



Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría

Juan Carlos Olarte

Universidad de los Andes (jc.olarte136@uniandes.edu.co)

Recibido: 2 mayo2012 | Aceptado: 20 junio2012 | Publicado en línea: 30 junio 2012

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación plantea un estudio de caso enfocado en el análisis de un proceso de consultoría bajo una perspectiva de aprendizaje organizacional. Esta idea parte de identificar un proceso de consultoría como una estrategia de aprendizaje que utilizan las organizaciones para superar una necesidad identificada. 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. Así, este estudio de caso se convierte en una experiencia de análisis sobre una práctica de consultoría, que busca entender de manera más profunda su relación con el aprendizaje organizacional para poder repensar futuras prácticas.

El contexto en el que se da la experiencia estudiada es una empresa que ofrece servicios de ingeniería civil. La organización es una empresa pequeña que cuenta en el momento del estudio con doce trabajadores, distribuidos entre parte administrativa (tres), equipo técnico (cuatro) y equipo operativo (cinco). La empresa identificó la necesidad de conseguir la certificación ISO 9001, por lo cual solicitó asesoría externa para realizar el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad. Se utilizó entonces este espacio para efectuar el estudio propuesto; durante el proceso se recolectó la información necesaria para responder a la pregunta de investigación planteada, de acuerdo con la metodología establecida para el estudio. Se realizó el análisis de la información obtenida con base en las categorías preestablecidas, las cuales obedecen al planteamiento de un modelo de aprendizaje

organizacional. Finalmente, se presentan los resultados y conclusiones del estudio y se plantea una propuesta de intervención para una próxima consultoría como aporte del estudio a la práctica.

En este artículo no se presentan detalles sobre las fases que conlleva la implementación de un sistema de gestión de calidad, sino los análisis e interpretaciones sobre la influencia del proceso de consultoría en las habilidades que se propone debería tener una organización que aprende.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio nace de un deseo personal por mejorar la calidad del servicio de consultoría prestado en las empresas y de la preocupación de generar un impacto positivo que conciba unos efectos duraderos en las organizaciones. Cada vez más empresas están contratando consultores para encontrar ayuda en la resolución de una gran variedad de problemas y mejorar o estabilizar su posición en el mercado. La Reingeniería, las iniciativas de Calidad Total, el Cambio de la Cultura Organizacional y Lean Management son los títulos principales en los que se ha enfocado la consultoría de gestión en la última década (Berthoin y Krebsbach, 1998).

Sin embargo, después de una revisión detallada de referencias existentes se puede reconocer que no se dispone de suficiente información que permita caracterizar el sector de la consultoría en gestión del aprendizaje organizacional en Bogotá y, en general, en Colombia. Por lo tanto, se dificulta reconocer la situación actual, las necesidades y perspectivas de la consultoría en el campo del aprendizaje de las organizaciones. Esta problemática lleva a que se pierda una forma de definir estrategias de mejora del servicio de consultoría de cualquier tema en particular. No obstante, este escenario se convierte en una oportunidad y en un reto para los consultores de identificar y desarrollar modelos propios que les permitan entender los procesos que lideran bajo una perspectiva de aprendizaje.

A partir de esta problemática presentada, y teniendo en cuenta al contexto de estudio, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incide el proceso de consultoría sobre las capacidades que promueven el aprendizaje organizacional en la empresa?

MARCO CONCEPTUAL

Consultoría y aprendizaje organizacional

En general, por consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras, cuando la persona que la ofrece no es efectivamente

responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son (Antonorsi, 2010). Sin embargo, para este estudio se utiliza el concepto de consultoría de procesos para entender la consultoría no simplemente como un resultado de apropiación de un tema en particular sino como un proceso de formación de las organizaciones. En consecuencia, la consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente (Schein, 1990). Esta afirmación conlleva que el cliente toma un papel activo durante el proceso de consultoría en la toma de decisiones, con el fin de que los cambios adoptados sean efectivos en la organización. Schein (1990) afirma que permitir que el cliente se vuelva dependiente del consultor es crear una ruta directa al fracaso, así esta sea una situación donde ambas partes se sientan cómodas.

Aquí resulta inevitable el símil entre la relación consultor-consultante y la que se establece entre maestro-estudiante: así como un mal maestro puede hacer que los estudiantes tengan aversión por cierta materia; así mismo, un consultor mediocre puede desmotivar a una organización en alguna iniciativa interesante e importante de cambio. De todo esto se desprende la importancia que tiene para las organizaciones contar con unos elementos básicos de interpretación del papel de los consultores en la gestión organizacional (Bustamante y Valencia, 2010). De aquí nace la necesidad de hacer una caracterización de la práctica de consultoría como aprendizaje organizacional de la empresa.

Los consultores pueden contribuir al aprendizaje organizacional de maneras significativas. Esta contribución parte del compromiso tanto del consultor como de la organización para que las funciones que se realicen durante el proceso de consultoría maximicen su contribución al aprendizaje organizacional. El consultor no puede aprender por el cliente; cada uno tiene que desempeñar su propio papel. El aprendizaje no se produce mediante la definición de términos de referencia y la aceptación o rechazo un informe final, sino por un trabajo conjunto en todas las etapas de definición del problema y diagnóstico, puesta en práctica y evaluación de los resultados realmente obtenidos (Kubr, 1995). Hay, sin embargo, una serie de factores que ocultamente empujan al consultor al centro del proceso y, por lo tanto, a marginar a los actores de la propia organización (Berthoin y Krebsbach, 1998).

