

**LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL VALLE DE
ABURRÁ. ANÁLISIS DE SU CALIDAD EN CUANTO A LAS COMPETENCIAS DE
LOS CONSULTORES Y A LA METODOLOGÍA UTILIZADA**

**RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ
JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN**

JUNIO DE 2009

**LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL VALLE DE
ABURRÁ. ANÁLISIS DE SU CALIDAD EN CUANTO A LAS COMPETENCIAS DE
LOS CONSULTORES Y A LA METODOLOGÍA UTILIZADA**

**RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ
JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Mágister en Administración**

**Asesor:
Alfonso Vélez
Master of Science in Business Administration**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN**

JUNIO DE 2009

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín 30 de Junio de 2009

DEDICATORIA

Patricia sin tu apoyo no habría sido posible escalar este nuevo peldaño, Federico afortunados los que tenemos la posibilidad de ser tus amigos y a mi familia y la de Patricia por su confianza en mí. Todos ellos me impulsan a buscar un sentido más profundo de mi existencia.

Jorge A. Valencia

A mi esposa Adriana María, y a mis hijos Sandra Katherine y David Andrés. Espero que los frutos de este esfuerzo nos compensen estos dos años de grandes ausencias, aun habiendo estado tan cerca.

Con todo mi amor

Ramón Elías

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas e instituciones:

Federico Alonso Atehortúa Hurtado. Socio y consultor de nuestra firma GESTIÓN Y CONOCIMIENTO LTDA. Por su decidido entusiasmo y apoyo durante todo el desarrollo de la investigación y de la Maestría misma.

Alfonso Vélez. Profesor de tiempo completo de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit. Por su eficaz orientación temática como asesor de esta investigación.

Adriana García Grassa- Coordinadora general de proyectos del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo -CICE- de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit. Por su tiempo en la validación conceptual e instrumental de esta investigación.

Maria Paola Podestá Correa. Coordinadora académica del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo -CICE- de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit. Por su tiempo en la validación conceptual e instrumental de esta investigación.

Iván Darío Toro. Profesor de tiempo completo de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit. Por su oportuna orientación metodológica como docente y asesor para darle viabilidad a esta investigación.

A las personas y las empresas que participaron en la encuesta de esta investigación. Por su tiempo y excelente disposición para contribuir al mejoramiento de las prácticas de la consultoría en gestión organizacional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1 MARCO REFERENCIAL	23
1.1 ROLES DEL CONSULTOR	23
1.2 LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA	26
1.3 ASPECTOS CLAVES DEL ESTUDIO DE LA MSCE	29
1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL ESTUDIO DE LA MSCE Y LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	34
1.5 COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL CONSULTOR	36
1.5.1 La consultoría de empresas. Guía para la profesión de Milan Kubr.	36
1.5.2 Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT). Titulación Desarrollo de procesos de consultoría. Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE)	38
1.5.3 Propuesta de Competencias del consultor elaborada por el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo, CICE de la Universidad EAFIT.	42
1.5.4 Referencia cruzada entre enfoques que proponen las competencias de un consultor en gestión organizacional	44
1.5.5 Definición de la competencias fundamentales del consultor en gestión organizacional	49
1.6 MODELO TEÓRICO PARA EXPLICAR EL DESEMPEÑO DE UN CONSULTOR	59
1.7 CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL	61

1.8	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DEL CONSULTOR, LA METODOLOGÍA Y LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO	67
2	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	74
2.1	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	74
2.1.1	Validez de contenido	76
2.1.2	Validez de criterio	77
2.1.3	Validez del constructo	77
2.2	JUSTIFICACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO	79
2.3	JUSTIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.	81
2.4	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	94
3	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	95
3.1	SECCIÓN A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA	95
3.2	SECCIÓN B. PERFIL DE CONSULTOR	99
3.3	SECCIÓN C. COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES	104
3.4	SECCIÓN D. METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA.	112
3.5	SECCIÓN E. ATRIBUTOS DE CALIDAD	113
3.6	SECCIÓN F. BENEFICIOS PERCIBIDOS.	117
4	CONCLUSIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXOS	125

