

# UN NUEVO ENFOQUE PARA CONSULTORÍAS ORGANIZACIONALES

## AUTORES

DANIEL PIPPOLO (1)  
CARINA DI CANDIA (1)  
CLAUDIA VIERA (1)  
ANDRÉS OLIVERA (1)  
SILVIA AGÜERO (1)  
GABRIELA SILVA (1)

(1) GERENCIA DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL, **LATU**

## RESUMEN

*La experiencia de LATU en la implementación de sistemas de gestión en diferentes organizaciones y grupos de empresas, así como la necesidad de adaptación a los continuos cambios del entorno, motivaron a los equipos consultores al desarrollo de un nuevo Modelo de Consultoría Grupal.*

*El Modelo favorece la construcción del conocimiento, facilita el aprendizaje y promueve el cambio organizacional. Se basa en la experiencia individual y el conocimiento tácito que tiene cada integrante de la organización y cada organización en sí misma; en la transmisión de conocimiento y la teoría a través del trabajo conjunto; en la construcción del conocimiento individual y grupal; en la sistematización y consolidación de las actividades; en la experimentación a través de las diferentes vivencias; en el análisis posterior individual y grupal, y en la mejora.*

Entre las ventajas de la aplicación de este Modelo de Consultoría Grupal se pueden destacar: la optimización de recursos, la menor resistencia al cambio, la interacción entre organizaciones que les permite compararse y mejorar, los menores costos de implementación y mantenimiento del sistema, el mejor relacionamiento entre las organizaciones y la generación de una cultura de redes, entre otras.

El resultado del aprendizaje organizacional implica la transferencia de conocimiento entre el consultor y la organización, entre organizaciones y entre la organización y sus colaboradores. Se trata de dotar a la espiral del conocimiento de un doble sentido, permitiendo que el conocimiento tácito y explícito fluya a través de los diferentes niveles al tiempo que se transforma.

### ¿Por qué un modelo grupal?

El análisis del entorno, el reconocimiento de los cambios constantes a nivel local y nacional, que inciden tanto en LATU como en aquellas organizaciones donde brinda servicios de consultoría en la implementación del sistema de gestión y mejora de sus procesos, requirieron considerar modalidades innovadoras para poder continuar satisfaciendo sus necesidades y expectativas en un contexto dinámico.

El modelo grupal, como metodología para la realización del servicio de consultoría, fue elegido como una alternativa adecuada para la articulación de la demanda empresarial con la estrategia definida por LATU.

La Figura 1 muestra cómo se genera y pone en práctica esta metodología.



Figura 1. Esquema de disparadores del Modelo.

Por un lado, el esquema se organiza a partir de la estrategia definida por LATU como organismo de apoyo al desarrollo de la sociedad, que fomenta el aumento de la competitividad de las organizaciones transfiriendo el conocimiento a diferentes puntos de la República, en línea con la estrategia País, la cual apunta a llegar a un mayor número de organizaciones de manera eficiente y eficaz. Por otro lado, presenta las necesidades que se detectan por grupos de empresas y organizaciones, como la optimización de los procesos y los recursos utilizados, y la importancia de comparar y compartir las mejores prácticas de gestión.

Considerando estas dos realidades, participan varios agentes catalizadores que contribuyen a articular la oferta y la demanda.

Se entiende, a su vez, que las organizaciones deberían fomentar sus procesos de mejora y de innovación mediante el aprendizaje dentro y fuera de ellas, como herramienta para lograr el éxito sostenido, entendido como el resultado de la capacidad de una organización para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de sus partes interesadas, en el largo plazo y de una forma equilibrada. Esta metodología permite el aprendizaje en diferentes niveles:

- Individual
- Grupal
- Organizacional
- Interorganizacional

Es fundamental la identificación temprana de los patrones de interacción que facilitan o dificultan la incorporación de conocimiento dentro de un equipo para potenciar el proceso de aprendizaje compartido. En las organizaciones modernas ya no se concibe el aprendizaje como un acto individual, sino como el logro de un equipo.

### Marco conceptual

El conocimiento representa uno de los valores críticos para lograr el éxito sostenido de las organizaciones. La Norma UNIT ISO 9004:2009 hace foco en el éxito sostenido de las organizaciones basadas en la mejora, innovación y aprendizaje; en un entorno demandante, en constante cambio e incierto.

La creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica el co-

nocimiento creado en forma individual por las personas y que lo materializa como una parte de la red de conocimiento de la organización.

El proceso de generación de conocimiento comienza a partir de los datos, la información y el propio conocimiento, a la vez que promueve la creación intencionada de nuevo conocimiento que se codifica y documenta, haciéndolo explícito y fácil de entender. La transferencia de conocimiento implica su presentación a un receptor y la asimilación por parte de la persona o el grupo receptor. La transferencia efectiva de conocimiento conduce a mejoras en las actividades, creación de valor, cambios positivos en los comportamientos, desarrollo de nuevas ideas de y en las organizaciones.

Las organizaciones aprenden por sus integrantes y por medio del intercambio que éstos establecen con el entorno. Es así que se visualizan varios aspectos del aprendizaje: el individual y el colectivo o grupal. Según Senge: "La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el 'diálogo', la capacidad de los miembros del equipo para 'suspender los supuestos' e ingresar en un auténtico 'pensamiento conjunto'".

El aprendizaje en equipo supone desarrollar la capacidad del equipo para lograr los resultados deseados y sólo puede producirse en la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. El aprendizaje en equipo es la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformarlas mediante la generación de nuevo conocimiento.

De esta manera, se busca identificar en las organizaciones aquellas situaciones cuya solución requiera la puesta en marcha de nuevas habilidades, planteando un desafío que solamente pueda ser superado a partir del aprendizaje. De acuerdo a lo que expresa Joaquín Gairín Sallán: "Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente cuando en el futuro sea necesario. Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario".

## Características del Modelo

El Modelo de Consultoría Grupal hace referencia a diferentes dimensiones de conocimiento, a la dimensión epistemológica, que diferencia el conocimiento explícito y tácito, y a la dimensión ontológica, en la que se diferencia entre el conocimiento a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

La metodología se basa en el trabajo conjunto con diferentes organizaciones del mismo o de distinto rubro; para ello se conforma un grupo de trabajo integrado por colaboradores de las organizaciones y el equipo consultor. Se debe buscar que el equipo de trabajo pase de la etapa de formación, enfrentamiento y normalización a la de desempeño, en la cual se logra funcionar como equipo.

Este trabajo conjunto implica transferir conocimientos a las organizaciones en talleres en los que se comparten las ideas que cada una tiene de cómo hacer las cosas, con nuevas formas propuestas por la consultoría, a la vez que permite el intercambio entre las organizaciones.

El Modelo crea el ámbito propicio, genera un contexto de aprendizaje para la transmisión de conocimientos y la incorporación y aplicación de los mismos en las instancias individuales, grupales o institucionales necesarias; es decir, facilita el aprendizaje organizacional, al tiempo que lo engloba en la espiral de la mejora continua.

La metodología trasciende la generación de entendimiento respecto a los requisitos normativos y la implementación de un Sistema de Gestión en las organizaciones, buscando:

- Generar confianza y un lenguaje común.
- Identificar, desarrollar y crear borradores de las metodologías apropiadas para trabajar en cada una de las organizaciones.
- Lograr una puesta a punto entre todos los integrantes de la organización.
- Producir sinergias entre las organizaciones.
- Potenciar el poder de negociación tanto con proveedores como con clientes y el entorno.
- Diseñar herramientas comunes.

- Promover el crecimiento conjunto.

Para ello se usaron distintos enfoques que facilitaron la transferencia de conocimientos:

- Recopilar información de diversos sucesos y fuentes internas y externas.
- Lograr una mejor comprensión, mediante el análisis en profundidad de la información recopilada.
- Aprender de la experiencia propia y de los otros, estimulando la interacción y el compartir conocimientos tanto dentro como fuera de las organizaciones.
- Aprender de los errores, problemas o incidentes.
- Apoyar iniciativas de aprendizaje y demostrar el liderazgo de la dirección con su propio comportamiento.
- Poner disposición para el aprendizaje y para compartir conocimientos.
- Reconocer y apoyar la mejora de la competencia del personal y los resultados positivos de los procesos de aprendizaje y de compartir conocimientos.
- Demostrar apertura para aceptar sugerencias/lecciones de fuentes internas y externas.
- Mantener discusiones grupales y de manejo de conflictos.