Por tal motivo, la capacidad de los consultores para contribuir al aprendizaje de la organización durante la fase de implementación puede ser estropeada por la falta de habilidades interpersonales y de credibilidad. Según Lieber (citado en Berthoin y Krebsbach, 1998), todo el conocimiento que los consultores pueden aportar a una organización es inútil si su comportamiento no es compatible con el aprendizaje.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional tiene que ver con el proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en conocimiento accesible a todos los miembros y pertinente a los propósitos de una organización. En otras palabras, es verificar y evaluar las experiencias para convertirlas en conocimiento, o sea, en capacidades, en aptitudes

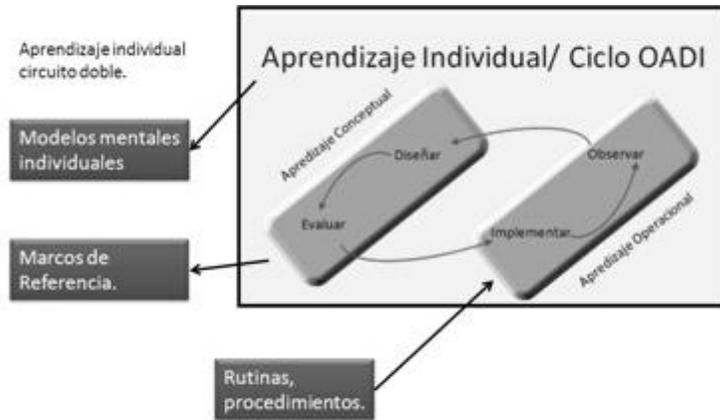
nuevas o en “diferencias cualitativas” alcanzables para todo el equipo humano y que guarden relación con los objetivos organizacionales (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, y Smith, 1994). Por otro lado, Espejo, Schuhmann y Bilello (1996) definen el aprendizaje organizacional de manera simple: es el incremento en la capacidad de la organización para realizar una acción efectiva. Así, una organización aprende cuando sus integrantes coordinan sus acciones de una forma más efectiva gracias a unos modelos compartidos. Por lo tanto, podemos decir que en una organización se da un aprendizaje cuando se aprende a realizar de mejor manera lo que se hace. Sin embargo, este aprendizaje trasciende a la organización cuando se convierte en un modelo compartido.

Se considera que el aprendizaje organizacional describe un proceso, vinculado al aprendizaje individual, donde las organizaciones adquieren aptitudes y experiencia. Para Kofman (1992), el aprendizaje individual puede ser descrito por el ciclo OADI, que se refiere a los cuatro estados que uno puede encontrar durante el ciclo de aprendizaje. El primero, de observación (*Observe*), que se realiza sobre una experiencia específica. Luego se presenta un estado de evaluación sobre las observaciones (*Assess*), en el que se analizan posibles causas que explican la brecha entre el estado resultante y el esperado. El siguiente estado tiene que ver con el diseño de nuevas acciones a partir del análisis previo realizado de las observaciones (*Design*). Y, finalmente, la implementación de los diseños elaborados (*Implement*), y se reanuda el ciclo de aprendizaje con una nueva etapa de observación de esta última acción.

Kim (1993) observa que el aprendizaje individual tiene dos niveles: el aprendizaje operacional y el conceptual. Según el autor, el aprendizaje operacional está asociado con las etapas de Observación e Implementación. El aprendizaje operacional está asociado con el *know-how*, que se refiere a la destreza física de reproducir alguna acción. En este sentido, este nivel está asociado con el dominio de la acción. Por su parte, el aprendizaje conceptual se relaciona con los estados de Evaluación y Diseño en el ciclo OADI. De esta forma, el aprendizaje conceptual tiene que ver con la manera en que los miembros de la organización conciben, entienden, asocian y asimilan los conocimientos para generar nuevos aprendizajes y evitar recaer en errores del pasado. Por lo tanto, el aprendizaje conceptual requiere una evaluación de las acciones realizadas para lograr hacerlas mejor de forma progresiva, y de la capacidad de innovación para diseñar alternativas a partir de esta evaluación.

Ahora bien, una vez que un individuo logra desarrollar nuevas formas de realizar sus actividades y las incorpora en su rutina de trabajo, ha generado nuevo conocimiento útil solo para él; hay aprendizaje individual pero no aprendizaje grupal ni organizacional. Una vez que esta persona comparte y socializa el nuevo aprendizaje con sus compañeros de grupo, y es aceptado e incorporado a las rutinas del mismo, estamos en presencia del aprendizaje grupal. Mientras el nuevo conocimiento quede encerrado en las fronteras del equipo y no se comparta y socialice con otros grupos de trabajo, no hay aprendizaje organizacional. Cuando el equipo creador del nuevo aprendizaje comparte su conocimiento con otros grupos de la organización y estos lo incorporan a sus rutinas de trabajo, se puede decir que se está en presencia de aprendizaje organizacional, que permite un mejor desempeño de la organización, producto de la mejora continua e innovación de procesos en el nivel individual (Moguel, 2003).

