

## REPORTE DE CASOS

### EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

### THE CONSULTANCY PRACTICE AND THE CHANGE MANAGEMENT

#### **Hernán Cornejo**

Ingeniero-Psicólogo organizacional  
Magister en Gestión y Dirección de Empresas (UC3M)  
Director de Área - Profesor Asociado  
Universidad Tecnológica Nacional - Universidad Abierta Interamericana Zeballos 1341 - Av. Pellegrini 1618 Rosario (Argentina)  
e-mail: h\_cornejo@fibertel.com.ar

#### **Resumen**

El trabajo se propone como objetivo generar una serie de consideraciones orientadoras estructurales de las prácticas de Consultoría y Capacitación realizadas en pequeñas y medianas empresas de la región pampeana de la República Argentina, encuadrada en los programas que desarrolla la Secretaría de Pequeñas y Medianas empresas de la nación.

La metodología de trabajo consiste en la administración de un Cuestionario sistematizado el WES (Work Environment Scale) y en la sistematización de la información relevada en entrevistas en profundidad con titulares, ejecutivos y colaboradores de las empresas.

Los resultados más importantes se relacionan con el ejercicio de consultoría como actividad interpretativa dinamizadora de cambios, poniendo en tensión las resistencias adaptativas de las empresas, a partir de consensos internos.

**Palabras clave:** Consultoría, Organizaciones, Gestión del cambio

**Clasificación JEL:** M14, M54

#### **Abstract**

The aim of the work is to generate a series of structural guiding considerations of the Consulting and Training practices carried out in small and medium-sized companies in the Pampas region of the Argentine Republic, framed in the programs developed by the Secretariat of Small and Medium-sized Companies of the nation.

The work methodology consists of the administration of a systematized WES (Work Environment Scale) Questionnaire and the systematization of the information collected in in-depth interviews with owners, executives and collaborators of the companies.

The most important results are related to the consulting exercise as an interpretive activity that stimulates change, stressing the adaptive resistance of companies, based on internal consensus.

**Keywords:** Consultancy, Organizations, Change Management

**JEL Classification:** M14, M54

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge en el marco de una práctica profesional interdisciplinaria de un Grupo que desarrolla actividades de consultoría de gestión y capacitación en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Rosario y su región. En particular estas son desarrolladas en pequeñas y medianas empresas de la zona, a partir de la conformación de una Red inteligente de organizaciones que operan en actividades de desarrollo productivo local en los distintos nodos de la Red de Agencias de la Secretaría Pyme de la Nación (SePyme)

En este contexto la Consultora cubre una triple función: por un lado coordina un Consultorio organizacional virtual de la Agencia, pensado como un espacio al cual titulares, gerentes, ejecutivos y colaboradores de las empresas pymes de la región y de la región –dada las características del servicio web- pueden hacer llegar sus consultas sobre aspectos particulares de sus prácticas empresariales cotidianas y aún puntos de vista, expectativas, percepciones, etc. sobre el derrotero de sus organizaciones en los distintos contextos de inserción.

Más allá de esto se desarrollan actividades de coordinación, desarrollo, implementación y dictado de los Cursos en los Programas que la Sepyme despliega en la región sintetizando en Proyectos, las demandas estructurales y coyunturales de las empresas pymes en el marco de dichos Programas nacionales (Crédito Fiscal, Fonapyme, etc.)

La Consultora se integra con profesionales, la mayoría de ellos docentes e investigadores en Universidades públicas y privadas de grado y posgrado, que suelen transferir en docencia, investigación y extensión universitaria, dichos conocimientos en la formación de los futuros profesionales de las ciencias empresariales.

En este marco en el cual el desarrollo local despliega actividades de responsabilidad social empresaria en condiciones de equidad y pleno empleo, se desarrollan las actividades de consultoría adelantadas, las cuales presentan marcadas diferencias con las condiciones de encuadre habituales en dicho tipo de prácticas tanto de tipo formal contractual, como desde el propio despliegue, desarrolladas en la relación cliente-profesional (prestación de servicios profesionales).

De acuerdo con la ONU:

los servicios profesionales comprenden un conjunto de actividades heterogéneas que presentan diferentes características. En la actualidad, esos servicios constituyen un aspecto central de la nueva economía mundial basada en los conocimientos. El suministro adecuado de tales servicios es fundamental para el desarrollo económico, ya que éstos contribuyen a crear una infraestructura comercial eficiente, incluidos sus aspectos fiscales y jurídicos, y a garantizar la competitividad de las empresas. (UNCTAD, 2004)

El problema que da sentido por lo tanto al trabajo es la forma en que ciertas determinaciones propias de las condiciones de encuadre del trabajo profesional, aquellas relacionadas con la conformación de redes de intermediación de los sectores público y privado, orientan prácticas profesionales que trastocan los modelos de prestación de servicios propias de la orientación clientelar tradicional.

