

EVALUACIÓN EMPÍRICA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE CONSULTORÍA DE CIUDAD GUAYANA, VENEZUELA

Autora: Minerva Arzola¹

1 UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz. Dpto. Ingeniería Industrial. Centro Desarrollo Gerencial. Puerto Ordaz. Venezuela. email: marzoh@unexpo.edu.ve

RESUMEN

En la supervivencia de las empresas en este siglo, es necesario que se conviertan en "organizaciones inteligentes" donde la capacidad de aprendizaje es un recurso competitivo indispensable. Por supuesto, cuando se habla de competitividad se piensa en sentido amplio de innovación, que sin aprendizaje permanente y conocimiento, no tendría razón de ser. El objetivo de este proyecto de investigación es evaluar los procesos de aprendizaje organizacional como factor clave del éxito en el sector consultoría de Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela. El estudio es de tipo descriptivo/exploratorio, la información se obtuvo mediante una encuesta de 25 preguntas cerradas, aplicada a 77 de los 100 consultores localizados en Ciudad Guayana. Para los consultores independientes de Ciudad Guayana el aprendizaje organizacional constituye una fuente para la mejora continua de la calidad de los servicios que prestan, razón por la cual planifica su aprendizaje y cada nuevo proyecto lo asumen como un reto de aprendizaje.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, sector de consultoría, servicio de consultoría, Ciudad Guayana

ABSTRACT

In the survival of businesses in this century, we must become "learning organizations" where the capacity of competitive learning is an indispensable resource. Of course, when talking about competitiveness is broadly thought of innovation, without learning and knowledge, it would be pointless. The objective of this research project is to assess organizational learning processes as key to success in the consultancy sector in Ciudad Guayana, Bolívar State, Venezuela. The study is a descriptive / exploratory, information was obtained through a survey of 25 closed, applied to 77 of 100 consultants located in Ciudad Guayana. The main results of this research is Independent consultants for organizational learning Ciudad Guayana is a source for continuous improvement of the quality of services they provide, which is why their learning plans and each new project is assumed as a learning challenge.

Keywords: organizational learning , consultancy sector, consultancy services, Ciudad Guayana

1. INTRODUCCIÓN

La actual "sociedad del conocimiento", plantea un reto para las organizaciones, desde la perspectiva de la asimilación de toda la información disponible, selección de aquella útil para cumplir con los objetivos y que realmente contribuya con la ventaja competitiva. El proceso simple de asimilación implica internalizar la información y convertirla en conocimiento, el cual se fundamenta en el aprendizaje organizacional, propio del individuo, pero que sin embargo las organizaciones lo emulan de forma equivalente.

Por supuesto, cuando se habla de competitividad se piensa en sentido amplio de innovación, que sin aprendizaje permanente y conocimiento, no tendría razón de ser. Entre los subsectores de la industria de servicios destacan los de consultoría y asesoría tecnológica, los cuales intervienen directamente en los procesos de innovación de las empresas que los contratan. Los servicios profesionales de consultoría son intervenciones específicas realizadas por un profesional, experto, que realiza acciones de mejoras, soluciona problemas y genera nuevas formas de hacer las cosas en las empresas que los contratan.

En Ciudad Guayana, se concentra una serie de empresas básicas, cuyo rol es el dinamizar el crecimiento del tejido industrial de la región. Esta situación particular ha propiciado la localización de una cantidad considerable de empresas consultoras de diversas especializaciones, incluyendo un contingente de consultores independiente que ejecutan su trabajo de forma individual. Sin embargo, a pesar de la importancia de la actividad de consultoría en Ciudad Guayana, no existen investigaciones relativas a la evaluación, comportamiento y tendencias del mercado de la consultoría en Ciudad Guayana.

