

Dinámicas de aprendizaje organizacional en empresas de consultoría

Dynamics of organizational learning in consulting companies

DOI: 10.34140/bjbv4n2-009

Recebimento dos originais: 20/01/2022

Aceitação para publicação: 31/03/2022

Ma. Cruz Lozano-Ramirez

Doctorado en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes / Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Institución: Universidad Autónoma de Baja California

Lugar de trabajo: Facultad de Turismo y Mercadotecnia

Dirección: Universidad #14418, Mesa De Otay, 22390 Tijuana, B.C

Correo: ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx

RESUMEN

La Consultoría es un servicio profesional basado en conocimientos, habilidades y experiencias, que proporciona servicios de asesoría especializada a las empresas para la solución de problemas. El objetivo de este estudio, fue explicar la gestión de la Consultoría empresarial y las tendencias para optimizar su función. El Diseño de investigación fue no experimental y el estudio fue transeccional o transversal explicativo, de tipo documental basado en fuentes de información primarias y secundarias relacionadas con el tema. El estudio concluye que la gestión del conocimiento acumulado por las empresas consultoras a lo largo de los años, es invaluable y es la piedra angular de sus servicios por lo que su transferencia a las empresas que los contratan implican procesos ampliamente analizados porque involucran políticas, normas, procesos, técnicas (conocimiento explícito) como base de sus conocimientos para mejorar su presencia en el ambiente de negocios.

Palabras clave: consultoría empresarial, gestión del conocimiento, ranking de empresas consultoras.

ABSTRACT

Consulting is a professional service based on knowledge, skills and experience, which provides specialized advisory services to companies to solve problems. Its objective was to explain the management of Business Consulting and the trends to optimize its function. The research design was non-experimental and the study was explanatory transeccional or cross-sectional, of a documentary type based on primary and secondary sources of information related to the subject. The study concludes that the knowledge management accumulated by consulting companies over the years is invaluable and is the cornerstone of their services, so its transfer to the companies that hire them involves widely analyzed processes because they involve policies, standards, processes, techniques (explicit knowledge) as the basis of their knowledge to improve their presence in the business environment.

Keywords: business consulting, knowledge management, ranking of consulting companies.

1 INTRODUCCIÓN

La consultoría es una actividad profesional que ofrece conocimientos, experiencia y recursos para identificar y solucionar problemas, (Ramirez y Hurtado, 2018 p.21). Como servicio de asesoría, se diseñan y ejecutan procesos de mejora que son evaluados para asegurar óptimos resultados a las Empresas, (Guerrero, Medina, Nogueira y Soler, 2019 p.1273). Actualmente, los retos del entorno interno y externo en el que operan las consultoras afronta una disrupción en sus estructuras de gestión que van desde la reorientación de sus modelos de negocios y estructuras organizacionales, hasta propuestas de valor enfocadas en las expectativas del cliente. Esto involucra un proceso reflexivo sobre las expectativas, experiencia o habilidades estratégicas del consultor, (McNeice, 2021) de manera que sea factible transitar a una redefinición de perfiles de consultores con conocimientos de tecnología (inteligencia artificial y análisis) para desarrollar estrategias, crear sitios web, gestionar redes virtuales, trabajo interdisciplinario o equipos de especialistas y estar en posibilidades de trabajar en proyectos conjuntos para la misma empresa. Indudablemente, implica observar en la consultoría un proceso de desarrollo organizacional apoyado en instrumentos, modelos de negocios y gestión del conocimiento para recopilar información y diseñar estrategias para la solución e innovación de productos y servicios, (Matus, 2020 p.24). Dado que son intervenciones de expertos en contenidos, procesos o estructuras, se debe considerar que son abordajes específicos para la definición de problemas, horas de trabajo de los procesos de comunicación internos y externos o de sistemas y métodos, no disponibles en el capital intelectual de la organización, (Soler, 2020 p.18). Todo ello, incentiva la competencia entre empresas grandes y pequeñas, contratistas independientes o redes informales de especialistas para proporcionar una respuesta oportuna a la consolidación de proyectos y cumplimiento de los objetivos empresariales, (McCann, s/f). Basados en lo anterior, se define como objetivo de investigación explicar la gestión de la Consultoría empresarial y tendencias para optimizar su función. Este documento complementa el estudio titulado “Gestión estratégica del conocimiento basado en la consultoría de servicios”, (Lozano, 2017) y aporta información sobre los cambios en la dinámica de los servicios en el año 2022 por lo que proveerá información a los Empresarios y directivos de empresas sobre las características, fases, mejores prácticas y desafíos que hoy enfrentan. Como valor teórico, el estudio aporta información de los resultados de las consultoras mejor calificadas y la percepción de quienes en ella colaboran. Como utilidad metodológica, su contenido fundamenta los elementos teóricos necesarios para el diseño y aplicación de técnicas cualitativas como la Entrevista para conocer la opinión de los involucrados.