LISTA DE FIGURAS

Figura.1.1	Descripción del papel del consultor en un campo continuo que va del directivo al no directivo	23
Figura 1.2	Frases que identifican los tipos de roles de un consultor	24
Figura 1.3	Intensidad de los Roles del Consultor	25
Figura 1.4	Cualidades de un consultor	37
Figura 1.5	Titulación 2 “Desarrollo de procesos de consultoría”	41
Figura 1.6	Competencias del consultor	43
Figura 1.7	Clasificación de competencias del consultor de la Titulación 2 del SNFT “Desarrollo del proceso de consultoría.	44
Figura 1.8	Referencia cruzada de competencias del consultor	46
Figura 1.9	Competencias fundamentales del consultor	52
Figura 1.10	Modelo conceptual propuesto para explicar los determinantes del desempeño de un consultor	59
Figura 1.11	Garantía de la calidad del servicio de consultoría	62
Figura 1.12	Aspectos claves a evaluar de las etapas de consultoría	65
Figura 1.13	resumen de los resultados de las ponderaciones hechas a cada una de las competencias en relación con los atributos de calidad.	70
Figura 1.14	Relación entre las competencias del consultor y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional	71
Figura 2.1	Lista de empresas del Valle de Aburrá (Antioquia-Colombia) que participaron en la investigación	76
Figura 3.1	Tipos de temáticas más contratadas en los últimos cinco años	95

Figura 3.2	Razones por las que se ha acudido a los servicios de consultoría	96
Figura 3.3	Rangos de inversión en consultoría durante el año 2008	97
Figura 3.4	Percepción sobre lo apropiado de los servicios de consultoría que ofrece el mercado y grado de satisfacción	98
Figura 3.5	Experiencia del consultor como parte de los criterios de selección	99
Figura 3.6	Preferencia para la selección entre experiencia del consultor y de la firma consultora:	100
Figura 3.7	Conocimiento del consultor como parte de los criterios de selección:	101
Figura 3.8	Ponderación de los criterios de contratación:	102
Figura 3.9	Contratación de firmas consultoras especialistas o generalistas:	103
Figura 3.10	Competencias del consultor:	104
Figura 3.11	Percepción sobre las competencias de los consultores	105
Figura 3.12	Competencias asociadas a las preguntas 12 a la 27	105
Figura 3.13	Percepción de la competencia búsqueda	107
Figura 3.14	Percepción de la competencia enfoque en el cliente/servicio	108
Figura 3.15	Percepción de la competencia colaboración	109
Figura 3.16	Percepción de la competencia apertura	110
Figura 3.17	Percepción de la metodología de la consultoría	112
Figura 3.18	Percepción de Aplicación e Importancia de los atributos de calidad:	113
Figura 3.19	Percepción de la calidad de los servicios de consultoría en gestión organizacional contratados en los últimos 5 años:	114

Figura 3.20	Percepción general de la calidad de los servicios de consultoría en gestión organizacional recibidos en los últimos cinco años.	115
Figura 3.21	Beneficios Percibidos	117
Figura 4.1	Relación entre los atributos de consultoría en gestión organizacional y las competencias de sus consultores	121

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	Criterios de desempeño, conocimientos y comprensiones esenciales de un consultor empresarial para cada norma y elemento de competencia de la titulación “Desarrollo del proceso de consultoría” establecidos en la MSCE	125
ANEXO 2	Relación entre las conductas de las competencias y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional.	134
ANEXO 3	Cuestionario de la encuesta	138
ANEXO 4	Comentarios sobre el instrumento y la entrevista	148
ANEXO 5	Tablas de Resultados obtenidos de las 19 encuestas	150
ANEXO 6	Hojas de vida resumidas de los validadores del instrumento, de las definiciones de las competencias del consultor y de la relación entre atributos de calidad de la consultoría y las competencias de los consultores	159

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Para efectos de este estudio y la homologación de términos se optó por acoger las siguientes definiciones que se consideran, tienen bastante aceptación a nivel mundial.