## Fases del Modelo y proceso de aprendizaje

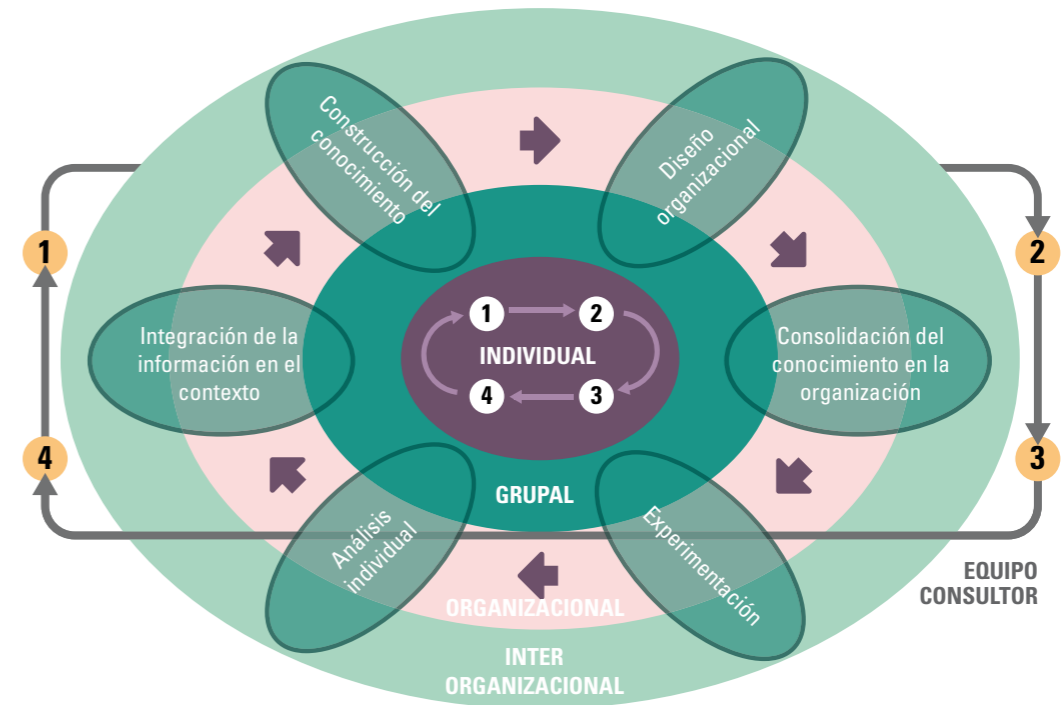


Figura 2. Fases del Modelo Grupal. Ciclo de aprendizaje y transferencia de conocimiento a través de vivencias.

La experiencia de implementación del Modelo se llevó a cabo en tres variantes de proyectos grupales. Entre ellos, se destacan los matices referidos a la ejecución de procesos individuales y compartidos. En todos los casos los procesos inherentes a la transferencia de conocimiento se realizaron en forma grupal y abarcaron la totalidad de las organizaciones.

Existe una primer fase del ciclo de aprendizaje (Figura 2), en la que el equipo consultor brinda la información en base a teoría y experiencia; se presentan requisitos normativos, comparación con la experiencia, aporte de nuevas ideas, etcétera. Los individuos, grupos y organizaciones despliegan la experiencia propia partiendo del conocimiento tácito de cada uno del hacer actual.

Los individuos, grupos y organizaciones integran, interpretan o decodifican dicha información a través de la experiencia y del análisis individual, grupal y