2 MARCO TEÓRICO

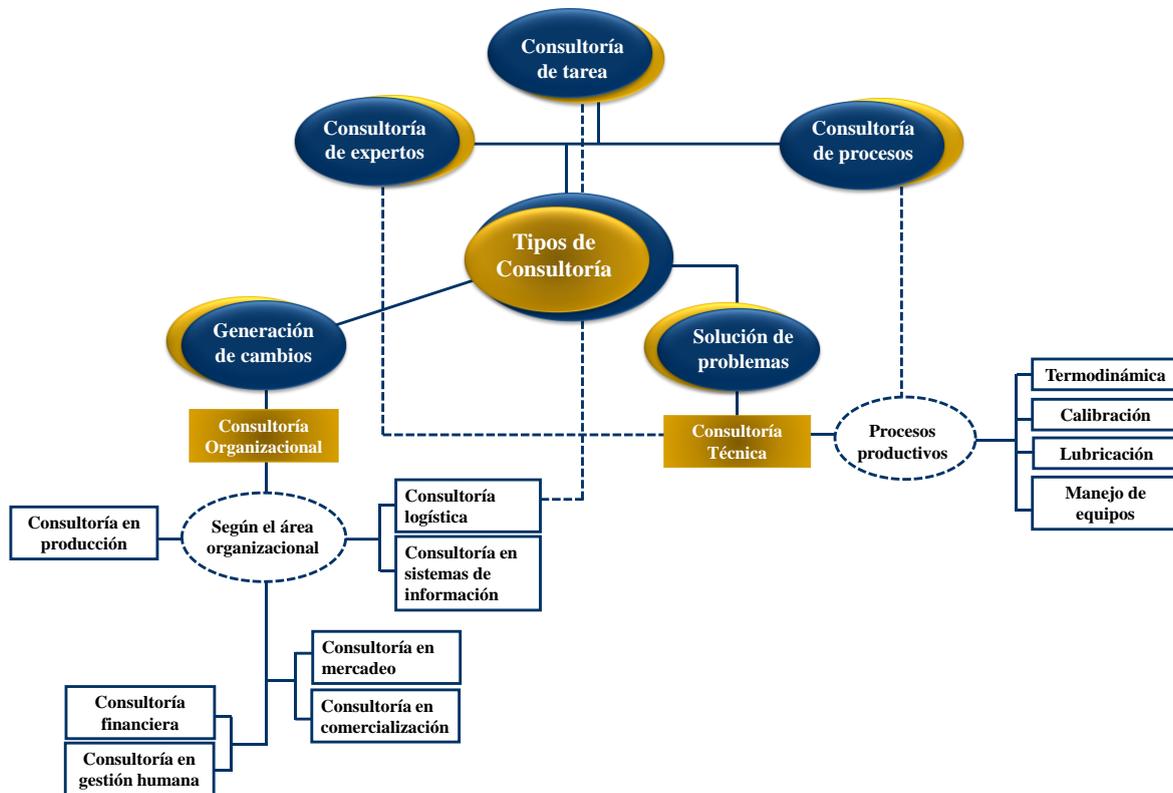
2.1 GESTIÓN DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Dependiendo del alcance y necesidades de las empresas, así como de la experiencia del consultor para identificar y proponer alternativas de solución, se tienen consultorías integrales (todos los departamentos) o parciales (un departamento), (Matus, 2020 p.26). En función de las disciplinas de conocimiento o de los sectores y actividades económicas, es posible ofrecer diversos servicios entre las que (Ramírez y Hurtado, 2018 p.29-31), identifican:

- Consultoría organizacional. Dirigida al cambio desde la dirección en áreas de planeación estratégica, gestión de la calidad, tecnologías de la información, comunicación y capital humano.
- Consultoría técnica. Destinada a la solución de problemas con la aplicación específica de técnicas.
- Consultoría por área administrativa. Basada en las necesidades, se puede operar consultoría financiera, de recursos humanos, mercadotecnia, comercialización, sistemas de información en logística o producción.

En la búsqueda de mayor eficiencia o productividad (Consultoría de proceso), solución de problemas (Consultoría de tarea), además de una (Consultoría de Experto), Quintero, 2013 cit. en Ramírez y Hurtado, 2018 p.29-31; Soler, 2020 p.18). En esta clasificación de los servicios que ofrecen las empresas consultoras, la dinámica del entorno redefine las necesidades empresariales y las lleva a privilegiar operaciones para continuar o mantenerse en el mercado, ver figura 1.

Figura 1. Clasificación de la Consultoría Empresarial.



Fuente. Elaboración propia, basado en (Ramírez y Hurtado, 2018 p.29-31).

2.2 FASES DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL

La gestión de la consultoría opera fases que de una u otra manera son consistentes con los diversos enfoques teóricos en los cuales se identifican procesos de consultoría operados por área de negocios contratados para diversos fines o prácticas comerciales, (Wearetheincrowd). A continuación, se describen las fases:

Fase 1. Entrevista inicial con la empresa. Aquí, se presentan las necesidades y se analiza si la empresa consultora podría brindar sus servicios.

Fase 2. Análisis, revisión y discusión. En esta fase la empresa consultora investiga y documenta información sobre la organización y el cliente para después discutirla, obtener más detalles y valorar su implementación.

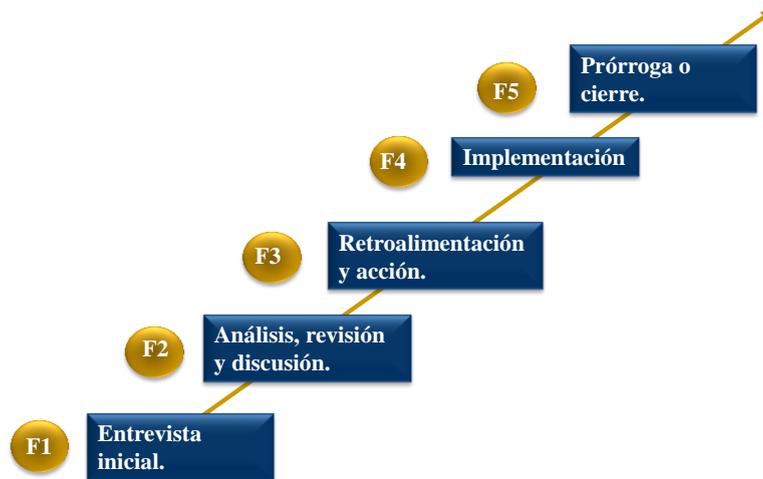
Fase 3. Retroalimentación y acción. En este proceso el cliente (Empresa) decide cómo podrían implementarse las acciones con la ayuda de la Empresa consultora.

Fase 4. Implementación. En esta fase, el cliente (Empresa) es responsable de llevar a cabo los cambios y estrategias sugeridas.