Así

El problema fundamental que encierra este tipo de servicios es pues, esencialmente, el de desarrollar mecanismos de salvaguardia o aseguramiento de la calidad en unas circunstancias muy desfavorables, puesto que, no ya la verificación del cumplimiento contractual por terceros, sino incluso su observación por los propios interesados es con frecuencia imposible o bien es posible sólo a largo plazo." (Arruñada, 2000).

Este es quizás el problema de toda organización orientada a la prestación de servicios profesionales, a lo cual se suma en este por la posición que se ha asumido, el complejo análisis sistémico de las condiciones del desarrollo local y de los actores involucrados en la cadena de valor de una empresa, en condiciones sustentables, desarrollados sobre la base de valores y determinantes éticos que remiten a una continua reflexión para el cuerpo profesional y para el despliegue disciplinar en particular.

Dice Hernández Baqueiro

la ética del desarrollo establece los fines y normas del desarrollo social para hacer de él algo integral que ayude a la ascensión de los seres humanos a lo más propio en sus dimensiones sociales, económicas, psicológicas, culturales, ideológicas, etc. (Baqueiro, 2007)

Resumiendo, el problema pasa por desplegar acciones de consultoría de gestión y capacitación que desde la determinación ética propia de las condiciones sistémicas del desarrollo local en igualdad de oportunidades, posibilite el desarrollo particular de las potencialidades de las empresas en un tiempo determinado, facilitando además las condiciones de competitividad sistémica de dicho contexto.

La relevancia de este despliegue virtuoso de lo singular y lo plural en el desarrollo local de la región, permite desarrollar un conjunto de técnicas, herramientas y un modelo accional que posibilite el crecimiento de riqueza social, en las actuales condiciones críticas pos-pandemia propias del sistema socio-productivo.

Como es propio de la pertenencia disciplinar se despliega el trabajo en el marco de las relaciones instituyentes de cambio que los colaboradores de las empresas desarrollan, en un primer momento en forma reaccional a los bruscos determinantes externos y condicionamientos internos, para luego ir avanzando en el sentido del desarrollo de prácticas profesionales de consultoría de gestión y capacitación que propendan creativamente al desarrollo de prácticas adaptativas inteligentes de tipo proactiva, desarrolladas desde el propio despliegue de las prácticas individuales, grupales y organizacionales.

## 2. DESARROLLO

Como se situara en la Introducción el objetivo del presente trabajo es reflexionar desde lo disciplinar de la Psicología del trabajo y las organizaciones, los determinantes particulares de una práctica de consultoría de gestión y capacitación, desarrollada por un grupo interdisciplinario de profesionales, mediatizada por su pertenencia a una red de organizaciones que operan bajo la órbita de una Agencia de Desarrollo Regional, reclamando un complejo análisis del conjunto de interrelaciones en la interfase entre organizaciones públicas y privadas, previamente a la definición consensuada con la empresa en particular, de las condiciones y el encuadre del trabajo.

El cuidado por este análisis tiene sus razones al ser la consultora partícipe de un modelo de desarrollo local, que aparte de considerar los aspectos diferenciales de la demanda específica de las empresas, encarna una filosofía de trabajo en la cual el todo sistémico es analizado como partícipe de los procesos de crecimiento de cada empresa particular, la cual se la analiza como protagonista necesaria de una cadena de valor de tipo sectorial.

El correlato creativo de este enfoque es que traslada el saber experto al conjunto de interrelaciones de una red de organizaciones, con una visión en común de los impulsores fundamentales de los escenarios de crecimiento, lo cual independiza en parte a las organizaciones particulares, de la asunción de los riesgos estructurales y coyunturales en la actual situación.

Mientras tanto en las empresas en particular, la crisis ha calado hondo a partir de la visualización de que a diferencia de épocas anteriores –como la del 2001- la cual era fundamentalmente una crisis institucional política con impacto económico-financiero, en condiciones de crecimiento de los mercados favorables para los productos de nuestro país, la actual es una crisis estructural de todo el sistema capitalista, a partir de la salida de una pandemia sin precedentes en la historia mundial.

La empresa a la cual se refiere el presente caso pertenece al rubro de amoblamientos con buen posicionamiento en el mercado local y prácticas sistemáticas de exportación a Estados Unidos y Europa. Formando parte del conjunto de empresas favorecidas por el boom inmobiliario desarrollado en las más importantes ciudades del país, la empresa se esfuerza en mantenerse a la altura de las circunstancias de buen diseño, calidad y servicio post venta, en condiciones de mercados que crecen exponencialmente, generando no pocas tensiones propias de la falta de planificación sistemática, problemas de comunicación e interrelación entre áreas, promesas incumplidas hacia los franquiciados de su red comercial, etc.