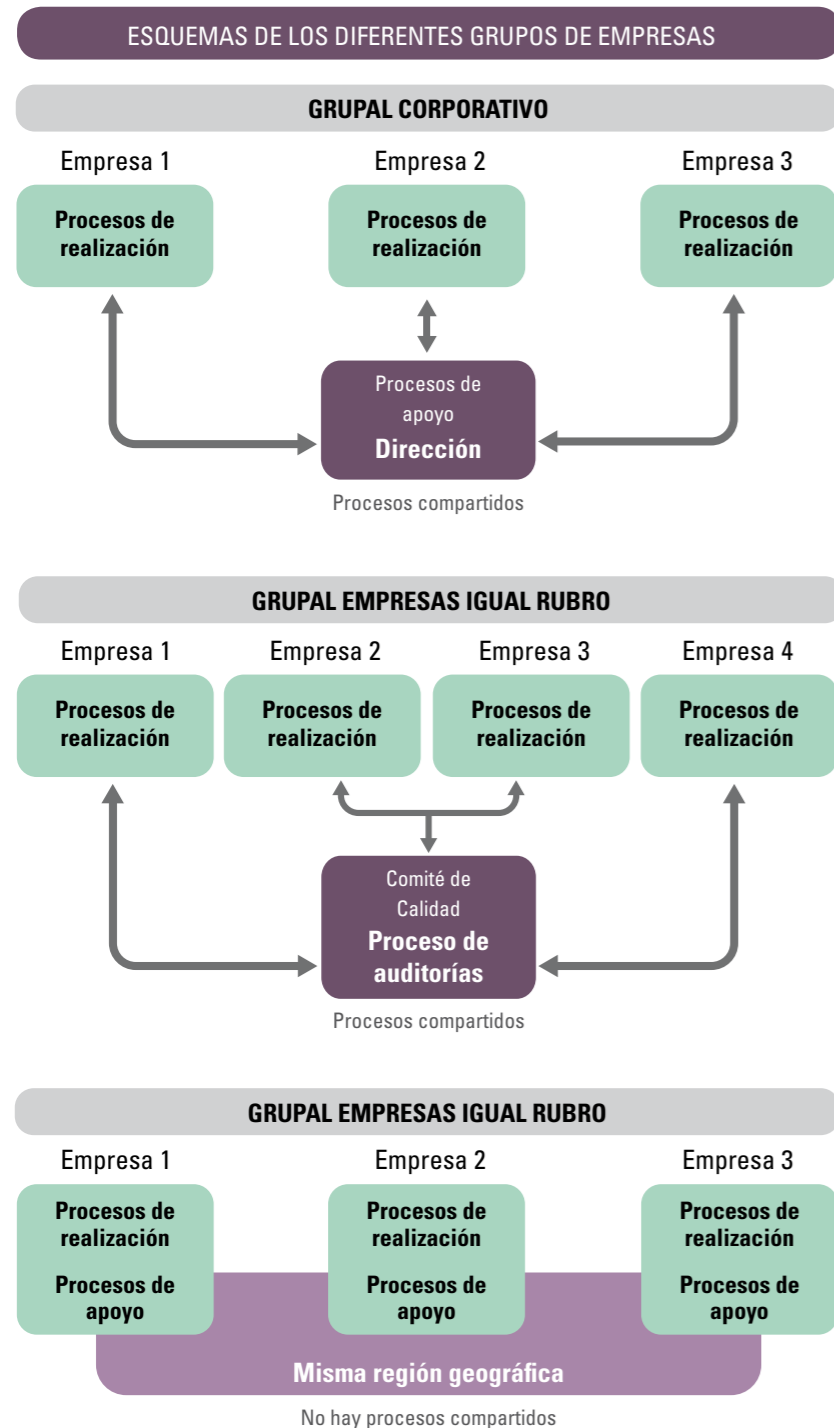
organizacional, integrándolo a la información del contexto.

La interpretación culmina con la construcción de conocimiento que lleva a un primer diseño de aplicabilidad en el marco organizacional y/o interorganizacional, prevalidado en forma grupal, según las diferentes situaciones desarrolladas en este trabajo. Esta construcción de conocimiento compartido se consolida a través del intercambio entre las organizaciones y la sistematización de actividades. De esta manera se retroalimenta el ciclo de mejora continua, volviendo a la utilización o experimentación de lo aprendido y puesta en práctica de lo diseñado, con la verificación o análisis individual y grupal para contrastar lo que se pretendía hacer, lo que se hizo y el resultado obtenido.

A su vez, se trabaja con cada empresa en forma individual, con el fin de arraigar la metodología diseñada, difundirla a la interna y validarla previo a su uso.

## Aplicación del Modelo

El Modelo se implementó en varios grupos de empresas con diferentes esquemas organizativos, de acuerdo a lo que se muestra en las Figuras 3, 4 y 5.



**Figura 3.** Corporación de empresas con procesos de realización específicos y que comparten la totalidad de procesos de apoyo y el proceso de Dirección.

**Figura 4.** Asociación de empresas de igual rubro ubicadas en una misma localidad con procesos de realización y apoyo específicos, que comparten el comité de calidad y el proceso de auditorías.