Figura 1. Modelo de Aprendizaje Individual OADI-IMM

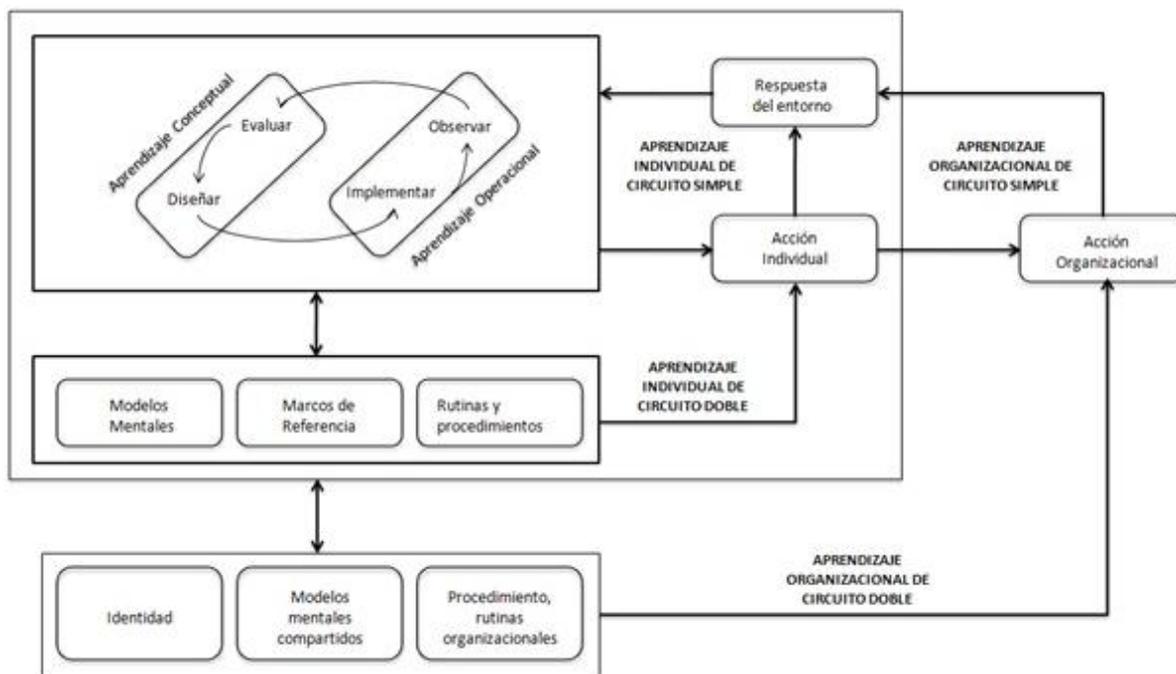


Fuente: Kim, 1993

De esta forma, también se puede establecer un modelo de aprendizaje organizacional que parte del modelo de aprendizaje individual. El Modelo OADI-SMM (Shared Mental Model) es una extensión del modelo OADI-IMM (Individual Mental Model) de aprendizaje individual (ver la Figura 1). El ciclo propuesto por Kim (1993) parte del ciclo OADI y establece una relación con la respuesta que se obtiene del ambiente para explicar el ciclo de aprendizaje individual.

El aprendizaje organizacional se puede entender cuando los modelos mentales individuales son compartidos en la organización, lo cual permite desarrollar una acción organizacional que desencadena una respuesta en el ambiente. Si esta respuesta logra influir en el proceso de aprendizaje individual, se producen nuevas acciones individuales y organizacionales que reinician el ciclo de aprendizaje. De la misma forma, se pueden reconocer los ciclos de aprendizaje de circuito doble y simple en el ciclo de aprendizaje organizacional. Al igual que en el ciclo OADI-IMM, ocurre un aprendizaje organizacional de circuito doble cuando son cuestionados los modelos mentales compartidos, los marcos de referencia y las rutinas organizacionales en uso. De lo contrario, se presenta un aprendizaje organizacional de circuito simple que está causando que la organización esté perdiendo posibilidades de mejora al no evaluar sus bases de actuación. En la Figura 2 se presenta el esquema presentado por Kim (1993) para el aprendizaje organizacional.

Figura 2. Modelo de Aprendizaje Organizacional (OADI)



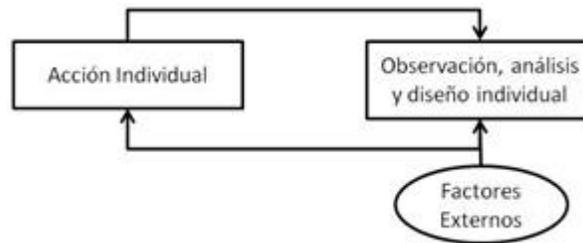
Fuente: Kim, 1993.

Consideraciones para el estudio

Para este estudio se tiene en cuenta un modelo de aprendizaje organizacional basado en las teorías anteriormente expuestas. El modelo parte de entender la dimensión individual, que se caracteriza por el aprendizaje que tiene cada persona de una organización. Partimos de que una persona aprende a partir de las acciones que lleva a cabo en su práctica diaria en la organización. Sin embargo, este aprendizaje es significativo cuando el individuo es capaz de reflexionar sobre su propia práctica y puede generar acciones de mejora. Es posible que se generen acciones de mejoramiento continuo si una persona logra esta dinámica de reflexión permanente, las cuales representan nuevos aprendizajes para la organización.

Asimismo, con base en los tipos de aprendizaje propuestos por Argyris y Schön (1996), el aprendizaje individual puede darse en dos niveles: un nivel superficial, donde los valores dominantes no son cuestionados, y un nivel profundo, donde se cuestionan y se realizan modificaciones a los modelos mentales bajo los cuales actúan las personas. Por otro lado, reconocemos que pueden existir factores externos que promueven al aprendizaje de los individuos, y no siempre puede estar sujeto a la evaluación de una acción realizada, lo cual proponen los anteriores modelos presentados. Con esto se hace referencia a actividades tales como reflexiones realizadas de lecturas de otros autores, consultoría o asesorías externas o recomendaciones o sugerencias solicitadas a grupos externos. Por lo tanto, se parte de un modelo de aprendizaje individual (ver la Figura 3), donde la observación y el análisis pueden contener o no modificaciones de los modelos en uso.