Se pretende ilustrar aquí formas alternativas de propuestas de consultoría de gestión y capacitación, que establecieron las condiciones de trabajo a partir de una matriz FODA que reclama el armado particular de los proyectos de capacitación de los organismos gubernamentales. Dicha matriz se desarrolla manteniendo entrevistas en profundidad con titulares, gerentes y ejecutivos de la organización donde se marcan las líneas de acción más importantes, de acuerdo con los planes de expansión de la empresa, así

como las debilidades que se encuentran a dicho despliegue, todo esto con un horizonte o marco temporal de corto-mediano plazo (1-3 años).

Desde la Psicología organizacional es fundamental poner en situación los distintos discursos de los sujetos, que no hacen más que plantear posicionamientos implícitos, con fuerte correlato en el despliegue de las prácticas y en los posibles conflictos para el interior de la organización. No resulta fácil sintetizar en el documento las percepciones y expectativas de todos los grupos de interés con poder decisonal.

En nuestro caso el trabajo se realizó a mediados del año pasado, en condiciones de los mercados que reclamaban una actividad a pleno rendimiento de la empresa, la cual se encontraba cercana a los mínimos de producción de acuerdo con los niveles históricos.

Una vez desarrollado y consensuado con las partes el proyecto final de capacitación es presentado en el organismo gubernamental, si pasa el proceso de evaluación es aprobado y para cuando a comienzos de este año se comienza el trabajo, las condiciones del mercado son diametralmente opuestas a las definidas en el estudio que determinó el proyecto. Crisis internacional, regional, local, empresas desarrollando prácticas de supervivencia, cadenas de pago ralentizadas o suspendidas, etc. más todo el correlato subjetivo que desde lo individual hasta lo organizacional sufre las consecuencias propias de la debacle.

Estos escenarios turbulentos y de alta incertidumbre encuentran su correlato decisonal en los heurísticos tan bien definidos por el Premio Nobel Daniel Kahneman “éstos constituyen una especie de “atajos cognitivos”, estrategias no formales para resolver problemas, que permiten la emisión de juicios. Es obvio que existen ventajas adaptativas en su empleo, como es la velocidad a la hora de tomar decisiones. También es cierto que muchas veces eso los llevan a soluciones adecuadas y correctas. Sin embargo, dichos heurísticos son estrategias inexactas que pueden dar lugar a sesgos.” (Kahneman y Tvesky, 1971)

Dichos atajos están en parte determinados por los modelos mentales los cuales son un conjunto de ideas y creencias, profundamente arraigados en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo. Los modelos mentales permiten que uno dé sentido a sus circunstancias y opere sobre las mismas. Ellos condicionan las inferencias e interpretaciones que hacemos sobre la realidad, aportando los programas de acción automáticos con los que funcionamos en el día a día. (Kofman, 2006)

Desde este punto de vista los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas pymes despliegan en situaciones de crisis sus modelos mentales, estableciendo un conjunto de heurísticos que jerarquizan las ponderaciones dadas a las distintas actividades que se desarrollan en la empresa, partiendo en general de aquellas que apuntan a minimizar la estructura de costos, con o sin sacrificio de la nómina de colaboradores. Se incluyen en estas decisiones, los pagos dirigidos a los distintos proveedores de productos y servicios que se secuencian generosamente en el tiempo, habitualmente de forma implícita, sin negociación con la parte interesada, que descubre la “maniobra” cuando sus reclamos

son evitados sistemáticamente por el deudor. Obviamente todo esto tiene un correlato inverso de parte de los propios clientes, por lo cual se genera una espiral de percepciones, expectativas y comportamientos negativos que a la manera de profecía de autocumplimiento, afecta el comportamiento sistémico de todos los actores involucrados.

Como consecuencia bastante natural de la jerarquización ya comentada, se discontinúan servicios “prescindibles” tales como algunos integrantes del staff y llegado el caso, la consultoría y la capacitación.

Aquí se encuentra creativamente una posibilidad de continuar los servicios prestados al asociarse con la empresa a la manera de un cliente interno más –práctica relativamente habitual en otras latitudes, pero aquí poco conocido- que, trabajando por objetivos desplegados a partir de la situación de crisis, posibilita en el corto plazo, un mejoramiento real en las condiciones de la empresa. Para esto, se debe operar como co-partícipes del riesgo empresarial desarrollado en estas condiciones, definiendo desde el compromiso de la alta gerencia y los titulares, una serie de políticas y procedimientos de contingencia, que morigere la crisis, de forma de no afectar el posicionamiento y la credibilidad futura de la empresa.

Es natural que a veces más que el compromiso de la alta gerencia se logre sólo un “poder estar” y acompañar la situación y es aquí donde debemos ponernos al frente, en el mejor de los casos, del proceso instituyente que, desde una sistemática gestión del cambio, trata de laminar lo turbulento y establecer líneas de acción claras en cada dimensión relevante de la gestión de la empresa.