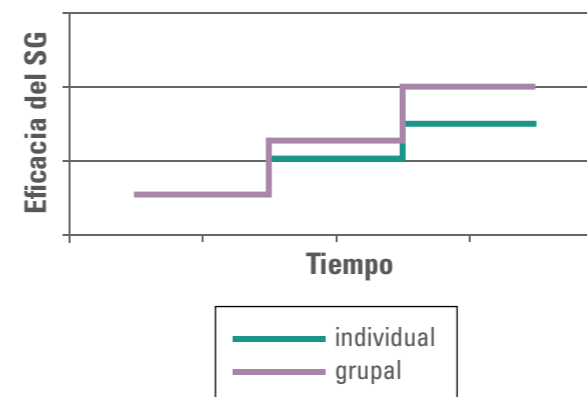
**Figura 5.** Empresas de diferentes rubros de actividad nucleadas en una misma región geográfica. Cuentan con procesos de realización y de apoyo específicos.

## Resultados obtenidos

El desarrollo de la metodología grupal ha permitido optimizar los procesos de transferencia y construcción del conocimiento compartido entre las organizaciones y el equipo consultor.

Mediante la modalidad de talleres teórico-prácticos el grupo abordó los requisitos de la Norma de referencia que se deseaba implantar y se analizó e identificó la opción que mejor se adecuaba a las necesidades de cada organización. Se promovió entonces el aprendizaje a través del intercambio, que permitió una rápida identificación y entendimiento de los requisitos normativos. De esta manera se facilitó su implementación en el seno de la organización.

Las actividades realizadas bajo el modelo de consultoría grupal generan nuevos y/o más profundos lazos de integración entre las empresas, que permiten desarrollar sistemas de gestión que maduran rápidamente debido a una mayor construcción del conocimiento que, a su vez, hace posible que los avances en cada ciclo de mejora se vean aumentados.



**Gráfico 1.** Comparación de la eficacia del Sistema de Gestión. Metodología Individual vs Modelo Grupal.

Esta respuesta se observa también en la generación de indicadores de gestión y de procesos que desarrollados mediante actividades grupales, se analizan, verifican y validan más rápidamente que si se elaboraran en organizaciones individuales.

Por otro lado, la coordinación de actividades de integración perdura y se profundiza más allá del tiempo

que dura la consultoría. A partir de las actividades grupales con los primeros grupos de empresas con los que se trabajó, se sistematizaron reuniones periódicas y se comenzaron a plantear nuevas actividades para:

- Gestión de capacitaciones conjuntas con agentes de desarrollo local.
- Definición de equipos de auditores interorganizacionales con el fin de realizar las auditorías internas.
- Negociaciones conjuntas frente a proveedores.
- Desarrollo de herramientas comunes, por ejemplo, encuestas de satisfacción de clientes.
- Benchmarking, al analizar y comparar resultados obtenidos, así como soluciones y acciones de mejora realizadas.
- Definición de objetivos e indicadores comunes a todas las empresas.
- Desarrollo de políticas comerciales conjuntas con el fin de complementar servicios y captar mayor porción de mercado.

Esto, a su vez, se logra con un mejor aprovechamiento de los recursos, con lo que la cantidad de horas invertidas para lograr resultados en un mismo número de empresas se ve notoriamente disminuida.

| Horas dedicadas       |                 |                  |                  |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Modelo                | Total 1 empresa | Total 3 empresas | Total 5 empresas |
| Individual            | 450 – 600       | 1350 – 1800      | 2000 – 3000      |
| Grupal corporativa    | ---             | 330              | ---              |
| Grupal mismo rubro    | ---             | 700              | ---              |
| Grupal distinto rubro | ---             | 750 – 1050       | ---              |
|                       | ---             | ---              | 1500 – 2250      |

**Tabla 1.** Horas totales de consultoría. Metodología individual vs Modelo Grupal.

Asimismo, se obtiene como resultado el cumplimiento de los objetivos LATU de mayor impacto en el entorno de las organizaciones con la misma cantidad de recursos.

| Número de consultores |                 |                  |                  |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Modelo                | Total 1 empresa | Total 3 empresas | Total 5 empresas |
| Individual            | 2 – 3           | 6 – 9            | 10 – 15          |
| Grupal                | ---             | 2 – 3            | 3                |

**Tabla 2.** Número de consultores. Metodología individual vs Modelo Grupal.

Para algunos casos, las empresas pueden tener una optimización de los recursos, ya que en el modelo tradicional para un grupo de tres empresas se necesitarían tres coordinaciones independientes, mientras que con esta modalidad grupal es posible realizar la coordinación en forma centralizada y compartida.