Fase 5. Prórroga o cierre. Esta actividad se inicia con la evaluación del proceso de consultoría aplicado. En dicha evaluación, se analizan los éxitos, fracasos y aquellas soluciones que requieren implementarse

con la finalidad de formular un nuevo contrato a través de la ampliación del proyecto. En este caso, si los resultados son los esperados, se concluye la relación de trabajo. Por otro lado, si el proyecto fue un fracaso, el contrato debe rescindirse, (Haapakorpi, 2021 p.46), ver figura 2.

Figura 2. Fases de los procesos de Consultoría.



Fuente. Wearetheincrowd, (s/f).

2.3 RANKING DE LAS MEJORES EMPRESAS CONSULTORAS 2022

Las empresas consultoras crean valor y propician la rentabilidad de las empresas a través de su experiencia y oferta de servicios en logística, informática, finanzas, ventas, fusiones, adquisiciones, innovación o diseño de estrategias corporativas. Por ello, es necesario analizar quienes son las Consultoras que califican en el ranking y cuáles son los factores de éxito que las definen.

Los resultados del ranking de mejores empresas consultoras para América del Norte en 2022, indican que Bain & Company, obtiene el 1º lugar por su experiencia en capacitación, cultura empresarial, salud, bienestar, políticas de promoción y satisfacción laboral. Para Mckynsey & Company y Boston Consulting Group, la movilidad, la promoción interna y externa, así como la capacitación y salarios competitivos, promueven la inserción laboral. No obstante, para trabajar el bienestar del capital humano, clientes, compromiso versus el cambio social, The Bridgespan Group está entre los mejores escenarios, acompañado de EY-Parthenon que valora el capital humano y LEK Consulting que atiende empresas pequeñas. Como especialista en abastecimiento, compras, operaciones gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, se ubica la consultora Kearney y en atención médica Putnam. En cuanto al compromiso y los valores, la diversidad e inclusión y equilibrio entre vida y trabajo, clasifica *Booz & Company*, ver tabla 1.

Tabla 1. Ranking de las mejores empresas en Consultoría América del Norte

Antigüedad en el mercado	Empresa Consultora	Lugar en el ranking
1973	Bain & Company	1°
1926	McKinsey & Company	2°
1963*	The Boston Consulting Group	3°
1999	The Bridgespan Group	4°
1991	EY-Parthenon	5°
1914	Booz & Company	6°
1984	Oliver Wyman	7°
1926	Kearney	8°
1983	L.E.K. Consulting	9°
1988	Putnam Associates	10°

Fuente. Elaboración propia basado en Firsthand, 2022a.

Por área práctica, The Boston Consulting Group destaca por su antigüedad y crecimiento en beneficios, expectativas comerciales, compensaciones, liderazgo empresarial, salud, bienestar, políticas y promociones. Le sigue *Deloitte Consulting LLP* como proveedor global de auditoría, impuestos, servicios financieros y consultoría especialista en el ámbito contable y diseño de estrategias corporativas de marketing, ventas, fusiones, adquisiciones, innovación, fabricación, cadena de suministro. Con un liderazgo en Tecnología, medios, telecomunicaciones, economía, energía, atención médica, precios, venta y marketing, minorista clasifica McKinsey & Company, la cual apoya en la gestión de las empresas con tecnología y Accenture, con análisis de datos, ver tabla 2 marcados con un asterisco.

