



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

**Aproximación a los saberes relacionados a como la
organización percibe y evalúa al los consultores**

Guillermo Eduardo Hoffmann

Artículo publicado en Ciencia y Técnica Administrativa

Volumen 16, Número 3, Julio 2017 – e-ISSN: 1666-1680



Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Aproximación a los saberes relacionados a como la organización percibe y evalúa a los consultores

Approach to the knowledge related to how the organization perceives and evaluates the consultants

Hoffmann, Guillermo Eduardo

Instituto de Administración, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Córdoba, Argentina

guillehoffmann@hotmail.com

Resumen

Este trabajo se encuentra contextualizado entendiendo a la empresa con un sistema y donde se definen límites entre el medio interior y el medio externo para luego establecer siguiendo a San Emeterio la meta cognición que le permite cuestionar sus metas cognitivas para luego analizar como son las modalidades de percepción y evaluación por parte del saber organizacional, del saber del consultor en donde se concluye que no existe una única manera sino que existen múltiples formas. Pudiendo estar determinadas por varios factores como ser el tamaño y tipo de la organización, los conocimientos de las personas que ejercen la dirección, relaciones de poder, etc. En un segundo punto se evaluó como la organización selecciona un consultar en donde se puede relevo que depende varios aspectos pero condicionada por una racionalidad limitada por la complejidad de las organizaciones y de las propias limitaciones cognitivas como es planteado por Simon en su teoría sobre la toma de las decisiones

Abstract

This work is contextualized understanding the company with a system and where limits are defined between the inner environment and the external environment and then establish following San Emeterio the goal cognition that allows him to question his cognitive goals and then analyze how are the modalities of Perception and evaluation by the organizational knowledge, the knowledge of the consultant where it is concluded that there is no single way but there are multiple forms. Being able to be determined by several factors such as the size and type of the organization, the knowledge of the people that exercise the direction, power relations. In a second point it was evaluated how the organization selects a query in which it is possible to relay that depends on several aspects but conditioned by a rationality limited by the complexity of the organizations and of the own cognitive limitations as it is raised by Simon in his theory on the taking Of decisions.

Palabras Clave:

Knowledge, Organizations, Consulting

Keyword:

Knowledge, Organizations, Consulting

Introducción

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación que desarrollada en el Área de Organización y Estructura del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (INADE) de la Universidad Nacional de Córdoba bajo la dirección del investigador Cesar San Emeterio.

Se parte entendiendo a la empresa con un sistema y esta se define estableciendo límites entre su medio interno respecto al externo. Estos últimos se establecen en base a procesos internos recursivos, desde los que se establecen parámetros de intercambio regulados con el medio externo.

En este sentido Luhmann (1996; 55) establece: “por lo tanto, se trata de una paradoja: el sistema logra producir su propia unidad en la medida en que lleva a efecto una diferencia”. En esta línea San Emeterio (2004; 3) menciona: “la organización direcciona la interacción de procesos y personas, hacia procesos delimitados por el sistema tecnológico organizacional y bajo la hegemonía de una racionalidad técnica-utilitaria (o instrumental), en el sentido de los procesos, incluidos los intercambios sociales, se organizan en función de la direccionalidad que le imprimen la lógica unidireccional del proyecto organizacional que determina desde un futuro deseado (explícito o no explícito), la coherencia racional, sistémica e instrumental para que dichas metas sean cumplidas, a diferencia de la lógica multidireccional de los agregados sociales no utilitarios, donde cobran primacía otros intereses comprensibles desde la necesidades de los sujetos que participan de dichos sistemas de intercambio...”.

Por lo que se entiende que la organización establece una serie de regulaciones para los intercambios con su entorno o ambiente extraorganizacional. Siguiendo a San Emeterio (2007; 4), “estas regulaciones hacen que hasta cierto punto, el sistema organización realice procesos exclusivamente internos y al estar bajo control de lo devenido interno, la información, señales, etc. del medio extraorganizacional, son filtrados por la organización y ella determina sus condiciones de posibilidad, regulando qué dejar entrar, que dejar salir, y cómo interpretar lo que se recibe del medio, en este sentido la organización deviene de un sistema cerrado en su recursividad desplegando el fenómeno de “clausura de operación” que propone Maturana (1984)”. En este sentido Luhmann (1996; 50) expresa: “En la terminología de de Spencer Brown se diría: el sistema opera en el lado interno de la forma; produce operaciones sólo en el mismo y no el otro lado de la forma. Pero el operar dentro del lado interno (por lo tanto en el sistema) y no en el entorno, presupone que el entorno existe, que está puesto del otro lado de la forma”.

