es pertinente entrever el compromiso, liderazgo y responsabilidad compartidos, por consiguiente, debe tenerse en cuenta que, además de la existencia de un compromiso colectivo, potencialmente se suscitan y conforman estilos, diferencias, percepciones, atribuciones, motivaciones y actitudes individuales entre los miembros de un equipo. Aunado a este concepto está el liderazgo, empleado en varias ocasiones para designar autoridad y poder de decisión sobre otros; del cual muchos se aprovechan con el fin de satisfacer sus necesidades individuales, evidencian las ventajas de su liderazgo envuelto en el menester desenfrenado por adquirir superioridad frente a otros.

Así pues, el liderazgo es uno (1) de los factores principales para el desarrollo del tópico anterior; se emplean factores como el dominio, la confianza, la táctica y la técnica para la realización de estrategias que conlleven a labores satisfactorias. No obstante, este se refiere a la influencia ejercida sobre otros, a través de la implementación de estrategias para llevar a cabo un seguimiento y participación conjunta. Por lo anterior, la persona que lo ejerce tiene la responsabilidad de motivar y optimizar el potencial de los demás miembros de su equipo, con el objetivo de trabajar por un propósito común.

Ahora bien, el poder y comportamiento político es otro de los aspectos para tener en cuenta frente a la ejecución de los procesos de consultoría. Indubitablemente, dentro de las empresas (como entes dinámicos y activos) se generan procesos análogos al mundo externo (Dávila, 2001). Entonces, además de estar estrechamente relacionados

con el liderazgo, son manejados de manera equivalente en una sociedad que cada vez más impone ideologías para la conformación de un orden social establecido. En efecto, el poder hace referencia a la capacidad o destreza para hacer que otros realicen funciones que desean ser ejecutadas por la persona poseedora del poder, es decir, puede ser considerado como la influencia sobre otros, conforme a una relación de jerarquía (Robbins, 2004).

Finalmente, el conflicto es uno (1) de los temas más controversiales en el sistema social y organizacional; está inherentemente vinculado al ser humano por el espectro de pensamientos, emociones y comportamientos. Por lo anterior, es posible definirlo como las diversas posiciones que están en contra (o en dirección antagónica) con el comportamiento y pensamiento de otra persona. En definitiva, es un “proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte” (Robbins, 1999b, p. 434). En este sentido, es posible comprender cuatro (4) aspectos esenciales que enfrentan las empresas en su desarrollo y dinámica desde la gestión del talento humano; deben tenerse en cuenta a la hora de implementar procesos de consultoría organizacional. Lo anterior, en tanto es considerado como un proceso sistemático que propicia el desarrollo de las personas en el contexto laboral.

En resumen, el objetivo del presente capítulo es generar espacios de discusión relacionados con la comprensión de la consultoría organizacional, como una propuesta de desarrollo en el marco de la administración de empresas. Es posible visualizar las herramientas con las que cuenta el profesional para el abordaje de los procesos de consultoría en diferentes campos de acción, especialmente, en el relacionado con la gestión del talento humano. De igual manera, como definición conceptual, es un proceso relacional que propicia escenarios para la transformación de aprendizajes y aspectos culturales dentro de las empresas, a partir de la co-construcción de herramientas y conocimientos que tienen como propósito su auto sostenimiento competitivo.

En efecto, el administrador de empresas es un gestor del desarrollo en las organizaciones, a través de sus competencias profesionales logra dejar capacidad instalada para la transformación de equipos de alto rendimiento en las compañías, de esta manera, genera competitividad e innovación en el mercado. Así, las instituciones de educación superior se encuentran ante desafíos importantes, asociados con la necesidad de construir en los estudiantes un pensamiento crítico-argumentativo y científico, a través del cual logre responder antes las demandas del contexto. A su vez, los ambientes de

aula deben estar enfocados en evidenciar escenarios reales, donde el profesional en formación brinde respuestas a las problemáticas del sector productivo, mediante referentes teórico-prácticos en relación con el objeto de estudio.