Aquí la práctica asume características similares a la llamada investigación-acción entendida como

una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en las situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas, así como su comprensión de estas prácticas y de las situaciones en que esta tiene lugar. (Kemmis y Mc Tagart, 1988)

A esta definición se le suma la variable tiempo que condiciona dicha búsqueda de racionalidades, buscando simplemente la mejor solución a un acuerdo negociado internamente, coaligando las experiencias de los directivos y colaboradores. A esto hay que sumarle fuertes competencias para la comprensión del contexto y relacionales.

Como en toda gestión del cambio y más bajo condiciones de contingencia bajo crisis debemos operar en el corto plazo sobre el conjunto de resistencias que ejecutivos y colaboradores desarrollan en el despliegue bajo presión de sus prácticas. Los márgenes de movimiento se acotan y los viejos hábitos ocultos bajo los flujos de pedidos propios de la dinámica de los buenos tiempos, afloran a la superficie como lastres de difícil tratamiento.

Aquí operan el conjunto de determinantes subjetivos propios de los procesos de liderazgo y de aprendizaje colectivo. Así personas con fuerte determinación, hiperactivas y maníacas en condiciones de presión por trabajar bajo exceso de capacidad, posibles

líderes informales o formales de la organización en tiempos de bonanza, no pocas veces atraviesan la contrapartida depresiva del proceso, generando conflictos que no tienen que ver con el alineamiento y el compromiso, sino más bien con una inhibición en la tarea ante la baja en los niveles de producción.

Por otro lado, surgen personas y grupos de características opuestas, con condiciones para operar en los momentos de baja producción, reflexivos, optimistas con fuerte capacidad negociadora, adelantados de los procesos de desarrollo contingente.

Se puede situar así el caso de personas y grupos cuyo rendimiento acompaña casi punto por punto las etapas propias del ciclo de actividad.

Es importante destacar otro componente creativo del proceso de consultoría en gestión y capacitación que se propone y que pone fuerte peso en el desarrollo contingente, es decir aquel generado bajo condiciones de crisis e incertidumbre, pero que se lo naturaliza como propio de las condiciones emergentes de los mercados actuales.

Partimos de las condiciones particulares de un trabajo que estuvo a punto de frustrarse por las expectativas negativas de la situación socio-económica y de la empresa, que se plasmó en el hecho que en el listado de las prioridades del titular, gerentes y ejecutivos no se le daban cabida a las prácticas de consultoría de gestión y capacitación, tomadas como no prioritarias; a un consenso sobre definir objetivos propios de un desarrollo contingente donde se compartían los riesgos de las prácticas que se desarrollaban para el logro de resultados en el corto plazo.

Esto es importante tomarlo en cuenta. Las condiciones de encuadre de trabajo, en los aspectos que, por ejemplo, hacen a las condiciones de pago de los servicios profesionales que se desarrollan se trabaja, a la manera que lo hace el analista en la práctica clínica, como modo de intervención que desde el compromiso con la tarea genera la propia demanda puesta en suspenso. Este es un modo creativo de operar cuando la inhibición en la acción de los responsables de la empresa, que se encuentran bajo las condiciones de la crisis tienden, bajo la entendible razón de la reducción de costos, a discontinuar la actividad de los profesionales en la empresa.

Esto no tiene poco correlato en la propia tarea profesional que se desarrolla, ya que se debe delinear –y esto en el seno de un grupo interdisciplinario no cuesta poco- una línea de acción clara que involucra el esfuerzo, el tiempo, el poner el cuerpo, etc. en condiciones enmarcadas por no pocas tensiones, de profesionales con distintas formas de pensar este tipo de situaciones emergentes de la crisis.

Esto último se entiende, si se parte de la consideración que el Grupo interdisciplinario no tiene una estructura uniforme de profesionales, sino que el mismo funciona coaligando voluntades a partir de un grupo inteligente central de base, el cual convoca a una red de profesionales, el cual ha desarrollado satisfactoriamente tareas previas con el Grupo, de acuerdo con las características y demandas particulares de cada proyecto. El alinear y comprometer a dichos profesionales free lance en las condiciones de encuadre particular

enunciadas anteriormente no es tarea sencilla y reclama procesos de liderazgo y negociación desde el grupo central hacia los mismos.

La situación como se adelantara estaba en las antípodas de las condiciones socio-económico-financieras y organizacionales que habían definido el conjunto de prácticas y con las cuales se habían delineado los consensos con la empresa y con los profesionales que desarrollarían los servicios.

Desde el punto de vista de los profesionales se consensuaron ciertas pautas a trabajar con la empresa, entre las cuales se incluía una reprogramación del cronograma de pagos, de acuerdo con cuando el organismo gubernamental habilitaba la contraprestación en certificados de crédito fiscal –los cuales le sirven a la empresa para pagar deudas fiscales y salen contra documentación de pago a la unidad capacitadora-. Esto permitió tener un panorama de los pagos a los profesionales de acuerdo con los aranceles horarios definidos. Se sensibilizó a los profesionales con un horizonte relativamente claro y se los comprometió con la tarea. Se piensa que la pertenencia y el compromiso de muchos de ellos a organizaciones educativas públicas, con sus viejas determinaciones y limitaciones estructurales, posibilitaron la tarea, lo mismo que el desafío profesional que la misma reclamaba.