Con respecto a este análisis se toma como centro el sistema organizacional y no en las personas que lo integran en un sentido estricto y entendemos que dentro de los mismos existen en realidad un sistema cohesionador (sistema gerencial) en cuanto a los fines, la dirección, la coordinación, el equilibrio, e incluso en muchos casos, la decisión de pertenencia o no al sistema organizacional de los sujetos. Este límite que realiza el sistema gerencial presenta dos aspectos centrales diferenciables, pero indisociables, como son el “modelo cognitivo del sistema gerencial” y el “modelo simbólico del sistema gerencial”.

Un punto central, como lo establece San Emeterio (2005; 7) “serán las capacidades metacognitivas de la organización para poder interrogar sus recursos cognitivos y sus recursos simbólicos, estando en alguna medida atrapadas en la frontera de su metacognición, en el sentido que abrirse como sistema gerencial matricial simbólico, no podrán interrogarse y tampoco modificar los límites que impone el sistema gerencial”. Con respecto, el autor nos propone los siguientes procesos básicos: a) procesos de

incorporación del saber, b) procesos de difusión del saber, c) procesos de integración y coherencia sistemática del saber, d) procesos de interrogación del saber, e) procesos de desechamiento del saber y f) procesos de ejecución del saber.

Con respecto al aprendizaje organizacional Gil, Alcacer (2002) plantea que desde las ciencias de Administración se plantearon dos puntos de vista: 1) el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros; y 2) el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones lo mismo que los seres humanos pueden aprender; en este sentido los procesos de aprendizaje individual son utilizados para entender aquél.

Desde la Sociología se aporta con relación al aprendizaje organizacional, que se considera que éste es un proceso que implica relaciones sociales, moldeadas por las instituciones, y se considera en sí mismo un objeto cultural (Gherardi y Nicolini, 2001).

En cuanto al sistema gerencial podemos entender que está compuesto por una parte física que esta compuestas por las personas y por un componente abstracto que está representado por una serie de conceptos que pueden estar explícitos o implícitos dentro de la organización como son la visión, misión, objetivos y estrategias que delimitan el marco de actuación de la misma, como así también por los roles directivos. El mismo tiene como función el control de la gestión y la relación con el exterior por lo que ante los distintos problemas que se le presentan deben hacer uso de los saberes con los que cuenta la organización para la solución de los mismos o en su caso buscar la forma de incorporar esos saberes que se desconocen a la organización de distintas formas, una de las cuales en la contratación de consultores.

En cuanto a la consultoría organizacional se puede efectuar de muchas formas diferentes, estas formas reflejan la diversidad de organizaciones y entornos en que actúan, sus consultores y los diversos enfoques para realizarlas que estén a disposición de aceptar como validos y por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos.

Pero a la hora de la elección o decisión de contratación de un consultor u otro debemos tener en cuenta lo que nos indican dentro de la Teoría de la toma de decisiones debido a que los responsables están obligados por sus propias limitaciones cognitivas y los recursos de la organización, no son capaces de identificar una alternativa óptima (Braybrooke y Lindblom, 1963). Entonces, ¿cómo se procede? Eligen estrategias para tomar decisiones que estrecha la elección de alternativas a una razonable número y distanciamiento que permitan que algunos de los efectos de la decisión. Observación de este comportamiento ha dado lugar a la descripción de los procesos de decisión como "el ciencia de salir del paso" (Lindblom, 1959), "imprecisa" (Weick, 1976), "Satisfacción" (Simon, 1960) e incluso como "basureros" (Cohen et al., 1972).

Otro concepto central para este punto es definir el concepto de estrategia para lo cual tomaremos el concepto de Johnson y Scholes (2001, 40) en donde nos la definen de la siguiente forma: "la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders". Entendiendo como stakeholders como que poseen poder dentro y alrededor de la organización.

Materiales y Métodos

El trabajo empírico consistió en realizar entrevistas a distintos consultores ubicados en el ámbito de la Ciudad de Córdoba. La muestra fue no probabilística e intencional con un criterio de heterogeneidad para abarcar la mayor cantidad de ámbitos de consultoría posible. Se realizó mediante entrevistas semi estructuras, las mismas fueron grabadas y sistematizadas mediante una grilla de análisis que se realizó con este fin.