El objetivo de este proyecto de investigación es evaluar los procesos de aprendizaje organizacional como factor clave del éxito en el sector consultoría de Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela. El estudio es de tipo descriptivo y exploratorio, la información base para el análisis se recopiló mediante dos instrumentos: una encuesta, compuesta por 25 preguntas cerradas, con una escala de evaluación del 1 al 5, tipo Lickert aplicada a una muestra de 77 Consultores independientes de Ciudad Guayana; con este instrumento se obtuvo la información cuantitativa para realizar el análisis estadístico. Y un cuestionario de 9 preguntas abiertas, aplicado utilizando en una dinámica de Focus Group con 12 Consultores Independientes, con más de 10 años de experiencia en el mercado de consultoría en Ciudad Guayana, cuyo propósito fue validar los resultados cuantitativos y obtener información cualitativa valiosa para una caracterización de los servicios de consultoría objeto de estudio. En Ciudad Guayana no existe una estadística oficial de los consultores independientes, sin embargo de acuerdo al los

registros del Colegio de Ingenieros de Venezuela, Seccional Ciudad Guayana y el Centro de Productividad CEPROGUAYANA, existe una comunidad de aproximadamente 100 consultores. Esta cifra fue tomada como referencia de la población objeto de estudio, de los cuales 77 respondieron el cuestionario.

2. DESARROLLO

Bases Conceptuales

La Organización Internacional del Trabajo, OIT, define la actividad de consultoría como “un servicios de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, la mejora del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.

Para que el consultor tenga éxito en la ejecución de su trabajo, es necesario que este consiente de los diversos roles que le corresponde asumir mientras presta los servicios de consultoría. El rol del consultor cambia según el tipo de trabajo a realizar, su complejidad, expectativas y necesidades reales del cliente: a saber: *investigador, experto, facilitador y ejecutor*. El proceso de ejecución de la consultoría puede resumirse en seis etapas o fases, desde el contacto inicial con el cliente, formulación y aprobación el contrato, diagnóstico, plan de acción, implantación, y seguimiento.

Es frecuente que las empresas no acostumbren utilizar los servicios de consultoría por temor a la fuga de conocimiento y el desconocimiento de sus beneficios, sin embargo, para garantizar la confidencialidad de la información, existen códigos de ética del consultor para el ejercicio de la actividad de consultoría, donde se proponen principios de actuación y los valores que deben regir estos servicios. Además se establecen las responsabilidades del consultor en cuanto a la calidad de sus servicios, objetividad de juicio, actualización de sus conocimientos, compromiso de no difundir la información reservada por la empresa cliente y mantener los intereses de la empresa. En el caso del Estado Bolívar, para atenuar la aversión por el uso de los servicios de consultoría por parte de la pequeñas y medianas empresa, el Centro de Productividad de Guayana, CEPROGUAYANA, (2004), desarrollo una Guía para la Contratación de Consultoría, donde se plantean los beneficios de la consultoría, definiciones, se caracteriza el proceso de consultoría y como deben prepararse las empresas para su contratación.

Antonorski (1991) afirman cuando existe un clima de colaboración y empatía entre el consultor y el cliente mientras se ejecuta la consultoría, ocurre un proceso de transferencia de tecnología, expresado en términos del aprendizaje basado en la experiencia tanto para el consultor como para la empresa. Por su parte Viana y Cervilla (1998), definen la contratación de servicios de consultoría como una vía de aprendizaje, donde las empresas se nutren de conocimiento tecnológico de su entorno, y como resultado ocurre un verdadero proceso de transferencia tecnológica de las empresas consultoras hacia sus clientes.

Para Dixon (2000), el aprendizaje organizacional es el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal o sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella. Stata (1989) define el aprendizaje organizativo como el principal proceso para que se produzcan innovaciones. El nivel de aprendizaje de los individuos y las organizaciones aprenden pueden llegar a convertirse en la única ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias intensivas en conocimientos. Para Garvin (1993) una organización que aprende es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones. Argyris y Schon (1978) describe el aprendizaje organizacional como un proceso de detección y corrección de errores. Sin embargo, Mayo y Lank (1994) una organización que aprende aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible con el fin de evolucionar continuamente para beneficio de sus grupo de interés.