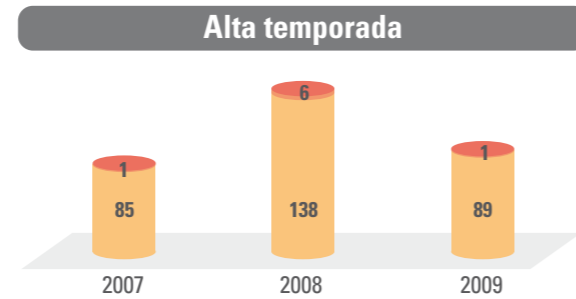
| Coordinadores de calidad |                 |        |                  |
|--------------------------|-----------------|--------|------------------|
| Modelo                   | Total 1 empresa | Grupal | Total 3 empresas |
| Individual               | 1               | ---    | 3                |
| Grupal Corporativa       | ---             | 1      | 1                |

**Tabla 3.** Coordinadores de calidad. Metodología individual vs Modelo Grupal.

La estrategia de las corporaciones se ve reforzada, ya que entre las organizaciones que la integran se ha desarrollado un conocimiento transversal a la misma, lo que permite fijar objetivos comunes. Previo a la implementación esto ocurría parcialmente; se constató el caso de haberse definido objetivos específicos para una organización de la corporación que eran contrapuestos a los de otra integrante. Como resultado de la aplicación del Modelo se ha desarrollado un área comercial común en la que el cruce de la información de las diferentes organizaciones y sus servicios es el insumo principal para la definición de una estrategia comercial orientada a potenciar las sinergias dentro de la corporación.

Para el caso de las empresas del mismo rubro, el trabajo conjunto permitió el diseño de herramientas

comunes y la participación de todas las empresas en el desarrollo de herramientas propias. Tal es el caso de la encuesta de satisfacción de clientes: se desarrollaron, en forma conjunta, una encuesta de aplicación a todas las empresas y encuestas de satisfacción para cada empresa.



**Gráfico 2.** Resultado de la encuesta de satisfacción de clientes (datos proporcionados por el Hotel Salzburgo de Punta del Este).

## Factores clave de éxito

Los factores claves del éxito son aquellos que se requiere que estén presentes durante el desarrollo de la intervención, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, los principales factores clave de éxito identificados en la aplicación del modelo grupal son los siguientes:

- Conocimiento en profundidad de las organizaciones.
- Trabajo en equipo efectivo.
- Competencias del equipo consultor.
- Compromiso.
- Confianza.
- Seguimiento del plan de acción.

### Conocimiento en profundidad de las organizaciones

Generar conocimiento de las organizaciones implica realizar un diagnóstico organizacional en profundidad al inicio de la consultoría, el cual debe abarcar

la estructura organizativa, los procesos, las personas, el entorno organizacional y los vínculos interorganizacionales, de manera de poder identificar las necesidades, las restricciones y los factores potenciadores del proceso de intervención. Esto permite al equipo consultor identificar, analizar y evaluar en detalle cada organización, y establecer los pasos requeridos para alcanzar un eficiente trabajo en equipo enfocado al logro del proyecto.

### Trabajo en equipo efectivo

El trabajo interorganizacional en equipo implica concientizar sobre el valor de “saberes compartidos”, reconocer las dificultades de cada organización y la búsqueda y el ofrecimiento de apoyo, lo que facilita la obtención de mayores beneficios tanto individuales como organizacionales.

Las claves del trabajo en equipo efectivo son:

**Comprensión de los conflictos.** En la modalidad de trabajo en equipo surgen muchas veces conflictos que no aparecen o quedan desapercibidos en las consultorías individuales. En el proceso de construcción de los equipos organizacionales y en la incorporación de esta forma de trabajo adquiere suma importancia el análisis de los conflictos y la reflexión de la forma como son abordados, para que se puedan construir a partir de ellos verdaderos aprendizajes organizacionales. Se trata de enfocar la mirada no únicamente a la resolución de los conflictos, sino a una adecuada comprensión de los mismos.

**Sinergia entre sus integrantes.** Quienes participan son organizaciones con diferentes visiones e idiosincrasias propias, integradas por personas con habilidades y aptitudes diferentes pero unidas con un propósito común, trabajando juntas para lograr objetivos claros en las diferentes instancias de talleres y demás actividades en el marco de la consultoría.