Figura 3. Modelo de Aprendizaje Individual considerado para el estudio

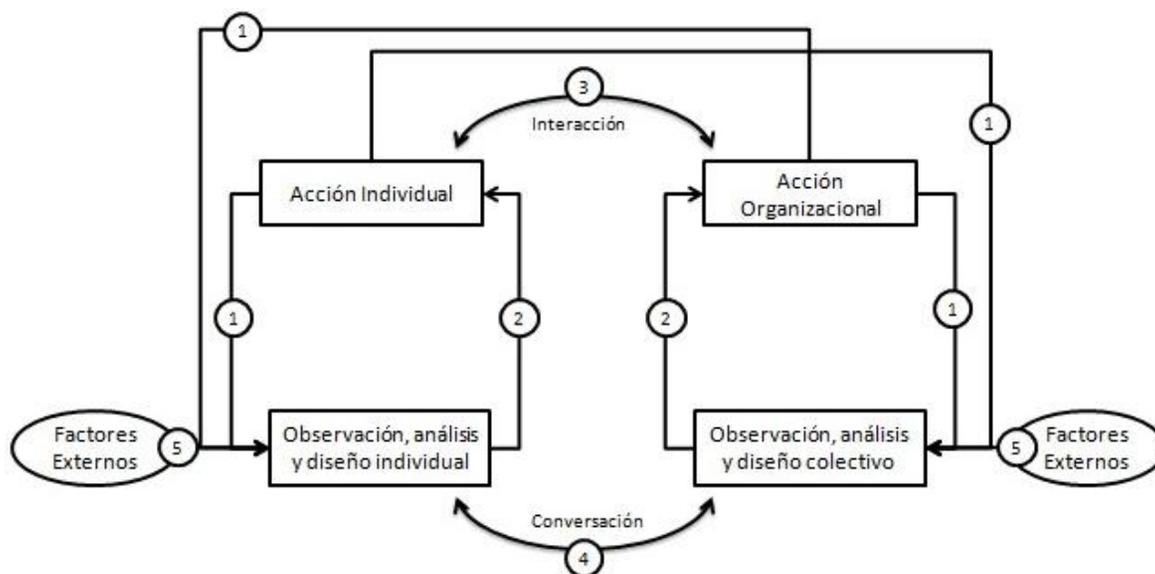


A partir del modelo de aprendizaje individual, se considera que el aprendizaje organizacional surge a partir del aprendizaje de las personas, con base en su interacción y comunicación con la organización. Una organización que aprende debe concentrarse en la necesidad de documentar procesos y desarrollar habilidades para que los individuos desarrollen su capacidad de aprendizaje en el contexto de su labor cotidiana. Por tal motivo, si observamos una organización que aprende, podríamos encontrar una estructura similar a la del aprendizaje individual, viendo a la organización como un sujeto que se desenvuelve en el tiempo. No obstante, este estudio pretende analizar las condiciones estructurales que se requieren para que el aprendizaje de los individuos se convierta en modificaciones de los modelos mentales compartidos y en nuevas prácticas empresariales. Así, se considera un modelo de aprendizaje organizacional que parte del aprendizaje de los individuos y se convierte en un modelo compartido a través de las estrategias de comunicación e interacción que la organización desarrolla para lograrlo.

En este modelo planteado se recalca la importancia de las relaciones que se crean en el ciclo entre lo individual y lo colectivo. En primer lugar, se pueden observar las acciones como insumo de la observación y análisis para otro sujeto. Una acción individual puede causar la observación y el análisis por parte de otros miembros de la organización, y viceversa: una acción que realizan en conjunto varias personas puede causar la observación y análisis individual, y posiblemente afectar su acción. Por otro lado, existe otro tipo de relaciones entre la interacción de acciones individuales y organizacionales, dado que una acción individual puede convertirse en una acción organizacional al existir mecanismos de socialización que permitan que otros individuos acepten e implementen otras experiencias exitosas. Además, se puede dar una conversación entre análisis individuales y colectivos para compartir observaciones y reflexiones acerca de acciones. En todos los casos, estas relaciones pueden afectar las prácticas individuales y organizacionales, y es allí donde podría ocurrir un aprendizaje colectivo. Asimismo, este modelo tiene en cuenta que los procesos de aprendizaje organizacional pueden verse influenciados por factores externos que intervienen en el ciclo de aprendizaje.

De acuerdo con lo anterior, en la Figura 4 se presenta el modelo de aprendizaje organizacional propuesto para el estudio.

Figura 4. Modelo de Aprendizaje Organizacional considerado para el estudio



Una vez establecido el modelo de aprendizaje organizacional para el estudio, las categorías de análisis se remiten a los factores que intervienen en este modelo. Se reconocen cinco puntos de observación en este modelo que pueden informar de las habilidades que promueven el aprendizaje organizacional. No obstante, es importante tener en cuenta que varios de estos puntos deben darse en los niveles individual y organizacional, para completar el ciclo de aprendizaje. En la Tabla 1 se muestran las características con las que se describen o definen las categorías de análisis en las dimensiones individual y organizacional.

Tabla 1. Categorías de análisis y habilidades que las conforman

Categoría de análisis	Dimensión individual	Dimensión organizacional
Acción- Análisis	<ul style="list-style-type: none"> Las personas hacen interpretaciones de experiencias a partir de inferencias de las conexiones causales entre las acciones y sus resultados y sus implicaciones para futuras acciones (Schön, 1992, Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996). 	<ul style="list-style-type: none"> La organización tiene una cultura orientada a la reflexión (Bolívar, 2002, Van den Brink, 2001).
	<ul style="list-style-type: none"> Las personas describen las visiones conflictivas y los intereses que surgen en la organización bajo condiciones de complejidad e incertidumbre (Argyris y Schön, 1996). 	<ul style="list-style-type: none"> La organización presenta espacios para el análisis y reflexión (Van den Brink, 2001). La organización implementa un sistema de información efectivo de registro y uso de información para análisis (Van den Brink, 2001).
	<ul style="list-style-type: none"> Las personas reflexionan críticamente sobre las teorías en uso y propuestas para su reestructuración (Argyris y Schön, 1996). 	