Aprendizaje: Es un cambio en el comportamiento o desempeño, que resulta de la experiencia, y que no puede ser atribuido a la maduración, la fatiga, la motivación o a cambios en la situación de los estímulos.¹

Aptitud: Es una condición personal de carácter racional, que habilita a quien la posee para ejecutar con eficiencia acciones específicas. En su formación intervienen agentes genéticos, ambientales y de experiencia. Es un término propio de la Psicología.²

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO9000:2005).

Capacidad: Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.³ Como se observa la capacidad es una aptitud.

Competencias Laborales: Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está

¹ WALQUER, E. I. Aprendizajem: O Condicionamento e a Aprendizajem Instrumental. Brasil. Herder. 1969 En: Toro, Fernando, *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel Ltda. 2002, p. 231

² TORO, Fernando, *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel Ltda. 2002, p. 42

³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=TEST (Consultado el 22 de noviembre de 2008)

determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado⁴.

Conocer: Captar por medio de los órganos de los sentidos, las condiciones, atributos y particularidades de los objetos o circunstancias.⁵

Consultoría⁶: La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los Gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (OIT)

Consultoría en gestión organizacional: Para efectos del alcance de esta investigación se delimitará la consultoría al ámbito de la gestión organizacional y a los siguientes campos de aplicación⁷:

- **Planeación estratégica:** Actividades de consultoría relativas a la definición del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

⁴ Adaptación de la definición de competencias establecidas en el decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos

⁵ TORO. Op .Cit, p. 245

⁶ En Colombia se ha venido manejando indistintamente los conceptos de consultoría y de asesoría, particularmente por firmas pequeñas y medianas, y por personas naturales que ofrecen servicios. Para este trabajo asumiremos que la consultoría abarca labores de asesoría y en consecuencia en adelante sólo se entenderá consultoría como término global.

⁷ Se ha delimitado el campo de aplicación a sabiendas de que existen otras áreas en la gestión organizacional como financiera, contabilidad, logística, jurídica, etc. Ello con el propósito de acotar el alcance del análisis. Se entiende en este trabajo que los resultados obtenidos sobre las competencias y la calidad de la consultoría en gestión organizacional, se podrían extrapolar a los demás campos del conocimiento que aborda la consultoría en gestión organizacional.

- **Gestión de calidad:** Actividades de consultoría encaminadas a diagnóstico, planeación, capacitación, diseño, implantación y verificación de sistemas de gestión de calidad bajos referentes normativos nacionales e internacionales.
- **Gestión Humana:** Se refiere principalmente al acompañamiento en consultoría para establecer Políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño de las personas al interior de una organización.
- **Gestión de Mercadeo y Comercialización:** Actividades de consultoría relacionadas con la investigación de mercados, posicionamiento de marca, imagen corporativa, servicio al cliente, mecanismos de retención y fidelización de clientes y servicio postventa.

Destreza: Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.⁸

Expectativa: Anticipaciones que las personas hacen en relación con las consecuencias de sus actos o de los actos de otras personas.⁹

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (ISO 9000:2005)

Habilidad: Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.¹⁰ En literatura científica con frecuencia se emplea como sinónimo de destreza.

⁸ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Op .Cit. (Consultado el 22 de noviembre de 2008)

⁹ TORO. Op .Cit., p. 241

¹⁰ IBID, p. 43

Juicios de Oportunidad: Justificación que hace una persona, a partir de una o varias expectativas, para juzgar la conveniencia de actuar o no actuar.¹¹

Motivación: Es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización.¹² Para este autor toda variable es motivacional en la medida en que afecte las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona.

¹¹ IBID, p. 247

¹² IBID, p. 110

RESUMEN

Los servicios de consultoría en gestión organizacional tienen por finalidad brindar soluciones a las necesidades específicas de las organizaciones que se apoyan en los servicios profesionales brindados por personas que dadas sus competencias, pueden desarrollar la capacidad de transferir conocimientos y facilitar la toma de decisiones sobre cual debería ser la mejor alternativa a seguir.