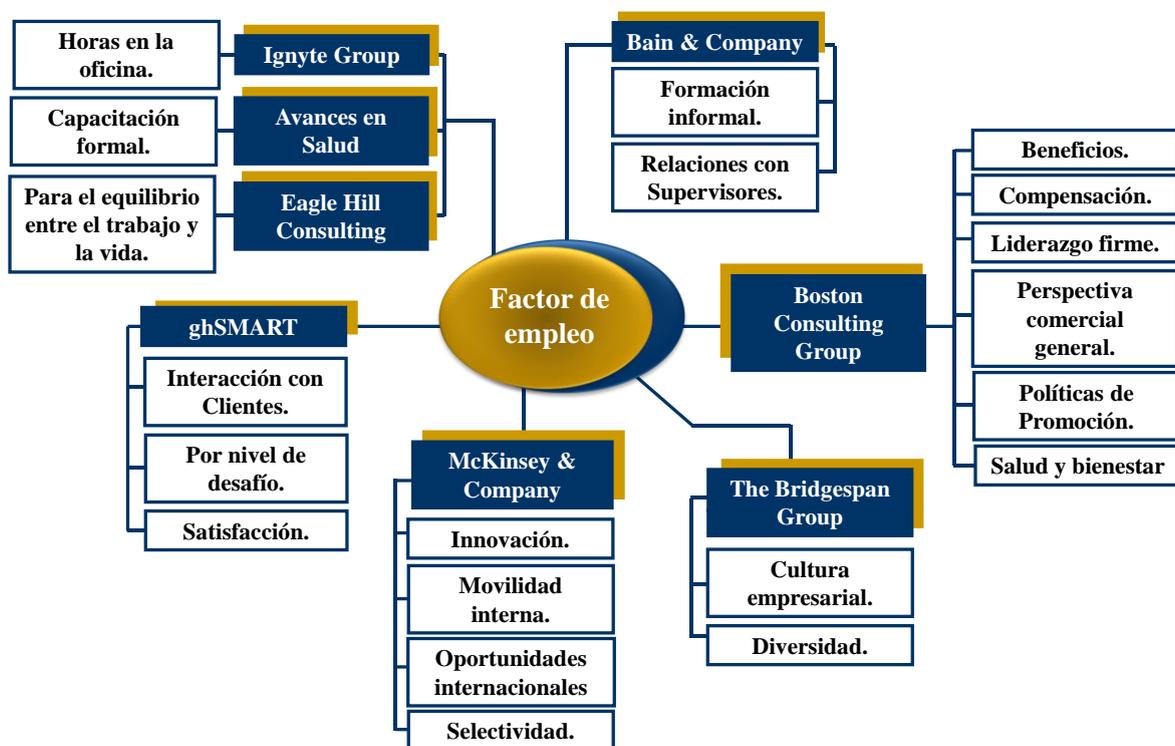
Tabla 2. Mejores empresas en consultoría por área práctica

Área práctica	McKinsey & Company	Accenture	Lockheed Martin Corporation	Boston Consulting Group	Deloitte Consulting LLP
Análisis de datos		*			
Defensa (TI).			*		
Económica.	*				
Energética.	*				
Sostenibilidad ambiental.				*	
Financiera.					*
Atención médica	*				
Recursos humanos					*
Operaciones de TI.		*			
Estrategia.		*			
Gestión.	*				
Operaciones	*				
Precios, ventas y marketing.	*				
Sector público	*				*
Minorista.	*				
Estratégica.	*			*	
Tecnología, medios y telecomunicaciones	*				

Fuente. Elaboración propia basado en Firsthand, 2022b.

De acuerdo a (Hurl 2017 cit. en Haapakorpi, 2021 p.48), la profesión del consultor de negocios, es un trabajo del conocimiento. Aunque socialmente la Consultoría no es aceptada como profesión, sus actividades son necesarias porque sus servicios implican experiencias y conocimientos para resolver problemas a través de personas y tecnologías. Por tanto, como Profesión, es la combinación de habilidades, conocimientos y experiencias, (Haapakorpi, 2021 p.46, 49). En este punto, los consultores expresan que las Empresas para las cuales colaboran, cuentan con un entorno motivador para las iniciativas y experimentación, lo cual les permite desarrollar habilidades para el diseño de alternativas dirigidas a la productividad y rentabilidad de las empresas que se encuentran en etapa inicial por medio de la consultoría pro-bono. Por ejemplo, en la figura 3, se muestran las consultoras mejor calificadas por sus directrices laborales, obsérvese como McKinsey & Company y Boston Consulting Group, destacan por la elevada valoración de los empleados.