Resultados

Con respecto a este punto se desarrollara en dos subtítulos para clarificar el análisis de los resultados obtenidos.

Modalidades de percepción y evaluación por parte del saber organizacional, del saber del consultor

En este punto, en las conclusiones del proyecto Cesar San Emeterio nos plantea una paradoja con respecto a este punto ya que la organización se ve obligada a evaluar un saber que carece por lo cual no lo define claramente por no saberse. Es por esto que se plantea una compleja lógica de reconocimiento de saberes que pretende reconocer. Por lo que esta situación puede enmarcarse dentro de los procesos de interrogación del saber que puede según pudimos relevar puede llevar a las situaciones ante la incorporación de un nuevo saber o al desechamiento de uno existente dentro de esta pudiendo llevar a situaciones como las siguientes:

1) La organización o algún miembro de esta cree haber detectado que tiene un determinado problema y llama al consultor para que solucione el mismo creyendo tener o no identificadas algunas de las causas del mismo. Esto fue planteado en distintos términos de acuerdo a los entrevistados como es el caso de un consultor especializado en el área de recursos humanos que nos comenta lo siguiente: “me refiero a el que hace el pedido, cree tener alguna idea de cuáles son las causas de este problema o de este malestar, y algunas veces cree tener idea acerca de cuál es la solución”.

2) Se plantean otra situación en donde el cliente plantea que tiene un problema pero sin poder identificar con precisión el mismo o sus causas, como plantea otra entrevistada del área organizacional “Cuando a nosotros nos llaman, nos llaman los directivos para decirnos que tienen problemas, entonces tenemos amplia libertad para trabajar con ellos y con todo. Y nosotros le decimos dónde está el problema, y después nos piden la receta para uno, para otro, para otro, para otro y trabajamos con todos”.

3) Pero no debemos olvidar que muchas veces en este sector de actividad se puede estar comprando cosas que no son necesarias por la organización, o que no son parte de un problema, o compran algo que les pasó a otro que no necesariamente le hacen falta como es el caso de lo que nos plantea un consultor en sistemas “en realidad no me compran desde esto estrategias de negocios, esas son las ramas del negocio, pero en realidad compran lo que les pasó al otro, si para el otro fue bueno, también para mí puede ser bueno”.

Lo anteriormente expresado nos lleva a pensar que no existe una única manera en que la empresa detecta su falencia de saber llevándonos sino que existen múltiples formas. Estas están determinadas por varios factores como ser el tamaño y tipo de la organización, los conocimientos de las personas que ejercen la dirección, relaciones de poder, etc.

En este proyecto pudimos identificar tres situaciones en donde la organización requiere los servicios de un consultor. El primer caso es cuando el directivo cree tener identificado el problema por lo cual llama al consultor para la solución del mismo; un segundo caso es cuando el cliente plantea que tiene un inconveniente pero no puede identificar con precisión el mismo o sus causas y una tercera opción donde la dirección está comprando algo que cree necesario para la organización, como ser un sistema informático.

La primera situación le puede permitir al consultor tener un punto de inicio más claro a la hora de realizar su trabajo y muchas veces vienen generadas cuando la dirección de la organización cuenta con una cierta formación para la ejecución de sus tareas. Por lo cual en una primera instancia del trabajo (diagnostico) se debe validar el problema y sus causas.

El siguiente el trabajo del consultor en el diagnostico debe ser más preciso porque se desconocen las causas o el problema en sí.

Y el último punto puede pasar un poco por el marketing que se les realice a ciertos trabajos de consultoría, lo cual puede llevar a que la organización consuma un producto que no le es necesario en ese momento.

Proceso de saber que determina la “elección” de consultor

Ya determinada la necesidad del servicio de consultoría en base a los saberes que ya ha incorporado o que contaba la organización en cuanto a la problemática, se plantea la necesidad de seleccionar quien va ejecutar el trabajo.

Block nos plantea: “Hay un viejo de David Steinberg sobre una persona que por vez primera acude a la cita con su psiquiatra. Entra en el consultorio y se encuentra con la alternativa de dos sillas para sentarse. Mira al psiquiatra y pregunta: ¿En cuál de las sillas me siento?. El facultativo contesta: En cualquiera. La persona se sienta en una; el psiquiatra salta, lo señala con un dedo acusatorio y grita: ¡Ajá! ¡Todo cuenta!.