Estudiar la calidad de la consultoría percibida por diecinueve empresas grandes y medianas del Valle de Aburrá (Departamento de Antioquia-Colombia), las cuales han contratado este tipo de servicios con el fin de desarrollar proyectos en planeación estratégica, gestión de calidad, gestión humana o gestión de mercadeo y comercialización, puede servir para caracterizar la consultoría en gestión organizacional en cuanto a las competencias fundamentales de los consultores y a la metodología de consultoría utilizada. Se pretende con ello identificar posibles caminos que orienten a los actuales y futuros consultores en el mejoramiento de esta actividad.

Palabras clave: consultoría, competencias, calidad, gestión organizacional.

ABSTRACT

The consulting services in organizational management have by purpose of offering solutions to the specific necessities of the organizations who lean in the professional services offered by people who given their competences, can develop the capacity to transfer knowledge and to facilitate the decision making on which would have to be the best alternative to follow.

To study the quality of the consultancy perceived by nineteen great and medium companies of the Valley of Aburrá (Department of Antioquia-Colombia), which has contracted this type of services with the purpose of to develop projects in strategic planning, management of quality, human management or management of trade and commercialization, can serve to characterize the consultancy in organizational management with respect to the fundamental competences of the consultants and to the methodology of consultancy used. It is a try to identify possible ways that orient to the present and future consultants in the improvement of this activity.

Key words: consultancy, competences, quality, organizational management.

INTRODUCCIÓN

Breve descripción del problema de investigación

No se dispone de suficiente información que permita caracterizar el sector de la consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá y en general en Colombia, reconocer su situación actual, sus necesidades y perspectivas, lo que dificulta definir estrategias sectoriales, mejorar el servicio y reglamentarlo. Se cree, por la experiencia de los autores, que la calidad de tal consultoría no está a niveles internacionales en cuanto a conocimientos, experiencia y metodologías

Aunque en Colombia no se dispone de suficientes cifras de la participación de la actividad consultoría en los índices macroeconómicos, quienes trabajamos en este medio tenemos la percepción que es uno de los sectores crecientes de la economía y con enorme potencial; sin embargo se observan grandes debilidades y amenazas que de no advertirse con anticipación pueden ocasionar problemas a mucha empresas y personas que se dedican a esta labor del conocimiento.

La oferta de servicios de consultoría en nuestro medio es muy diversa y heterogénea. Si se analiza desde la perspectiva del objeto de la consultoría, se encuentra la consultoría en ingeniería que es uno de los campos de alto nivel de desarrollo sobre todo en áreas como la construcción y la informática; está el tema contable, jurídico y legal, en el cual se tiene una gran tradición y experiencia principalmente en el sector público y se identifica un tercer grupo significativo que es el que ofrece servicios de consultoría en los temas de gestión empresarial. Aunque se podrían identificar otros campos de acción de la consultoría, se puede considerar que en los tres grupos mencionados se encuentra el grueso de la demanda y la oferta.

La otra perspectiva de análisis es el tipo de oferente de estos servicios. Se encuentra una gran diversidad que va desde las personas que trabajan de tiempo completo como profesionales de la consultoría o aquellos que lo realizan en jornadas adicionales o complementarias a su trabajo, este último es el caso típico de algunos docentes universitarios que complementan su actividad académica con la participación en proyectos de consultoría. En la misma vía de los proveedores de servicios, la oferta va desde las firmas multinacionales, pasando por las firmas nacionales (grandes y pequeñas) y cerrando con personas independientes que se dedican a esta actividad.

Todo esto se suma a la dificultad de disponer de metodologías adecuadas para definir y lograr la productividad de los consultores empresariales, entendidos estos, como profesionales del conocimiento. Sin embargo se convierte a la vez en una oportunidad y en un reto para las firmas de consultoría, identificar y desarrollar modelos propios que les permita formular y aplicar el concepto de productividad en esta actividad.