A los efectos de esta investigación, se entiende por aprendizaje organizacional como el proceso de apropiación de conocimientos que permiten solucionar problemas, tomar decisiones y mejorar los procesos en una organización. Según Ventura y otros (2004), el aprendizaje es un proceso de alta complejidad que conduce a nuevos conocimientos. Constituye una etapa importante para la asimilación, transformación interna y la aplicación del conocimiento en una organización, para transformarlo en productos y servicios que satisfagan con éxito el mercado.

Según Arzola (2009) "el aprendizaje organizacional se define como la capacidad de asimilación del conocimiento que da origen a la solución de problemas y a la toma de decisiones". Es decir, en las organizaciones inteligentes es indispensable aprender para generar nuevos conocimientos, la condición de aprendizaje permanente es una de las ventajas competitivas inimitable para las organizaciones, y puede calificarse como una situación imperativa para su supervivencia, tal como lo plantea Nonaka y Takeuchi (1995).

Resultados

1. Proceso de Servicio en los Consultores Independientes de Ciudad Guayana

En el estado Bolívar, Venezuela, se concentra un tejido industrial de grandes empresas básicas del acero, aluminio e hidroelectricidad, alrededor del cual se desarrollo un parque industrial complementario constituido por pequeñas y medianas empresas; todas importantes y demandantes de servicios especializados de consultoría. Otra condición que favorece el desarrollo de los servicios de consultoría es la alta concentración de profesionales, con experiencia en las actividades económicas, que cada día ven en los servicios de consultoría una oportunidad laboral; sin embargo, la crisis económica y la inestabilidad de los ingresos no favorecen un crecimiento sostenido de este mercado.

Con un total de 77 encuestas respondidas, el sector de los consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana se caracteriza por prestar servicios en áreas como gerencia, calidad, materiales y electrónica; resultados que se adaptan al tipo de actividad económica típica de la región. El 70% atiende sólo el mercado de Ciudad Guayana, con intervenciones de forma preferente a las medianas empresas.

Dadas las características del sector industrial de Ciudad Guayana, los consultores independientes coinciden que las mejores oportunidades para los servicios de consultoría están en las grandes empresas públicas, en temas vinculados a temas de calidad, desarrollo organizacional, Tecnología e innovación, seguridad industrial y gestión ambiental. Según la opinión de los consultores independientes las fuentes de información más utilizadas para ejecutar sus servicios son, en orden descendente de prioridad, la experiencia personal previa en proyectos similares, internet y la consulta con otros colegas.

El proceso de ejecución del servicio en los Consultores independientes de Ciudad Guayana, se resumen en seis fases: detección de necesidades, diseño de soluciones, propuesta, oferta de servicio, diagnóstico, plan de acción y ejecución. Importante destacar la intervención de del cliente en cada fase del proceso de ejecución de la consultoría y el uso de diferentes fuentes de información para construir el conocimiento requerido en cada fase. La caracterización del proceso de ejecución del servicio en los consultores independientes de Ciudad Guayana, son similares a los planteados por FIM PRODUCTIVIDAD (1991).

2. Obstáculos para el crecimiento y consolidación del mercado de la consultoría en Ciudad Guayana

1. Desconocimiento de los beneficios económicos y técnicos de los servicios de consultoría por parte de las empresas (clientes potenciales).

2. Existencia de consultores que no cumplen a cabalidad con los requerimientos de sus clientes, genera desconfianza en el uso futuro de la consultoría.
3. Falta de competencias y ética en la ejecución de la consultoría.
4. Insuficiente cantidad de consultores con experiencia en la región.
5. Desconfianza entre los consultores.
6. Las políticas públicas industrial poco favorable.
7. Situación de crisis actual, origina un descenso en la contratación de servicios externos.
8. En muchos casos el consultor no dispone de recursos económicos para su actualización profesional.