A partir de contar con el plantel profesional integrado por Ingenieros, Psicólogos, profesores de taller de control numérico, neumática, etc. se pudieron repensar los abordajes específicos en la nueva situación. Recordemos que las características estructurales de los cursos –objetivos, docentes a cargo, temarios, etc.- son auditados por el organismo gubernamental, no pudiendo cambiarse radicalmente los objetivos presentados, lo cual era un condicionante en las nuevas condiciones contextuales.

Resumiendo, se llevaron adelante fuertes negociaciones con la propia empresa por la permanencia de las actividades predefinidas, pese a no formar parte de las prioridades fundamentales de la misma, otro conjunto de negociaciones con el propio cuerpo profesional en red del Grupo para la aceptación y el compromiso con la reformulación del encuadre –en especial tiempo y modo de pago- y todo esto enmarcado por una propuesta de Cursos de capacitación definidos en condiciones totalmente disímiles de las presentes y que son auditadas de acuerdo a la propuesta original. ¿Futuro conflicto en potencia?

Se comienzan las actividades con el conjunto de colaboradores que la empresa define bajo recomendación expresa de que participen mandos ejecutivos y medios con poder de decisión en Cursos relacionados por ejemplo con Planificación de Recursos Humanos. ¿Quiénes aparecen?. Personal operativo que denominan team leader con cierta antigüedad en el puesto y con personas a cargo que se rotan desde otros sectores a partir de la coyuntura. Se plantea esto a la alta gerencia y la negación propia de los mismos en reformular la integración de los cursos, alcanzándose el compromiso de participación de mandos medios de ciertas áreas clave.

Esto determinó en parte el desarrollo de los cursos, que se centraron a partir de las quejas de estos sectores –partícipes necesarios de la gestión de cambio sistemático que refiriéramos anteriormente- en propuestas de acción específicas que evitaran el carácter



culturalmente invasivo que estas quejas reflejaban. Nos focalizamos en cuestiones vivenciales, experienciales, motivacionales, etc. encuadradas en esta vertiente del desarrollo contingente en situación de crisis. Se definieron objetivos de contingencia, se puso hincapié en procesos de interrelación entre las áreas, se fomentaron las reuniones con agenda focalizada en los problemas contingentes –falta de materias primas, ralentización de procesos, quejas de clientes por incumplimiento de la propuesta de valor diferencial de la empresa, etc.

Este trabajo no encontró pocos inconvenientes y recidivas hacia el desánimo por no encontrar muchas veces respuestas en los altos niveles de la empresa, pero fueron re-encauzadas, a partir del desarrollo de un proceso de negociación política que los mismos mandos medios –como líderes del cambio contingente- asumieron como responsabilidad prioritaria. Se desarrolló un proceso instituyente que desde las reuniones y los acuerdos acordados con la base operativa, fueron puestas a consideración por los mandos medios y elevadas a los ejecutivos de mayor nivel. Si bien esto generó no pocas suspicacias desde lo instituido se lo logró interpretar –no sin trabajo del Grupo profesional- como una puesta en valor del compromiso para con la empresa.

Se trabajo sobre los mecanismos de defensa de los ejecutivos y sobre su modelo mental que los llevaban a comportamientos de base persecutorios, acerca de la posibilidad de un cambio en las condiciones de poder implícitas, propia del sentido de cosificación con que habitualmente se plantean las relaciones de poder en las empresas.

Recordemos la consideración de la cosificación del poder como “lugar, cosa que se conquista, se retiene y administra mediante “una política” que se aleja de su consideración como acto, como capacidad humana en el ejercicio de la transformación” (Bergel, 2001).

El sentido paradójico de las nuevas “modas” que se postulan en la definición de los puestos y roles del trabajo como es el caso del empowerment, la descentralización, la delegación, etc. promovidas como ideales del compromiso y el alineamiento con la empresa, de los colaboradores por parte de los ejecutivos de las mismas –adalides del cambio desde el discurso, pero en general artífices de lo establecido- y a los cuales se les teme cuando son asumidos con todo el potencial de cambio que los mismo provocan. Recordemos que el empowerment “es el proceso a través del cual un sujeto (persona, grupo, organización) adquiere control y dominio sobre su entorno vital sociolaboral” (Blanch Ribas, 2003:144). Este posible control y dominio es el que hace temer a los ejecutivos, ya que puede desequilibrar el juego de fuerzas dinámico y las formaciones negociadas de compromiso propias del rol y la jerarquía.