Los servicios de consultoría se fundamentan en la transferencia de conocimientos de profesionales en diferentes campos del conocimiento (que denominaremos consultores), para brindar soluciones a las necesidades específicas de una empresa. En este escenario la competencia del consultor y la metodología utilizada son elementos claves para lograr los objetivos esperados de la consultoría y una percepción positiva del nivel de calidad del servicio, por parte de las organizaciones usuarias.

La consultoría en gestión organizacional en el Valle de Aburrá requiere reconocerse para plantear estrategias de mejora de su oferta y de su calidad.

Justificación de la investigación

Conveniencia: Esta investigación, a juicio de los autores, es conveniente en términos de que era posible y debió hacerse. Fue posible porque es tema de interés de los actores propuestos: universidad – estudiantes – empresa y debió hacerse porque era importante dar a conocer y re-conocer las prácticas de consultoría en el Valle de Aburrá ya que ello contribuiría al mejoramiento de la calidad de este tipo de servicios a nivel nacional.

Viabilidad: Era viable porque su dimensionamiento en cuanto a recursos y al método son racionales bajo criterios de eficiencia y eficacia dadas las posibilidades de las partes involucradas en su desarrollo y al uso de Tecnologías de Información y comunicaciones TICs.

Relevancia social: El país va a requerir ser más competitivo tanto en lo privado como en lo público y para ello será necesario disponer de una orientación profesional, pertinente y de alto nivel de calidad que contribuya a la construcción de saberes aplicados a la gestión organizacional y de metodologías apropiadas para lograrlo. La consultoría en gestión organizacional es una actividad que ha venido creciendo en los últimos diez años, en particular por la adopción de normas internacionales de gestión tanto en el sector público como en el privado.

Por otra vía se observa una tendencia de los organismos e instituciones del estado a subcontratar muchos de sus servicios (tercerizar) buscando optimizar sus recursos y apoyarse en profesionales expertos en temas específicos.

Además, el publicar este trabajo investigativo podría dar luces, a todos aquellos que están o quieren estar en el mundo de la consultoría de gestión, sobre su panorama actual en el Valle de Aburrá, sus retos y oportunidades para el futuro y para pensar, quizás, en mecanismos para su promoción y defensa como actividad

profesional o cómo una profesión en sí misma. Hay universidades que vienen desarrollando diplomados y especializaciones en consultoría organizacional. Así mismo muchas de dichas instituciones cuentan con centros de extensión o investigación en consultoría.

Significancia o trascendencia social: Como se explicará en el capítulo 1 , existe un estudio realizado en Colombia en coordinación con el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- titulado “Estudio de Caracterización Consultoría 2006”. (MSCE¹³). Creen los autores que en Colombia la consultoría podría ser más competitiva frente a sus homólogos internacionales y para ello es necesario reconocer aquellos aspectos en los cuáles debe mejorar y aquellos en los que tiene ventajas.

Pertinencia: La tendencia en el sector público y privado de subcontratar servicios especializados a través de firmas o personas externas invita a adelantar estudios sobre el sector de la consultoría en gestión organizacional que permita enriquecer aspectos relacionados a los conocimientos, las experiencias y las metodologías aplicadas.

Objetivo

Caracterizar la consultoría en Gestión Organizacional en el Valle de Aburrá en cuanto a las competencias fundamentales de los consultores y a la metodología de consultoría utilizada, mediante la aplicación de un cuestionario a diferentes organizaciones, grandes y medianas, que han utilizado el servicio de consultoría en gestión organizacional con el que se pretende conocer la percepción de la calidad de la consultoría, para identificar posibles caminos que orienten a los actuales y futuros consultores en el mejoramiento de esta actividad.

¹³ MSCE: Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT), Cali. SENA, 2006.

Tipo de investigación

Es una investigación cualitativa de corte exploratorio que servirá de base para realizar una investigación más amplia que analice la calidad de la consultoría en gestión organizacional a nivel de Colombia.