Con la contratación ocurre lo mismo. Prácticamente todo acontecimiento y acción entraña un mensaje acerca de cómo serán este proyecto y este cliente”.

Por lo que pudimos obtener de las entrevistas realizadas puede explicarse por los siguientes procedimientos aplicados por la organización para intentar superar la limitación de evaluar un saber que no se dispone:

a) Se le plantea el problema a más de un consultor consiguiendo así dos ventajas, la primera sería tener más de un presupuesto para así poder comparar el costo del servicio y la segunda es que al recibir a varios analistas se puede conocer un poco más el problema que aqueja a la organización. Esto nos fue planteado por un consultor en Recursos Humanos en los siguientes términos: “porque fíjate que hay otra cosa con que también yo me he encontrado con que, con el asunto este de las empresas, no contratar al primero, sino esta idea de llamar a 3 consultores para tratar el mismo problema y comparar propuestas. Ellos al ir exponiendo el problema, cada vez lo van teniendo más claro”.

La organización al encontrarse en un proceso de interrogación del saber actual recurre a varias opciones tratando de detectar cual es el saber que más necesitaría en función de lo que conoce por lo que en esta expresión se ve limitada y condicionado por lo actual. Esto ocurre muchas veces con los directivos de una organización cuando tratan de ir desentrañando el origen del inconveniente que los aqueja y así también van

pudiendo evaluar los saberes con los que cuenta un consultor y también ampliando sus saberes para afrontar la decisión de elección del consultor.

b) Por los saberes que se cree posee un consultor, lo cual en empresas de gran envergadura puede ser importante a la hora de avalar decisiones que tome algún miembro del sistema gerencial. Este punto se puede nos planteo una consultora en organización: “Creo en algo muy importante que es que te llama alguien a vos por algo. Yo tengo como bastante maduro que si yo se que..., que donde yo compito con XXX pierdo. [...] Entonces digo esto, las cosas que digo las puedo decir, porque en parte el otro me eligió quizás porque sabe que yo digo las cosas, por un estilo.”

“Por eso digo que a veces eligen un consultor, porque eligen a un consultor capaz de sostener al funcionario en una interna determinada. [...] ahí el conocimiento tiene una dimensión simbólica que tiene un valor en la corporación que no lo tiene en la pyme.”

En estas se selecciona el consultor en virtud de algún conocimiento específico por el que es reconocido siendo este el caso de por ejemplo muchas empresas grandes o multinacionales. Esta situación también se presta para casos en donde un gerente o director quiere validar su opinión con respecto a algún tema dentro de la organización por lo que llama a un agente externo para avalar su punto de vista y así poder tomar una decisión relativa a ese asunto. En este punto se puede encuadrar en el marco de las luchas de poder que pueden existir, entendiendo como es planteado por la teoría de la toma de decisiones que el poder es relacional y no escapa a todos los ámbitos de la vida, no solo sus raíces son las limitaciones estructurales sino que se difunde a través de discursos y sus múltiplos, que todo lo penetra. Poder y conocimiento están íntimamente relacionados pudiendo hacer extensivo que el conocimiento administrativo y técnico es uno de una serie de recursos de poder.

c) Se contrata en base a la experiencia anterior de otro cliente o empresa. Este es el caso de un consultor en Management nos plantea lo siguiente: “...en realidad no me compran desde esto estrategias de negocios, esas son las ramas del negocio, pero en realidad compran lo que les pasó al otro, si para el otro fue bueno, también para mí puede ser bueno [...] Se compra por referencias, o bien, se dan referencias entre ellos, en la página web están los nombres de cada uno, testimonios, algunos se cruzan, lo sé porque me cuentan, pero lo que pasa es que la persona nunca compra, lo que en realidad necesita, no entra al negocio de la consultoría por lo que realmente necesita, compra porque cree”.

En esta ocasión se contrata a un consultor por lo que se dice boca a boca. Esto significa que la evaluación se hace por la experiencia que tuvo otra institución conocida por el directivo de la firma lo cual facilita su decisión. En esta opción lo que se está incorporando saberes que se supone que tienen un consultor y que son desconocidos para quienes tienen que tomar la decisión de contratación de este personal externo con el objetivo de crear un cambio dentro de su ámbito.