**Consignas claras.** La información aportada en cada taller y en cada reunión mantenida durante el transcurso de la intervención debe reflejar una estrategia de trabajo clara, definiendo de antemano la temática a tratar, integración de los equipos de trabajo, necesidades de información, desarrollo y resultados esperados

**Diálogo.** Otro factor a incorporar durante las instancias de taller y de reuniones es conseguir que todos

los integrantes logren generar “el diálogo” mediante la suspensión de los supuestos y una escucha activa en la que las discusiones y análisis se realicen sobre hechos y datos concretos, que conduzcan a conclusiones efectivas más rápidamente.

### Competencias del equipo consultor

Hay competencias estratégicas que deben encontrarse en el equipo consultor para poder manejar una metodología grupal:

**Conocimiento:** de la temática genérica a desarrollar durante la consultoría, así como también conocimiento específico de los rubros en análisis. De esta forma el equipo consultor está en condiciones de efectuar transferencias de conocimiento que permitan a las organizaciones transcurrir por las diferentes fases del modelo.

**Capacidad de comunicación:** debe asumir el rol de liderazgo del equipo de trabajo, por tanto para que éste sea efectivo debe demostrar sólida capacidad de transmisión de información.

**Adaptación al entorno:** debe ser capaz de trabajar en situaciones cambiantes, y con interlocutores muy diversos comprender rápidamente los cambios del entorno.

### Compromiso

Las organizaciones participantes del modelo grupal son quienes definen, verifican, validan y monitorean que los objetivos definidos por ellas mismas son adecuados para el fin planteado. Se logra el compromiso por parte de las organizaciones cuando son ellas las que definen los objetivos, los comunican al interior y exterior de la organización y efectúan acciones alineadas con ellos.

### Seguimiento del plan de acción

Contar con una adecuada planificación de las actividades y resultados esperados a lo largo de la consultoría es un factor higiénico. Se torna imprescindible establecer de antemano las instancias de evaluación del cumplimiento y su ejecución y la definición de nuevas acciones y recursos cuando se detectan desvíos con respecto a lo planificado.

## Beneficios

Los beneficios que se visualizan por la aplicación de este modelo grupal se producen a nivel de cada individuo, de cada organización, de las organizaciones como grupo, de los equipos consultores participantes de LATU como institución facilitadora de la metodología y de la sociedad en general.

Estos son:

- Construcción de conocimiento común, por lo cual hay una mayor apropiación del mismo por más organizaciones.
- Facilitar y mejorar el aprendizaje entre las organizaciones.
- Aumento de la velocidad y profundidad con que se cumplen los ciclos de mejora dentro de cada organización.
- Disminución de los costos de implementación de sistemas de gestión.
- Disminución de los costos, a futuro, de mantenimiento de los sistemas.
- Aumento de la capacidad de inclusión de empresas a la implementación de sistemas de gestión.
- Generar la necesidad de copiar el modelo por otras organizaciones.
- Usualmente se identifican líderes que ofician como catalizadores en el desarrollo de sistemas de gestión en otras organizaciones: efecto dominó.
- Mayor utilización de las capacidades individuales y, por ende, un mayor aprendizaje por medio de una sistematización para la integración de las competencias personales en el ciclo de aprendizaje identificado.
- Desde el punto de vista LATU, es un beneficio posicionarse rápidamente en diferentes territorios, generando vínculos fuertes al actuar de manera grupal y contribuyendo de esta manera al logro de su visión estratégica.

## Conclusiones

La aplicación de este Modelo permitió la máxima utilización de las capacidades tanto individuales como grupales, lo cual posibilitó un aprendizaje mayor.

Si bien la experiencia se basó en la implementación de sistemas de gestión de la calidad según la familia de Normas UNIT ISO 9000, se entiende necesario extender la experiencia a otras normas o modelos para, de esta forma, verificar mediante la aplicación del Modelo en otros ámbitos la obtención de los mismos beneficios u otros que pudieren surgir y, además, fortalecerlo en base a la retroalimentación que se genere desde otras ópticas.

## REFERENCIAS

ALLES, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2006.

ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press, 2001.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES. *Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones*. San Sebastián: CIDE, 2001. (Cuaderno de Trabajo, 34).

DIXON, N. M. *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México: Oxford University Press, 2001.

HAMEL, G. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (Uruguay). *UNIT-ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. Montevideo: UNIT, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *La organización creadora del conocimiento*. México: Oxford University Press, 1999.

SENGE, P. *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica, 2009.