... Continuación Tabla 1

Categoría de análisis	Dimensión individual	Dimensión organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas reflexionan críticamente sobre las normas, valores y marcos de actuación (Askvik, 1999, p. 254). 	
Análisis- Acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas toman decisiones a partir de información interna o de agentes externos (Argyris y Schon, 1996). ▪ Las personas implementan acciones innovadoras (Argyris y Schön, 1996, Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996). ▪ Las personas generan cambios de las acciones con el fin de mejorar (Argyris y Schön, 1996, Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización implementa estrategias de motivación, reconocimiento e incentivos para la generación de acciones innovadoras o de mejoramiento (Van den Brink, 2001; Levinthal y March, 1993). ▪ La organización gestiona recursos para la implementación de acciones innovadoras o iniciativas de mejora (Garzón M., 2005).
Interacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas tienen claros los principios y valores bajo los que se actúa en la organización (Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996). ▪ Las personas actúan teniendo claridad de su rol dentro de la organización y sus relaciones con los demás (Senge, 1992). ▪ Las personas toman decisiones de acuerdo con los principios de la organización (Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996; Senge, 1992). ▪ Las personas reconocen y usan adecuadamente los canales de comunicación existentes en la organización (Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996). ▪ Las personas lideran la implementación de acciones y logran la participación de otras personas (Senge, 1992). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización tiene una estructura flexible y horizontal (Van den Brink, 2001). ▪ La organización tiene definidas directrices claras de funcionamiento: visión, misión, políticas y metas (Van den Brink, 2001). ▪ La organización cuenta con procedimientos o instructivos que explican las actividades de los procesos de la organización (Van den Brink, 2001). ▪ La organización cuenta con estrategias adecuadas de socialización de la cultura organizacional, por lo cual todas las personas la conocen y la comprenden (Morgan, 1991). ▪ La organización tiene estrategias para que la información fluya adecuada y efectivamente (Van den Brink, 2001).
Conversación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas tienen la habilidad y disposición para compartir información (experiencias, reflexiones, interpretaciones, conocimientos) (Espejo, Schuhmann, y Bilello, 1996; Senge, 1992). ▪ Las personas tienen la capacidad de escucha de puntos de vista distintos y nuevas ideas (Senge, 1992). ▪ Las personas tienen la capacidad para generar discusión constructiva (Senge, 1992). ▪ Las personas tienen la capacidad para conducir negociaciones y llegar a acuerdos (Senge, 1992). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización tiene una cultura de diálogo, apoyo entre todos los miembros de la organización, de apertura a nuevas ideas y a iniciativas que contribuyan a la organización (Jerez, Céspedes, y Valle, 2005). ▪ La organización implementa estrategias para lograr el intercambio y negociación de conocimientos, ideas, reflexiones, etc. (espacios de conversación, equipos de trabajo, círculos de calidad, plataformas virtuales de diálogo) (Jerez, Céspedes, y Valle, 2005; Van den Brink, 2001).

...Continuación Tabla 1

Categoría de análisis	Dimensión individual	Dimensión organizacional
Factores Externos – Análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas generan conocimiento a partir de experiencias externas utilizando estrategias como consultoría, reuniones profesionales, ferias, publicaciones, vendedores y proveedores, bibliografía existente (Huber, 1991), (Aramburu, 2001, p. 11). ▪ Las personas implementan estrategias para la detección de cambios en el entorno y el seguimiento de la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales o requisitos de las partes interesadas (Huber, 1991; Aramburu, 2001, p. 11). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización tiene una cultura orientada a la reflexión (Van den Brink, 2001). ▪ La organización presenta espacios para el análisis y reflexión (Van den Brink, 2001). ▪ La organización implementa un sistema de información efectivo de registro y uso de información para análisis (mapas de información) (Van den Brink, 2001). ▪ La organización implementa estrategias para que las personas mantengan una actualización de conocimiento y estén informadas de los cambios en el entorno (congresos, capacitaciones, etc.) (Van den Brink, 2001).

Sobre el aprendizaje

METODOLOGÍA

Debido a la naturaleza del estudio, esta investigación estuvo enmarcada dentro de un estudio de caso con un diseño cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo. Este método es apropiado para los estudios sobre el aprendizaje organizacional, por la versatilidad de técnicas que se pueden utilizar y porque permite, en su calidad de estudio cualitativo, un acercamiento total entre el investigador y los sujetos de estudio –los empleados y directivos de las empresas–, y el análisis a profundidad tanto del texto como del contexto del sujeto de estudio. Además, el estudio de caso permite la interacción simultánea entre la naturaleza del aprendizaje organizacional, de la información que el objeto de estudio estimula en el investigador, y del proceso de conversión de esa información en una idea o concepto dentro de la mente del investigador, y regresa al objeto de estudio para la interpretación de esa realidad (Moguel, 2003).