Lo que nos lleva a pensar que la selección de un consultor por parte de una empresa depende de varios aspectos ya que se parte de una racionalidad limitada por la complejidad de las organizaciones y de las propias limitaciones cognitivas como es planteado por Simon en su teoría sobre la toma de las decisiones. Dado que las decisiones en cuanto a la elección de un consultor u otro tienen por objeto dar forma a las acciones para ya que el futuro es inherentemente incierto y sus consecuencias potenciales tienen amplias implicaciones preocupantes para los directores, responsables y dueños.

Conclusión

Lo detallado en cada una de las categorías de esta ponencia nos ha servido para aproximarnos a como las organizaciones perciben y evalúan el saber del consultor, como son los procesos que determinan la elección del consultor y por último los saberes que opera el consultor en la relación de consultoría.

El primer punto presenta como dificultad para la empresa la de evaluar un saber que no forma parte de su saber organizacional por lo que en la mayoría de los casos que se nos presentaron las siguientes situaciones en donde se solicita asesoramiento teniendo o no identificadas las causas del problema y en otros casos se puede estar contratando un servicio no necesario para la organización en donde es fundamental tener en cuenta que las organizaciones parten de la racionalidad limitada en el punto que no conocen todas las alternativas posibles para la toma de la decisión y por lo que se tiene que limitar en base a la información que conoces y saberes que poseen.

En el segundo se intento detectar los elementos que hacen a la elección de un consultor como son la comparación a través de distintos propuestas y presupuestos; la selección de un consultor en base a que si los saberes del consultor se ajustan a los saberes del miembro de la organización que decide su contratación o en base a experiencias de otras organizaciones. En este punto se trata de ampliar las posibilidades por la incorporación de saberes con los que no cuenta la organización tratando de tomar distintas estrategias para superar esta limitación de los saberes que no son conocidos por la organización.

Bibliografía - Bibliography

- Alvarez, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Argentina. Editorial Eudecor.
- Braybrooke, David and Lindblom, Charles E (1963). A strategy of decision. New York: The Free Press.
- Block, Peter (1994). Consultoría sin fisuras. Argentina. Ediciones Granica.
- Cray David, R Geoffrey Malloryyotros (1988). Perspectives on Organizational Decision-Making.
- Clegg Stewart, Hardy Cynthia, Lawrence Thomas y Nord Walter (2006). The SAGE Handbook of OrganizationStudies. Editorial SAGE.
- Gil, Francisco, Alcover, Carlos María (2016), Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupalRevista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [en línea] 2002, 18 (Sin mes) : [Fecha de consulta: 27 de agosto de 2016] Disponible en: ISSN 1576-5962
- Gherardi, S. y Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. En M. Dierkes, A. BerthoinAntal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), H a n dbook of organizational learning and know ledge (pp. 35-60). Oxford: Oxford UniversityPress.
- Lardent, Alberto (1976). Metodología del análisis y diseño de sistemas administrativos. Argentina. Prentice may.
- Luhmann, Niklas (1996). Introducción a la teoría de sistemas. México. Universidad Iberoamericana.
- Johnson Gery y Scholes Kevan (2001). Dirección Estratégica. México. Editorial Prentice Hall.
- San Emeterio, César (2006). Apuntes para la construcción de un modelo conceptual y operativo de análisis e intervención en las organizaciones desde sus procesos de discursividad. "Actas. Foros de Psicología Organizacional 1º, 2º y 3º". Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Agosto del 2006. ISBN-10:987-591-050-3 y ISBN – 13:978.987.591-050-8

San Emeterio, César (2004). Los mecanismos y procesos de metacognición del sistema gerencial de las organizaciones y su relación con los procesos de aprendizaje organizacional. *Revista Gestión y Estrategia de la Universidad Autónoma de México*, sede Azcapotzalco, enero-junio del 2004. ISSN 0188-8234. Con referato. México.

San Emeterio, César (2005). Del concepto de organización como objeto social discreto al concepto de espacio organizacional. Ponencia seleccionada por doble arbitraje ciego internacional. *Memorias del X Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*. México. Agosto del 2005.

San Emeterio, César (2006). Los procesos de saber en la consultoría de organizaciones. "Actas. Foros de Psicología Organizacional 1º, 2º y 3º". Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Agosto del 2006. ISBN-10:987-591-050-3 y ISBN – 13:978.987.591-050-8

San Emeterio, César (2007). Aproximación a una propuesta de conceptualización del fenómeno organizacional y administrativo desde una perspectiva discursiva. *XIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)*. Octubre del 2007.