3. Aprendizaje organizacional en consultores independientes de Ciudad Guayana

El aprendizaje organizativo constituye la fuente de generación y uso de conocimiento en las organizaciones que aprenden, en el caso particular de esta investigación por ser la unidad de investigación los consultores independientes, se tratara el termino aprendizaje organizacional equivalente al de aprendizaje individual, ya que básicamente el aprendizaje desarrollados por los éstos tiene naturaleza individual, aunque constantemente estén interactuando con otros colegas y clientes para construir el conocimiento requerido para prestar los servicios.

El aprendizaje organizacional se define como la capacidad de asimilación del conocimiento que da origen a la solución de problemas y a la toma de decisiones. En el caso de este proyecto se evaluó la percepción seis variables características del aprendizaje organizacional, donde más del 80% de los consultores opina cumplir con las funciones básicas para que este proceso se ejecute adecuadamente. También consideran que el aprendizaje organizacional constituye una fuente de aprendizaje permanente, le permite mejorar la calidad de sus servicios y asumen cada servicio como un reto que le permitirá generar nuevo conocimiento.

En cuanto al aprendizaje organizacional, más del 80% de los Consultores Independientes de Ciudad Guayana opinaron que sus procesos de aprendizaje son los responsables de las mejoras en la calidad de los servicios de consultoría que prestan. Por su parte un 52% continuamente cuestiona su capacidad de aprendizaje y opinan haber mejorado de forma incremental la calidad de servicio, el 82% de los encuestados planifica su tiempo de aprendizaje. Finalmente, un 88% de los Consultores de Ciudad Guayana cree responder con un reto a cada problema a solventar y un 88% afirmo que el servicio de consultoría es una fuente de aprendizaje permanente, ver Figura 1.

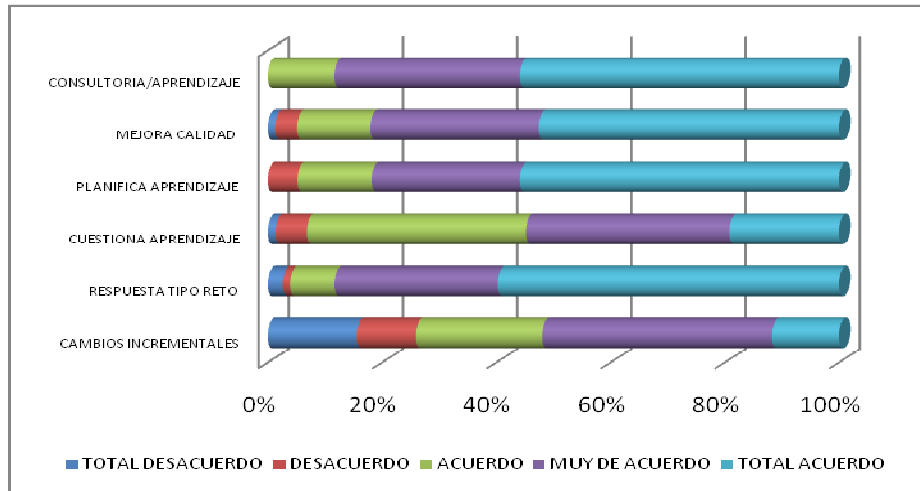


Figura 1. Perfil del proceso de aprendizaje organizacional, Consultores independientes de Ciudad Guayana

4. Factores de Éxito para los servicios prestado por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana

Los factores críticos de éxito, Daniel (1961), representan condiciones claves para el éxito de la empresa o sectores, en este grupo de factores se incluyen elementos indispensables para su desempeño. Luego de realizado el diagnóstico y la caracterización de los servicios prestados por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, se identificaron los siguientes factores de éxito:

- Conocimiento del negocio por parte de los Consultores, dada la vasta experiencia acumulada en las actividades económicas típicas de la región.
- Existencia de alta concentración de profesionales universitarios.
- Condición cambiante del marco legal vigente vinculado con las actividades económicas en el país, crea una condición favorable para que los Consultores Independientes intervengan en la adecuación oportuna de las condiciones de las empresas.
- Capacidad asociativa de los Consultores Independientes, que por naturaleza su trabajo es individual, sin embargo, de acuerdo con las características del proyecto acometer, se asocian con otros consultores independientes o con empresas consultoras.
- Programas de promoción de la actividad consultora en la región, tales como las redes de producción y el programa de Gestión Empresarial, cuyo objetivo es apoyar el mejoramiento continuo en las pequeñas y medianas empresas, donde entre 2006-2009 se formaron 12 consultores integrales y se atendieron más de 20 empresas regionales.

- Asociaciones regionales que agrupan a los Consultores, tales como CEPROGUAYA y el Colegio de Ingenieros de Venezuela Seccional Guayana, quienes atienden la formación académica y brinda información del mercado.
- Capacidad consultora de las universidades regionales, quienes no participan a plena capacidad, por tanto existe un potencial para la consultoría. Importante comentar que en los proyectos de consultoría universitarios perfectamente pueden incorporarse consultores externos.
- Tamaño del mercado económico de Ciudad Guayana, donde están ubicadas las grandes empresas básicas y todo el tejido industrial complementario conformado por las pequeñas y medianas empresas, todos clientes potenciales de los servicios de consultoría.

El grado de importancia de cada uno de estos factores, en el caso de los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, se obtuvo mediante la opinión de los expertos que participaron en la dinámica del focus group aplicada. Según la muestra consultada los factores claves para el éxito de su organización son: *el marco legal cambiante representa la principal fuente de crecimiento de la actividad de los Consultores independientes* que favorecen este tipo de iniciativa, ya que el 68% opina que es el factor más importante; seguido de los factores *tamaño del mercado, la formación académica de los consultores independientes y el conocimiento del negocio*, representan los cuatro factores de éxito más importantes.

5. Factores de Fracaso para los servicios prestado por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana

Este grupo de factores afectan negativamente el logro de los objetivos de los servicios prestados por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, resultado del diagnostico anterior se identificaron los siguientes factores de fracaso:

- Cultura empresarial que evidencia una desconfianza sobre beneficios de la consultoría por parte de los empresarios, ya sea por desconocimiento o por malas experiencias anteriores en este tipo de servicio
- Existencia de pseudoconsultores en el mercado, quienes no ejercen con probidad sus funciones.
- Crisis económica actual cuya principal consecuencia para este sector es las disminución de la demanda de servicios externos por partes de las empresas y por tanto la disminución de los ingresos de los consultores.
- Desconocimiento del tamaño de la demanda de servicios de consultoría a nivel regional, es decir no se realizado un estudio de mercado para estimar el verdadero tamaño de este mercado.

- Aversión al riesgo de algunos consultores debido a la inestabilidad en los ingresos percibidos, origina que los consultores traten de garantizar ingresos estables buscan empleos a medio tiempo y no dediquen el 100% de su tiempo a la actividad consultora, su formación o la búsqueda de nuevos contratos.
- Falta de ética en la ejecución de los servicios de consultoría, ya sea por irresponsabilidad al no cumplir con los términos contractuales o por difusión de información confidencial, entre otras causas.
- No reconocimiento de las capacidades de los consultores locales, muchos empresarios prefieren contratar consultores reconocidos a nivel nacional o internacional, sobre todos cuando requieren respuestas rápidas y confiables.

Según la opinión de los consultores, para la actividad de consultoría independiente de Ciudad Guayana, el grado de importancia de los factores que afectan negativamente dicha actividad. El 71% de los consultores consultados piensan que la *crisis económica actual*, representa su principal amenaza; es decir, se ha evidenciado una fuerte contracción de la demanda de servicios externos por parte de las empresas regionales. Otros factores declarados como críticos para el fracaso de los servicios de consultoría independientes son *escasa cultura empresarial para contratación de servicios de consultoría, la existencia de pseudoconsultores y la aversión al riesgo*. Los empresarios desconocen los beneficios económicos y de oportunidad de contratar servicios externos, en muchos casos se debe a malas experiencias previas con otros consultores, quienes no cumplieron los objetivos requeridos por el empresario. Finalmente, todo este clima de amenazas trae como consecuencia el llamado "*Terror del Consultor Independiente*", expresado en el temor de no poder lograr el nivel de ingresos mínimos para garantizar su estabilidad económica personal y familiar.