Uno de los propósitos de este estudio es lograr la descripción de los aspectos que tienen que ver con las capacidades que adquiere la empresa para aprender. Así, la información requerida para alcanzar estos objetivos tiene que ver con los aspectos que durante la consultoría pudieron influenciar o promover las capacidades de aprendizaje establecidas en las categorías de análisis. Para tal efecto, se obtuvo un reconocimiento a partir de entrevistas semiestructuradas a todos los miembros de la empresa, de los puntos recurrentes y divergentes de las percepciones y experiencias de las personas que hacen parte de la organización durante el proceso de consultoría. La entrevista incluyó preguntas que dieran cuenta de cada una de las categorías de análisis, y su carácter flexible trataba de profundizar sobre las percepciones de los participantes en el estudio. A su vez, las observaciones del consultor (en este caso, el mismo investigador) se convierten en otro insumo para realizar el

análisis de los resultados. Las observaciones estaban centradas en revelar a partir de evidencias algunas de las categorías establecidas para el estudio. Con este fin, la aplicación de los instrumentos se realizó con consentimiento previo de los participantes, para lo cual fueron explicitados el propósito de cada instrumento y las implicaciones para los participantes.

El investigador adquiere un rol participativo, debido a que se trata del mismo consultor. Esta condición del investigador permitió direccionar y cambiar en cualquier momento la metodología de implementación de forma conveniente, para lograr responder la pregunta de investigación.

Las estrategias para la validez del estudio incluyen la triangulación de los datos obtenidos de diferentes métodos (entrevistas y observaciones), fuentes (individual y grupal) y las teorías desarrolladas por varios autores sobre aprendizaje organizacional. Por otro lado, dado que el investigador es participante dentro del estudio, esto aseguró un permanente seguimiento de todo lo que ocurre dentro de la organización y permitió obtener información relevante en cualquier momento del proceso. Así, los diferentes métodos de recolección y el seguimiento permanente proporcionaron una recopilación extensa de información para lograr evidencias de los resultados. Finalmente, las observaciones permanentes de asesores externos permitieron una retroalimentación del estudio, en cuanto a la definición de las categorías de análisis, la interpretación de la información y la presentación de los resultados.

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para desarrollar cada una de las categorías, se trata de abordar cada una de las habilidades que se definieron anteriormente para cada una de las categorías del ciclo de AO. Como se podrá observar más adelante, no siempre se pudieron encontrar aspectos que dieran cuenta de algunas de las habilidades. De igual manera, algunas veces se evidenciaron obstáculos o debilidades que podrían estar impidiendo el desarrollo de tales capacidades. Sin embargo, con todo lo anterior se pretende obtener un panorama lo suficientemente robusto para reconocer la incidencia del proceso de consultoría en el aprendizaje organizacional de la empresa.

Acción-Análisis

Para esta categoría, se puede ver que el proceso de consultoría ha promovido una cultura de análisis y reflexión de las actividades de la empresa. Sin embargo, esta situación se ha asimilado a partir de la recolección de información que surge de los nuevos procedimientos que nacen de las actividades propias de la consultoría. En este sentido, una persona afirmó que “se van implementando formatos con la dirección del consultor, se van teniendo los formatos para ir recolectando la información, y pues más tarde analizarla más detalladamente”. Se destaca que el levantamiento de indicadores de gestión se está convirtiendo en una práctica habitual, pero no es claro que esta sea una práctica adecuada de análisis y reflexión. En cuanto

a los indicadores, se pueden encontrar percepciones como esta: “Los indicadores de gestión me ayudan a medir si estamos haciendo bien las cosas”, o también, que los “indicadores en su gestión de calidad son una herramienta para el análisis de causas”.

Pero también se puede reconocer una falta de autorreflexión por parte de las personas, y parece que se logran establecer análisis de causas a partir de evaluaciones exteriores. Esto se puede ver en algunas afirmaciones: “Normalmente, cuando hay una crisis empezamos a buscar responsables y a mirar qué fue lo que se hizo mal o lo que falló o dónde está el problema”. “Eso es como una necesidad, porque cuando algo pasa, uno empieza a mirar, según el sistema de gestión que tocaba hacer, qué no se hizo. Pero en realidad sí nos hace falta mucho, los hábitos de análisis permanente todavía no se han podido conseguir, y hablo por mí, y me imagino que todo el resto está lo mismo, porque no veo que nosotros seamos juiciosos en ese aspecto”.

Análisis-Acción

En cuanto a esta categoría, se puede evidenciar que el proceso de consultoría ha promovido que las personas de la empresa empiecen a formular acciones de mejora a partir del análisis de información que refleja el estado de los procesos. Una persona afirmó: “Si vamos a realizar un cambio, es porque hay algo que nos está indicando que debemos hacerlo, así que no tomamos decisiones porque ese día amanecemos con ganas de hacer un cambio, porque no tiene sentido hacer un cambio; si el sistema está funcionando, para qué lo voy a cambiar sin ninguna ruta de trabajo. Por lo tanto, si tengo algunas indicaciones de las cosas que puedo mejorar, puedo hacer cambios”. También son comunes afirmaciones como “Hay muchas decisiones que se toman a partir de analizar las estadísticas que se tienen y ver dónde se debe mejorar y se toman acciones correctivas”. De esta forma, es evidente que la organización ha empezado a generar acciones correctivas para tratar de eliminar falencias identificadas; así, alguien afirmó: “Tú sabes que se registran las falencias que tiene el Departamento, entonces se toman acciones correctivas, se deja nota de esas acciones correctivas, y más adelante se evalúa si se mejoraron o no”.

Sin embargo, se puede notar que no siempre las acciones que se implementan son evidencia de un aprendizaje de la organización. Lo anterior se debe a que por lo general las acciones realizadas se convierten en correcciones momentáneas para solucionar un problema específico. Una persona afirmó: “En nuestra cotidianidad muchos de estos procedimientos no se tienen en cuenta por el acelerado, por las costumbres, por los dejados que somos, por cualquier miles de razones, y esa parte sí va a estar complicada.”. Estas situaciones problemáticas que se presentan a diario se podrían convertir en espacios ricos de aprendizaje. Sin embargo, factores como la inmediatez o presiones externas hacen que se generen muchas correcciones pero no soluciones duraderas que prevengan errores similares en el futuro.