Para ello, en la formación del estudiante se requieren parámetros investigativos que lo acerquen científicamente al fenómeno de estudio, en tanto dichos parámetros direccionen el proceso de consultoría hacia la comprensión de las empresas como entes dinámicos y sociales. El planteamiento conlleva a discernir que el consultor organizacional debe diseñar las propuestas de cambio bajo el marco de la ética y la reserva por la información derivadas de cada una de las empresas. Entonces, su gestión se enfoca en responder a las necesidades reales como propuesta de desarrollo organizacional (Matas, 2002). Así, la consultoría empresarial se convierte en un escenario de construcción entre las compañías, los colaboradores y el profesional externo que la gestiona; se pretende potencializar las habilidades de las compañías y reorganizar aquellos aspectos que requieran ser transformados en oportunidades de mejora. Así, logran “relaciones entre las organizaciones en donde se pretende llegar a un “ganar-ganar” (Castro, 2006, p. 1).

### **Referencias bibliográficas**

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Barriga, E. (2005). *La Demanda por Formación Permanente y Consultoría Universitaria*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Betancur, F. M. (2012). *Procesos de Formación y Aprendizaje Organizacional. Diseño, Acción, y Evaluación por Competencias*. Bogotá: FBG Consultoría-Procesos & Comportamiento.
- Castro, R. (2006). La consultoría de negocios en la era del conocimiento. *Economista*. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/336453529?accountid=45660>
- Costa, R. & Santos, A, N. (2018). O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento. Uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), pp. 4-23. Recuperado de: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S164544642018000200002&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642018000200002&lng=pt&tlng=pt).
- Cummings, W. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (Ed.8va). México D. F., México: Cengage Learning.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. (Ed. 2a). Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Fundación para la Educación Superior San Mateo. (2016). *Estudio de pertinencia del programa de Administración de Empresas por ciclo propedéuticos*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Fundación para la Educación Superior San Mateo. (2017). *Documento Maestro Programa Administración de Empresas*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo.

- Haro, M. Á., Barjas, C. A. & Luquin, M. D. (2016). Centro Universitario UTEG a través de la consultoría universitaria fortalece las finanzas de la microempresa en la zona metropolitana de Guadalajara. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), pp. 535-561. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200535&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200535&lng=es&tlng=es).
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Larrosa, J. M. (2000). *Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en los nuevos escenarios. Organizaciones: Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios*. Recuperado de: <http://jlarrosa.tripod.com/files/humanresources.pdf>
- Liberona, D. & Ruíz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29, pp. 151-160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- López, E., Sepúlveda, C. I. & Arenas, H. A. (2010). La Consultoría de Gestión Humana en Empresas Medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), pp. 149-168. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70106-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70106-6)
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=b8\\_hBAAAQBAJ&lpq=-PP1&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=b8_hBAAAQBAJ&lpq=-PP1&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q&f=false)
- Matas, C. (2002). El impacto de la actividad de consultoría sobre la capacidad institucional de las Administraciones públicas de los países de América Latina. *Instituto Nacional de Administración Pública*, 25, pp. 33- 44. DOI:10.24965/gapp.vi25.333
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana De Ciencias Administrativas*, 1(1), pp. 7-20. Recuperado de: <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca/article/view/197>

- Muñoz, M., Cabezas, A. & Muñoz M. (2014). Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 10, pp. 160-169. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2245519550?accountid=45660>
- Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), pp. 70-86. Obtenido de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.05>
- Parra, C. & Toro, I. D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), pp. 108-116. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70025-4)
- Rabelo, E. & Torres, M. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), pp. 22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Robbins, S. (1999a). *Comportamiento Organizacional*. (Ed. 8ª). México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999b). *Comportamiento Organizacional*. (Ed. 10a). México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Vega, V. (2018). Sinergia positiva entre la Consultoría Organizacional y la Investigación: Caso Real. *Res Non Verba*, 8(2), pp. 19-37. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Vladimir\\_Vega2/publication/329327267\\_SINERGIA\\_POSITIVA\\_ENTRE\\_LA\\_CONSULTORIA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CASO\\_REAL\\_1/links/5c0181dda6fdcc1b8d4cfe09/SINERGIA-POSITIVA-ENTRE-LA-CONSULTORIA-ORGANIZACIONAL-Y-LA-INVESTIGACION-CASO-REAL-1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vladimir_Vega2/publication/329327267_SINERGIA_POSITIVA_ENTRE_LA_CONSULTORIA_ORGANIZACIONAL_Y_LA_INVESTIGACION_CASO_REAL_1/links/5c0181dda6fdcc1b8d4cfe09/SINERGIA-POSITIVA-ENTRE-LA-CONSULTORIA-ORGANIZACIONAL-Y-LA-INVESTIGACION-CASO-REAL-1.pdf)