Figura 3. Las mejores firmas de consultoría para trabajar.



Fuente. Elaboración propia basado en Firsthand, 2022b.

2.4 DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS CONSULTORAS

Entre los desafíos que enfrentan las Empresas consultoras se encuentran los cambios en el ambiente de negocios, los cuales han modificado las expectativas de los clientes que contratan sus servicios. Un estudio realizado sobre el tema, señala que las crisis financieras han propiciado que los clientes monitorean el valor de las aportaciones de los consultores, solicitándoles responsabilidad y transparencia en el trabajo entregado, que sean buenos ciudadanos y demuestren una mayor responsabilidad corporativa, haciendo el bien en causas nobles (consultoría pro-bono). En cuanto a la rentabilidad los clientes solicitan más valor y flexibilidad a precios más bajos. De acuerdo a lo anterior, los directivos de operaciones que participaron en el estudio señalaron que su mayor desafío es proporcionar más valor al mismo costo por lo que están enfocados en la rentabilidad mediante el control de costos y la mejora del capital de trabajo entre otros. En relación a la tecnología, el estudio explica que el auge de la inteligencia artificial, está revolucionando el segmento de consultoría en la gestión de procesos porque el software, identifica ineficiencias en las cadenas de suministro o procesos de fabricación, un trabajo realizado tradicionalmente por los consultores de gestión. Un aspecto fundamental se identifica en la ciberseguridad ya que las Empresas consultoras operan grandes volúmenes de información confidencial de los clientes, tanto información estratégica (fusiones, adquisiciones) hasta comercial (información sobre ventas de marketing para la definición de precios) y datos personales (Datos de empleados como parte de ejercicios de reorganización y reducción de costos) por lo que la violación de datos representa una amenaza grave. En ello, el estudio plantea que las empresas consultoras deben centrarse en una visión clara de los riesgos y oportunidades que se les presentan: cartera, proyectos y personas. Es decir, tener claro, el tipo de proyectos que pueden atraer, temporalidad, costos de entrega y habilidades para su desarrollo, (Deltek cit., en Consultancy.uk, 2019).

3 CONCLUSIONES

La consultoría empresarial como servicio de elevada especialización, desarrolla actividades que demandan un profundo análisis en la búsqueda de soluciones específicas a los problemas que las empresas presentan. Esto implica un diseño acorde a las estructuras internas, así como a los procesos y métodos para proporcionar soluciones tangibles y congruentes con los costos estipulados al momento de su contratación y oportunos en las fechas comprometidas. Así, las experiencias acumuladas por las empresas consultoras a lo largo de los años son invaluable y se convierten en la piedra angular de sus servicios por lo que su transferencia a las empresas que los contratan implican procesos detallados, ampliamente analizados porque al representar la memoria de la organización se convierten en la base de conocimientos para favorecer su presencia en el ambiente de negocios. Si bien existen diversas modalidades para la contratación de los servicios de consultoría, tanto para resolver un problema específico (reestructuraciones, diseño e innovación de productos o estrategias de mercadotecnia, capacitación, etc.)

como para el diseño de diagnósticos y actividades especializadas (implementación de procesos) con enfoques y metas concretas definidas por las partes involucradas (Consultores – Empresa), es importante reflexionar en las diversas formas de intervención ya que un elevado porcentaje de empresas, opera sus actividades económicas sin experiencia y asesoría en el mercado, lo cual las hace vulnerables. Por tanto, considerar la contratación de una consultoría es un cambio en la cultura organizacional porque genera una dinámica que les permite aprender para luego desarrollar sus capacidades mediante el compromiso, la gestión del capital humano y la experiencia, (Zollo & Winter, 2002 cit. en Garzón, 2018 p.31).