En cuanto a la dimensión organizacional, las personas identifican que la empresa está abierta a atender iniciativas de cambio y a proveer recursos para su implementación. Así, la mayoría de las personas coinciden en que la gerencia está muy comprometida y enfocada en

que se deben hacer las cosas bien, bajo los estándares establecidos, y que está dando todo el apoyo. También es común encontrar percepciones como esta: “Podemos decir que acá están muchos abiertos a recibir nuevas ideas; se tienen en cuenta sugerencias, iniciativas propias también, y sobre todo que la empresa genera un ambiente de confianza”. Sin embargo, no hay evidencia de que fue el proceso de consultoría el que generó estas condiciones.

Interacción

En cuanto a la definición de roles y funciones dentro de la organización, se pueden encontrar afirmaciones como esta: “A partir de la consultoría se ha intentado que uno tenga claridad en los aspectos que maneja, qué actividades tiene que hacer y cómo las va a hacer”. Otro aspecto que vale la pena rescatar es que la gente reconoce que la generación de una estructura definida a partir de la caracterización de los procesos y los procedimientos permite garantizar la duración de las acciones de la empresa en el tiempo. Esta información es coherente con lo expresado en las entrevistas, donde una de las personas comentó: “La gente conoce ahora qué es lo que tiene que hacer; entonces, en el caso de que una persona se vaya de la organización, el conocimiento no se va a perder de la organización”. De igual manera, la articulación de las acciones se puede evidenciar en que las personas se están concientizando del efecto de sus acciones sobre otras áreas funcionales. Es importante reconocer la valoración sobre la coordinación de acciones, como lo expresó una de las personas: “Es un equipo de trabajo, y como equipo tenemos que estar coordinados y llegar y luchar por el mismo objetivo”. No obstante, aunque las personas sienten una mayor organización en las funciones de la empresa, de las observaciones durante el proceso de implementación se puede notar que aún falta una mayor coordinación de las acciones. Asimismo, varias de las personas aún no comprenden adecuadamente la organización de la empresa por procesos, lo cual dificulta el adecuado desarrollo de lo que propone el sistema de gestión.

En cuanto a la apropiación de las personas de las políticas de la empresa, se puede notar que reconocen cómo se ve la organización en el futuro. Lo anterior se manifiesta en expresiones como esta: “Queremos expandirnos a nivel internacional, y la verdad es que se han hecho algunas pequeñas acciones, y queremos también ser una empresa pionera a nivel internacional”. Asimismo, las personas están conscientes de cómo aportan las actividades que realizan en la empresa al logro de los objetivos de esta última: “Ayudo a cumplir la visión de la empresa con el mejoramiento de los procesos, en acatar la políticas de la organización, el reglamento”. Sin embargo, estas percepciones no dejan ver con claridad si las personas reconocen las estrategias planteadas por la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es posible que no comprendan adecuadamente cómo se enmarcan sus acciones dentro de los programas estratégicos de la empresa.

Conversación

Como hallazgo inicial, a partir de las observaciones hechas durante el proceso, se destacan los espacios que se dispusieron para las reuniones de trabajo en el proceso de implementación del sistema. Estas reuniones se caracterizaron en su mayoría por generar

discusiones alrededor de un tema, para definir estrategias adecuadas de actuación. En los diálogos las personas se manifestaron receptivas y abiertas para dar opiniones. Aunque varias veces no dejó de verse la presión que ejerce el gerente para plantear nuevas ideas o tomar decisiones, en general se percibía un ambiente de confianza y respeto. Lo anterior no se manifiesta en las entrevistas realizadas a las personas de la organización, pero considero que es una de las formas como el proceso promueve el desarrollo de las habilidades que dan cuenta de esta categoría.

Las personas opinan que el proceso de consultoría ha incentivado el diálogo en la organización. Lo anterior se puede ver reflejado en las afirmaciones siguientes: “El sistema me ha motivado a que dé mis puntos de vista, a que comparta lo que pienso”, “Tenemos la libertad de preguntar y se respetan las opiniones de los demás”. A partir de las entrevistas, no es muy claro qué otro tipo de habilidades se están generando, es decir, no se puede afirmar que con el proceso de consultoría se hayan desarrollado las habilidades de escucha o la capacidad de generar discusión constructiva. Sin embargo, las condiciones de las reuniones de trabajo probablemente sí están promoviendo este tipo de desempeños. Tales condiciones se refieren a tener un objetivo claro de los espacios de discusión, un ambiente de confianza en el que se espera escuchar las opiniones de todos los participantes.

En cuanto a las condiciones organizacionales para la generación de conversaciones, solo se tiene evidencia de las sesiones de trabajo dispuestas por el proceso de consultoría, así que no hay evidencia de otro tipo de estrategias para el intercambio y la negociación de conocimientos, ideas o reflexiones. Estas inferencias se pueden hacer a partir de afirmaciones como esta: “Los espacios que utilizamos para debatir son las reuniones que se llevan a cabo, lideradas por el consultor, así que esto nos obliga a reunirnos y a compartir las experiencias, hablar sobre las vivencias y ver qué posibilidades hay de cambiar lo que está mal y mejorar lo que está bien”.

Factores externos

Inicialmente, vale la pena reconocer que el proceso de implementación ya se convierte en un factor externo, el cual la gerencia decidió realizar, debido a presiones externas. Por lo tanto, la implementación trae elementos nuevos a la organización que deberían convertirse en conocimiento nuevo que la organización asimila. Sin embargo, como lo muestra el modelo de aprendizaje adoptado, los factores externos por sí solos no conllevan necesariamente que se dé un aprendizaje organizacional.