Si se parte de la base que:

la intervención capacitadora no termina, pues, en la puesta en marcha del proceso de control del ambiente por la persona, sino en el fortalecimiento de recursos personales, grupales y organizacionales que garantizan la eficacia y la continuidad del proceso activado” (Blanch Ribas, 2003),

Se hace relevante sincerar los comportamientos y la utilización que se hace de los mismos, desde aquellos que deben ser referentes de las prácticas de sus colaboradores. Es habitual el sentimiento de que todo lo bueno que se aprendió, lo bien que se sintió en el curso, lo importante de escuchar al otro, etc. fue un momento, pero se tiene el convencimiento de que ahora el curso terminó y volvemos a la vida real. Ese autoengaño individual o colectivo asume formas críticas en los momentos de crisis estructural como los que se atraviesan.

Así se acompaña el proceso instituyente que desde la queja, pasando por el despliegue experiencial del discurso compartido, hasta el logro de consensos sobre actividades específicas a implementar y finalizando en el proceso de negociación política con las jerarquías de la empresa, fueron delineando cambios positivos, no sólo en las percepciones y expectativas individuales y grupales, sino en las prácticas relacionales concretas, elevando la eficiencia operativa de los procesos fundamentales del negocio.

## 2.1 Resultados

Desde el primer momento en que se definieron las prácticas a desarrollar en la empresa, se planteó que uno de los factores críticos de éxito del proceso de consultoría de gestión y capacitación, se relacionaba con la obtención de resultados consensuados con los actores en el corto plazo, definido por sus características en no más de 3 (tres) meses desde el comienzo de las actividades. Ese corto horizonte temporal se definió en coincidencia con la primera rendición de cuentas al organismo gubernamental, el cual reclamaba el pago de la empresa a la unidad capacitadora.

A partir de la relevancia asumida por este efecto de impacto positivo temprano en las prácticas de la organización, se definieron un conjunto de instrumentos para verificar empíricamente los logros obtenidos, de forma de darles visibilidad para el interior de la empresa. Esto tiene el múltiple sentido de elevar el compromiso, la motivación, la credibilidad en la tarea, el compromiso de la alta gerencia, etc.

Se utilizaron indicadores orientados a la tarea (sistemas, procedimientos, procesos, encuestas a clientes internos y externos, etc.) y otros indicadores orientados a las personas (medición de clima laboral, análisis de expectativas, niveles de involucramiento y compromiso, etc.)

Para evaluar el clima laboral se utilizó la adaptación realizada en España del Cuestionario WES (Work Environment Scale) los cuales forman las Escalas de clima social de R. Moos, B. Moos y E. Tricket.

Participantes: Se eligieron los sujetos de la muestra a partir de un análisis del proceso de trabajo -definidos previamente en los documentos realizados durante el proceso de gestión de calidad que atravesó la empresa, a lo que se sumó una actualización por cambios tecnológicos y propios de los cambios adaptativos al contexto- y la importancia de la tarea desarrollada. Se tomaron las subescalas grupales de obreros, team leader y

supervisores Se tuvo en cuenta como referencia la antigüedad media de los colaboradores por subescala grupal. En el caso de los obreros la antigüedad media era de 2.5 años, los team leader 5.64 y en los supervisores 8.4 años.

Procedimientos: Los tipos de análisis realizados son los sistematizados por la adaptación del Cuestionario WES realizado en España por TEA-CEGOS para medición de clima laboral, denominado CLA. El mismo consta de 93 elementos consistentes en frases cortas que definen comportamientos o conductas que los trabajadores pueden percibir en el trabajo. En el eje empresa del mismo se analizan las dimensiones organización, innovación, información y condiciones materiales de trabajo. En el eje Personas se analizan la implicación, la autorrealización, las relaciones y la dirección.

En nuestro caso en particular se trabajaron en las dimensiones de relaciones (compromiso, cohesión y apoyo del superior), desarrollo (autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo), y finalmente mantenimiento del sistema (claridad, control, innovación y ambiente físico). Esta elección se realizó en base al momento particular que atravesaba la empresa en función de la coyuntura de crisis económica-financiera que se vivía. Se consideró que estas dimensiones eran las más relevantes en pos del objetivo de cambio en el corto plazo que nos proponíamos.

**TABLA 1 Análisis de resultado**

<b>ANALISIS DE RESULTADOS (EMPRESA DE AMOBLAMIENTO)</b>				
<b>SUBESCALAS</b>	<b>OBREROS</b>	<b>TEAM LEADER</b>	<b>SUPERV.</b>	<b>PROM DE PROM</b>
<b>DIMENSION DE RELACIONES</b>				
COMPRO-MISO	5.2	6.2	<b>6.5</b>	5.97
COHESION	5.6	5.4	5.0	5.33
APOYO AL SUPERIOR	4.8	5.1	5.4	5.1
<b>DIMENSION DE DESARROLLO</b>				
AUTONOMIA	4.6	5.4	6.0	5.33
ORIENT. A LA TAREA	<b>6.1</b>	5.8	5.9	5.93
PRESION EN EL TRABAJO	5.0	5.6	6.0	5.53
<b>MANTENIMIENTO DEL SISTEMA</b>				
INNOVACION	4.4 (4.8)	4.7 (5.0)	4.7 (5.4)	<b>4.6 (5.06)</b>

( ) POSTERIOR A LA INTERVENCION.