REFERENCIAS

- Consultancy.uk. (2019). Five major challenges facing the global consulting industry. Disponible en <https://www.consultancy.uk/news/22032/five-major-challenges-facing-the-global-consulting-industry>
- Firsthand. (2022a). 50 Best Consulting Firms to Work For in 2022. Disponible en <https://firsthand.co/blogs/consult-this-consulting-careers-news-and-views/50-best-consulting-firms-to-work-for-in-2022>
- Firsthand (2022b). *Best Consulting Firms to Work For*. Disponible en <https://firsthand.co/best-companies-to-work-for/consulting/best-to-work-for/benefits>
- Garzón, C. M. A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. Desarrollo Gerencial. Vol.10. No. 1. ISSN Online: 2145-5147. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- Guerrero, A. M., Medina, L. A., Nogueira, R. D., Soler, G. R. H. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 24. No. 88. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051018>
- Haapakorpi, A. (2021). Freedom but Insecurity: the Business Consulting Profession in the Post-Industrial Service Society. Nordic journal of working life studies. Vol. 11. No. 1. ISSN: 2245-0157. DOI: <https://tidsskrift.dk/njwls/index>
- Lee, C. C. (2021). Analysis on the strategy of improving management consulting business performance: Evidence on a management consulting company established by an accounting firm. Asia Pacific Management Review. No. 26. ISSN: 1029-3132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.12.002>
- Lozano, R. M. C. (2017). *Gestión estratégica del conocimiento basada en la consultoría de servicios*. Libro: *La cooperación y nuevos enfoques estratégicos ante la complejidad del entorno empresarial globalizado*. p.650-659. Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) / Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA, A.C.). ISBN: 978-607-8153-43-5 Disponible en <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2017/10/La%20cooperaci%C3%B3n%20y%20nuevos%20enfoques%20estrat%C3%A9gicos%20FINAL%20pdf.pdf>
- Matus, P. D. (2020). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ*. Revista Signos. Vol. 12. No. 1. ISSN: 2145-1389 / 2463-1140. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5418>
- McNeice, k. (2021). What is Business Consulting and What Advantages Does It Provide?. Disponible en <https://www.accelo.com/resources/blog/what-is-business-consulting-and-what-advantages-does-it-provide/>
- McCann, E. (s/f). Disruption in the Consulting Industry: Challenges and Changes in a Transforming Sector. Disponible en <https://www.method.me/blog/disruption-in-the-consulting-industry-challenges-and-changes-in-a-transforming-sector/>
- Oliver Wyman. (2022). About the Company. Disponible en <https://firsthand.co/company-profiles/management-strategy/oliver-wyman>
- Ramírez, D. L. S., y Hurtado, R. M. C. (2018). Consultoría empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes. Ediciones de la U. ISBN: 958-7628-101, 978-9587-6281-04
- Soler, G. R. H. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas. Vol. 3. No. 2. ISSN: 2631-2662. Disponible en

<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/260>

Wearethecrowd. (s/f). *5 Steps of Business Management Consulting*. Disponible en <https://www.wearethecrowd.com/5-steps-of-business-management-consulting/>

Tabla A1. Aportaciones teóricas que respaldan el documento

Autores	Introducción	Revisión teórica	Resultados
Consultancy.uk. (2019).		*	
Firsthand. (2022a).		*	
Firsthand (2022b).		*	
Garzón, C. M. A. (2018).			*
Guerrero, A. M., Medina, L. A., Nogueira, R. D., y Soler, G. R. H. (2019)	*		
Haapakorpi, A. (2021).		*	
Lozano, R. M. C. (2017).	*		
Matus, P. D. (2020).	*	*	
McNeice, k. (2021).	*		
McCann, E. (s/f).	*		
Oliver Wyman. (2022).			
Ramírez, D. L. S., y Hurtado, R. M. C. (2018).	*	*	
Soler, G. R. H. (2020).	*		
Wearethecrowd. (s/f).		*	

Fuente. Elaboración propia.