3. CONCLUSIONES:

1. El proceso de ejecución del servicio de los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, se caracteriza por la participación activa de los clientes, tanto en el suministro de información como en la toma de decisiones y aporte de soluciones.
2. Los factores claves de éxito de los servicios prestados por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana son: *Marco Legal Cambiante, Tamaño del mercado, Formación Académica, Conocimiento del negocio, Capacidad Asociativa, Programas de Promoción y Capacidad consultoras de Universidades*.
3. Los factores de fracaso de los servicios prestados por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana son: *Crisis Económica, Cultura Empresarial, Existencia de Pseudoconsultores, Aversión al riesgo, Falta de Ética, Contratación de consultores de otras localidades*.

4. Según la opinión de los consultores, las mejores oportunidades para el crecimiento del mercado de los servicios de consultoría están en las grandes empresas públicas, en temas vinculados a la calidad, desarrollo organizacional, tecnología e innovación, seguridad industrial y gestión ambiental, así como en los constantes cambios del marco legal relacionado con las actividades económicas.
5. Los servicios de consultoría prestado por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, tienen como competencia esencial la satisfacción del cliente basada en la gestión del conocimiento y el aprendizaje individual. Es decir, el aprendizaje organizacional constituye una fuente para la mejora continua de la calidad de los servicios que prestan, razón por la cual planifica su aprendizaje y cada nuevo proyecto lo asumen como un reto de aprendizaje; estos resultados coinciden con las de investigaciones de Wong and He (2005), Bettencourt (2002) y Antonororsi (1991).

Referencias Bibliográficas

- Antonororsi, M. (1991). "El oficio del consultor". Concepto, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones sobre la actividad. *Revista Espacio*. Vol. 12, 1. En la WEB www.revistaespacios.com, consultada el 23/5/09.
- Argyris, C y Schon, S. (1978). "*Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*". Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arzola y Mejías (2007). "Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios". *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 12, N° 37, 2007, 80-98.
- Arzola, M. (2009). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en negocios de servicios intensivos en conocimientos, Caso de estudio: Consultores Independientes de Ciudad Guayana*. Trabajo de Ascenso. UNEXPO. Vicerrectorado Puerto Ordaz.
- Bettencourt, L; Brown, A; Roundtree, S. (2002). Client Co- Production in Knowledge Intensive Business Services. *California Management Review*, 44, 100-128.
- Ceproguayana. (2004). *Guía para la Contratación de Servicios de Consultoría*. Ciudad Guayana. Venezuela.
- Dixon, N. (2000). "*El ciclo de aprendizaje organizativo*", AENOR. Madrid.
- FIM PRODUCTIVIDAD (1991). *Calidad y Productividad, Manual del Consultor*. Caracas.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Julio-agosto, pp 78-9.
- Mayo, A y Lank, E (1994). "*The Power of Learning*", Institute of personnel and development. Londres.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Stata, R. (1989). "Organizational learning: the key to management innovation". *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Ventura, J; Ordoñez, P; Garcia, J; Arias, A. (2003). *Capital Intelectual y Aprendizaje organizativo: Nuevos Desafíos para la empresa*. AENOR. Madrid
- Viana, H y Cervilla, M. (1998). *Tecnología y competitividad en la industria manufacturera*. Fondo Fintec. Caracas.
- Wong, P; He, Z (2005). A comparative Study of Innovation Behaviour in Singapore's KIBS and Manufacturing Firms. *The Service Industries Journal*, 25, 23-42.