En cuanto a qué factores externos ha promovido el proceso de consultoría en la empresa, es recurrente la percepción acerca de las capacitaciones. En este sentido, las personas tienen percepciones como estas: “El sistema promueve la capacitación y, de hecho, la actividad de la empresa requiere que uno se capacite”, “Las capacitaciones nacen porque existe la necesidad de capacitar al personal en ciertos aspectos”. Sin embargo, también se manifiesta una preocupación por la efectividad de las capacitaciones. No siempre se puede ver un cambio en la organización con las capacitaciones, o no se tiene idea de su impacto en la

organización. En este sentido, alguien afirmó: “A veces los cambios con las capacitaciones no son evidentes y el problema es que como no hay un seguimiento a esa capacitación, yo creo que ese es el problema, porque después de una capacitación ya se olvida”.

CONCLUSIONES

La pregunta de investigación que plantea este estudio es: ¿Cómo incide el proceso de consultoría sobre las capacidades que promueven el aprendizaje organizacional en la empresa de estudio? La respuesta no es muy alentadora para el caso estudiado. Se encontró que varios desempeños se pudieron evidenciar en cada una de las categorías de análisis que definen el modelo de aprendizaje organizacional propuesto para el proyecto. No obstante, uno de los puntos más reveladores es que en la dimensión organizacional el proceso de consultoría tuvo una incidencia muy baja. De la misma forma, los desempeños obtenidos se observan como puntos aislados que pierden articulación y, por lo tanto, no permiten generar un ciclo de aprendizaje efectivo. Consecuentemente, el proceso de consultoría no logró evidenciar a cabalidad los desempeños esperados, para poder afirmar que se logró generar una organización que aprende.

Sin embargo, los aprendizajes son muy relevantes y se convierten en un paso para la mejora de repensar la práctica como consultor. En primer lugar, el modelo de aprendizaje organizacional propuesto obedece a una interpretación del trabajo de varios de los autores que han investigado el tema y me permite una mejor comprensión teórica sobre cómo puede entenderse una organización como un sujeto que aprende. A partir de este modelo, se pueden entonces establecer cinco elementos que componen el ciclo de aprendizaje: acción-análisis, análisis-acción, interacción, conversación y factores externos. Sin embargo, para dar evidencia de cada uno de estos elementos es necesario constituir las habilidades o capacidades que los individuos y la organización deben poseer para su generación. Por lo tanto, este modelo no da cuenta del aprendizaje en términos de una medida que muestre un incremento del conocimiento, si no realiza un análisis de los elementos que puede evidenciar que una organización se encuentra en un proceso de aprendizaje permanente.

A partir de la experiencia, no siempre suele ocurrir que las empresas al implementar una acción tengan como objetivo el aprendizaje de la organización. Por lo tanto, es ahí donde el papel del consultor debería ayudar a clarificar los objetivos de aprendizaje esperados. No obstante, de igual manera que las empresas, los consultores tampoco pueden tener claro cómo lograr este proceso. Así, uno de los aportes de este estudio de caso fue lograr una caracterización de un proceso de consultoría bajo una perspectiva de aprendizaje organizacional. Este puede desde luego tener miles de puntos debatibles y susceptibles de mejora, pero en este caso se convierte en una primera aproximación al análisis de la práctica como consultor, al enfocar su trabajo en la generación de habilidades de aprender a aprender.

REFERENCIAS

- Antonorsi, M. (2010). Consultoría Interna: asesorarse con los nuestros. *Debates IESA*, 15 (3), 48-52.
- Aramburu, N. (2001). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Deusto. San Sebastián. Recuperado el 20 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/aos90.pdf>
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational Learning*. Madrid: Adisson Wesley.
- Askvik, S. (1999). La gerencia y el aprendizaje organizacional. *Gestion y Política Pública*, 8 (2), 249-274.
- Berthoin, A. y Krebsbach, C. (1998). Consultants as agents of organizational learning: The importance of marginality. *Handbook of Organizational Learning*, 1-40.
- Bolívar, A. (2002). Las escuelas como organizaciones que aprenden. El texto procede originariamente de la conferencia "Será que as Escolas podem tornar-se Organizações que Aprendem@", impartida dentro del Ciclo de Conferencias AOs Novos Desafios da Administração Educacional@, organizado por la Faculdade de Psicologia ed .
- Bustamante, E. y Valencia, J. (2010). *La consultoría en gestión organizacional: conceptos y competencias de los consultores*. Medellín: Gestión y conocimiento Ltda.
- Espejo, R., Schuhmann, W. y Bilello, U. (1996). *Organizational transformation and learning. A cybernetic approach to management*. Chinchester, Inglaterra: John Wiley y Sons.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Huber, G. (1991). Organizational learning. The contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Jerez, P., Céspedes, J. y Valle, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 715-725.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kofman, F. (1992). Lecture slides, Cambridge Massachusetts: MIT Sloan School of Management. Citado en D. Kim's paper. *Sloan Management Review*, Fall, p. 39.
- Kubr, M. (1995). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México: Editorial Limusa, S. A.
- Levinthal, D. y March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Mangement Journal*, 14, 95-112.
- Moguel, M. (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México. Tesis de doctorado no publicada. Unversidad Autónoma Metropolitana, México.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ediciones Alfaomega, S. A.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. barcelona: Ediciones Paidós.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, S. A.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. y Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline*. Nueva York: Currency Doubleday.

Van Den Brink, P. (2001). Measurement of conditions for Knowledge Sharing. Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled. Recuperado de http://www.knowledgeperformancegroup.nl/documenten/measurement_conditions_ks.pdf