Fuente: Datos propios de interpretación de datos Cuestionario.

Por ejemplo, en los obreros la subescala de orientación a la tarea con 6.1 fue la más relevante. En el caso de los supervisores primó la subescala de compromiso con 6.5. En ambos casos se mostraron bajos niveles en innovación en promedio 4.6

Entre los indicadores orientados a la tarea se analizaron tiempos de procesamiento de pedidos, plazos de entrega de productos, nivel de reclamos, Encuestas de satisfacción de clientes.

Se realizaron los distintos estudios sobre los indicadores de tarea y personas y se obtuvieron buenos resultados en promedio ya que en el caso de la innovación mejoró un 11% (promedio 5,06).

En el caso de los indicadores orientados a la tarea el nivel de reclamos disminuyó en un 17% y la satisfacción del cliente un nada despreciable 13% (cliente directo) y un 11,5% (franquiciado).

## 2.2. Discusión

Los distintos autores que desarrollan trabajos de investigación sobre la problemática de la consultoría y capacitación en empresas pymes sostienen que las empresas requieren permanentemente actualizar el *stock* de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de acción en el mercado. (Angelelli, Yoquel & Gatto, 1999)

Se piensa que dicho proceso es estructural y una de los principales generadores de ventajas competitivas dinámicas, siempre y cuando la definición del proceso responda a una interpretación correcta, acorde a los fines de una visión y objetivos predefinidos, que determinan los impulsores fundamentales de dichas prácticas.

Si bien sabemos que la mayoría de las empresas pymes no acceden a los servicios de consultoría, pese a los esfuerzos de los profesionales y al relativo empeño gubernamental, los que si lo hacen son muchas veces sometidas a condiciones relacionadas con la aplicación de paquetes predefinidos, de mínima adecuación a las condiciones particulares de la organización y coyuntural de los mercados. La lógica es que de esta forma se minimizan los costos de agencia relacionados con la contratación de los expertos adecuados, se distribuyen los costos de desarrollo entre mayor cantidad de empresas, etc., es decir en general, se recuperan las inversiones en la definición de los productos y servicios brindados por las Consultoras.

En contrapartida al enfoque mecanicista de la capacitación, como ejercicio de lo mismo útil para todos, se propone un trabajo del análisis e interpretación caso por caso, que desde el despliegue del discurso de los actores y apoyados por el saber interdisciplinario y sistémico experto, sintetizen propuestas creativas que, brindando resultados de pequeño o moderado impacto sobre problemas percibidos como importantes, en el corto plazo, sea la mecha que avive el potencial organizacional.

Este planteo tiene semejanzas y diferencias con otros modelos pregonados por la bibliografía tal como el coaching ontológico, entendido como un enfoque que estudia las formas que tienen personas, grupos y organizaciones de "ver las cosas" e interpretar sus

problemas, la relación entre el ser de cada uno social e individual y la acción en la que el mismo despliega situacionalmente su potencial.

Entre las semejanzas situamos el enfoque hermenéutico de interpretación de las formas de ver y actuar sobre la realidad. Entre las diferencias, nuestro enfoque asume características más pragmáticas, ya que, si bien opera sobre aspectos causales, las coyunturas de acción lo propenden a un ejercicio de consenso, negociación e implementación en el caso de sectores con poder de decisión, o de consenso, definición de indicadores, negociación política e implementación, en el caso de procesos instituyentes de bajo o mediano impacto desde la base de la estructura de la empresa.

Por otro lado, nos diferenciamos de aquellos planteos de la Psicología de las organizaciones que postulan que el cambio real en las formas de pensar y hacer en la empresa, solo parte de un cambio en el modelo mental que regula las prácticas, fundamentalmente de los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas. Sin dejar de adscribir a la importancia que asumen dichos modelos mentales y hasta el hecho de lo revolucionario y estructural de dicho enfoque, creemos que el mismo es un ejercicio de comprensión más propia de una investigación discursiva y conductual profunda, que de prácticas signadas por el cambio emergente en el corto plazo de acuerdo con demandas específicas que ponen en juego la sobrevivencia de la empresa.

### **3. CONCLUSIONES**

El trabajo de consultoría de gestión y capacitación, práctica compleja y expuesta a diferentes vaivenes en el caso por caso de las organizaciones en momentos de crisis, encuentra un fuerte núcleo resistencial en los titulares, ejecutivos y gerentes que desde un modelo mental propenso a la definición de estructuras heurísticas, reduccionistas del abordaje sistémico, reducen cualquier práctica que no tenga resultados inmediatos y la subordinan a los recortes de plantilla y operativos que son moneda corriente.

El entender estos determinantes permiten negociar para la consultoría y la gestión, la posibilidad de asociarse a riesgo con la empresa, demostrando la posibilidad de generar mejoras en el corto plazo en factores críticos de rendimiento de la organización.

A partir de allí comienza una creativa tarea de involucramiento no sólo de los colaboradores de la empresa, sino de los mismos colegas que despliegan sus actividades profesionales en el Grupo interdisciplinario, pensado como una red inteligente virtual que coaliga a un núcleo central mínimo de socios, una estructura de socios de proyecto, a partir de la demanda específica de las empresas.

El operar en situación de crisis estructural como la que se atraviesa, reclama un cambio de perspectiva en las prácticas de supervivencia tradicionales, convirtiéndolas en prácticas orientadas al desarrollo contingente, es decir un desarrollo edificado sobre condiciones basales, pero potenciado por una gestión del cambio que amplifica los procesos instituyentes naturales de los colaboradores, los cuales reemplazan paulatinamente las ansiedades, miedos y quejas en estructuras sociales colaborativas que encauzan las

ideas y su implementación por canales de negociación política, facilitado por líderes naturales formales o informales.

El despliegue del derrotero instituyente opera sobre las prácticas habituales, negociando con clientes internos y externos, socios de interés, comunidad, etc., generando importantes sinergias que mejoran en el corto plazo indicadores de gestión operativa y del capital humano. En nuestro caso eso se ha analizado mediante la aplicación de un modelo de medición de clima laboral –basado en el Cuestionario WES- que opera sobre los dos ejes fundamentales del mismo que definen Blake y Mouton, es decir la organización y las personas. Se piensa que establecer mediciones de impacto de las intervenciones de consultoría es un reaseguro para que la organización comprenda que se va por el buen camino, más allá de posibles expectativas y percepciones positivas o negativas, que diferentes sujetos o grupos puedan tener de las acciones emprendidas.

El mantenimiento de los procesos sólo se logra si se posibilitan verdaderos procesos de empowerment que proyectan las potencialidades individuales y grupales, cambiando el sentido a estructuras cognitivas conservadoras y conformistas de la realidad.

La creatividad así se convierte en el mejor motor del cambio, al desplegar estructuras de circulación discursiva que metaforizando los sentidos comunes –quizás ocultos desde hace tiempo- hacen cadena metonímica de articulación virtuosa de prácticas.

Las futuras líneas de investigación se propondrán una articulación entre las prácticas de Consultoría y el desarrollo sustentable de procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje que profundicen los procesos adaptativos en las empresas en contextos complejos.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angelelli, P., Yoguel, G & Gatto, F. (1999), Consultoría y capacitación en las pymes: El caso argentino, Recuperado el 15 de junio de 2020 en <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/pdf/angelelli.pdf>

Alcover de la Hera, C. M. (2003) Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, C. M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 7. Madrid: Alianza, 201-228

Alcover de la Hera, C. M. (2003) – Cultura y clima organizacional. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, de la Hera C.. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 13. Madrid: Alianza,.

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) Teorías sobre la cultura organizacional. *En: Abravanel, Y, Allaire Y. Cultura organizacional*. Bogotá: LEGIS:. 3 –37.

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones, *V En: Abravanel, Y, Allaire Y. Cultura organizacional*, 91-115.

Arruñada, B. (2004) La regulación de los servicios profesionales: Una guía para las decisiones públicas en tiempos de cambio., Madrid: IUDEM, 12

Bergel, P (2001) Renta básica de ciudadanía en las empresas, Buenos Aires: Iniciativa Iris, 23

Blanch Rivas y otros (2003), Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos, Madrid:UOC, 144

García Saiz, M. (2003) Toma de decisiones en las organizaciones. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, C. M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 12. Ed. Alianza, Madrid,.

Gil Rodríguez, F. (2003) Aprendizaje organizacional. *En: Gil Rodríguez, F., Alcover de la Hera, C. Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 14. Madrid: Alianza, , 415-446

Gil Rodríguez, F. (2003) Dirección y liderazgo. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover de la Hera, C.. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 10. Ed. Alianza, Madrid,

Hernández Baqueiro (2007), *Ética actual y profesional*, Mexico: Cengage Learning, pag. 123

Kahneman, D. & Tversky, A. (1971). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

Kemmis, S., Mc Taggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*, Barcelona: Laertes, pag. 88

Kofman, F (2006) *Metamanagement: principios: la nueva conciencia de los negocios*, Buenos Aires: Granica, 254

Martínez Iñigo, D. (2003) *Conflicto y negociación en las organizaciones*. En: Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, C.. (coordinadores) – *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 15. Ed. Alianza, Madrid,.

Peiró Silla, J. M. (1991) *Psicología de la organización*. UNED, Madrid,

UNCTAD (ONU) (2004). *Aspectos de los servicios profesionales y los marcos normativos relacionados con el comercio y el desarrollo*. Recuperado el 15 de junio de 2020 desde [http://www.unctad.org/sp/docs/c1em25d2\\_sp](http://www.unctad.org/sp/docs/c1em25d2_sp).