1. MARCO REFERENCIAL

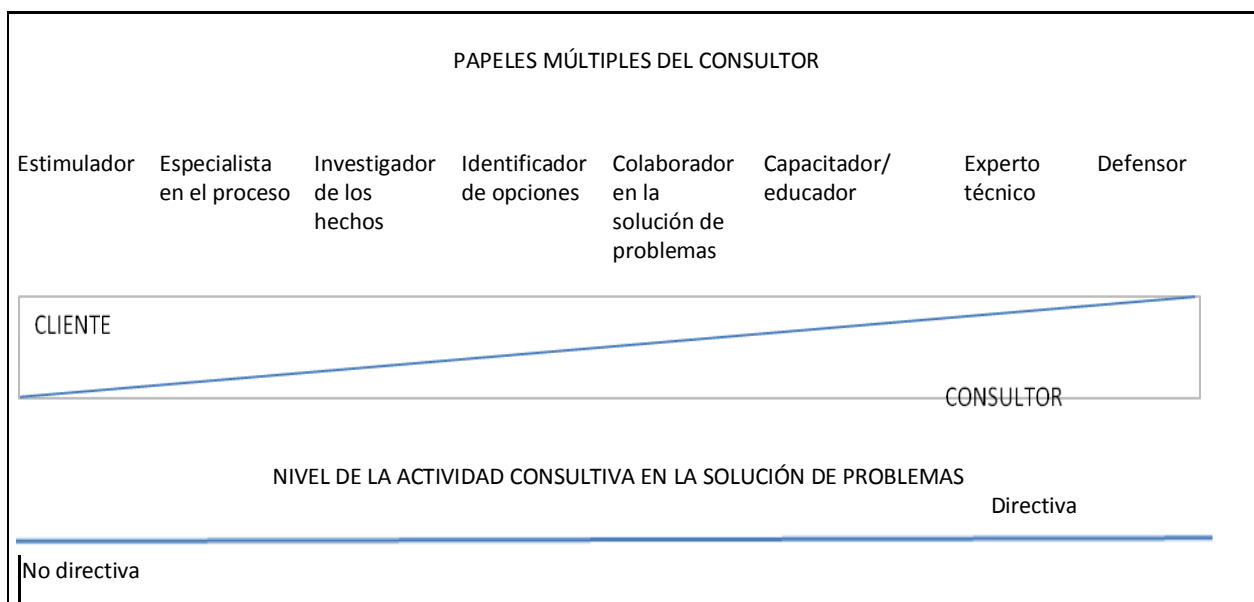
Se abordó el problema de investigación iniciando con una revisión bibliográfica sobre el estado del arte en Colombia.

1.1 ROLES DEL CONSULTOR

El papel o rol de un consultor puede ir desde ser un estimulador del cliente para que reflexione sobre diversas cuestiones hasta ser defensor de ideas o soluciones que el cliente debiera adoptar.

Por considerarlo pertinente en el discernimiento de la calidad de una consultoría en gestión organizacional en cuanto a las competencias de los consultores se han tomado del texto de la OIT los roles que podría desempeñar un consultor (Fig. 1.1):

Fig.1.1 Descripción del papel del consultor en un campo continuo que va del directivo al no directivo



Somete cuestiones a la reflexión	Observa procedimientos de solución de problemas y plantea cuestiones que reflejan la información sobre los resultados	Reúne datos y estimula la reflexión	Identifica opciones y recursos para los clientes y ayuda a evaluar las consecuencias	Ofrece otras soluciones y participa en las decisiones	Da formación al cliente y diseña experimentos de aprendizaje	Proporciona información y sugerencias respecto de las decisiones políticas o prácticas	Propone directrices persuade u orienta en el proceso de solución de problemas
----------------------------------	---	-------------------------------------	--	---	--	--	---

Fuente . Tomado de La Consultoría de empresas. Guía para loa profesión. OIT.2000.pág.68

Durante el desarrollo de un proyecto de consultoría en gestión organizacional, el consultor puede desempeñar diferentes roles, los cuales varían en intensidad de acuerdo al tipo de proyecto a las condiciones propias de cada organización cliente y a sus necesidades.

Las frases que identifican a cada tipo de rol se presentan en figura 1.2¹⁴:

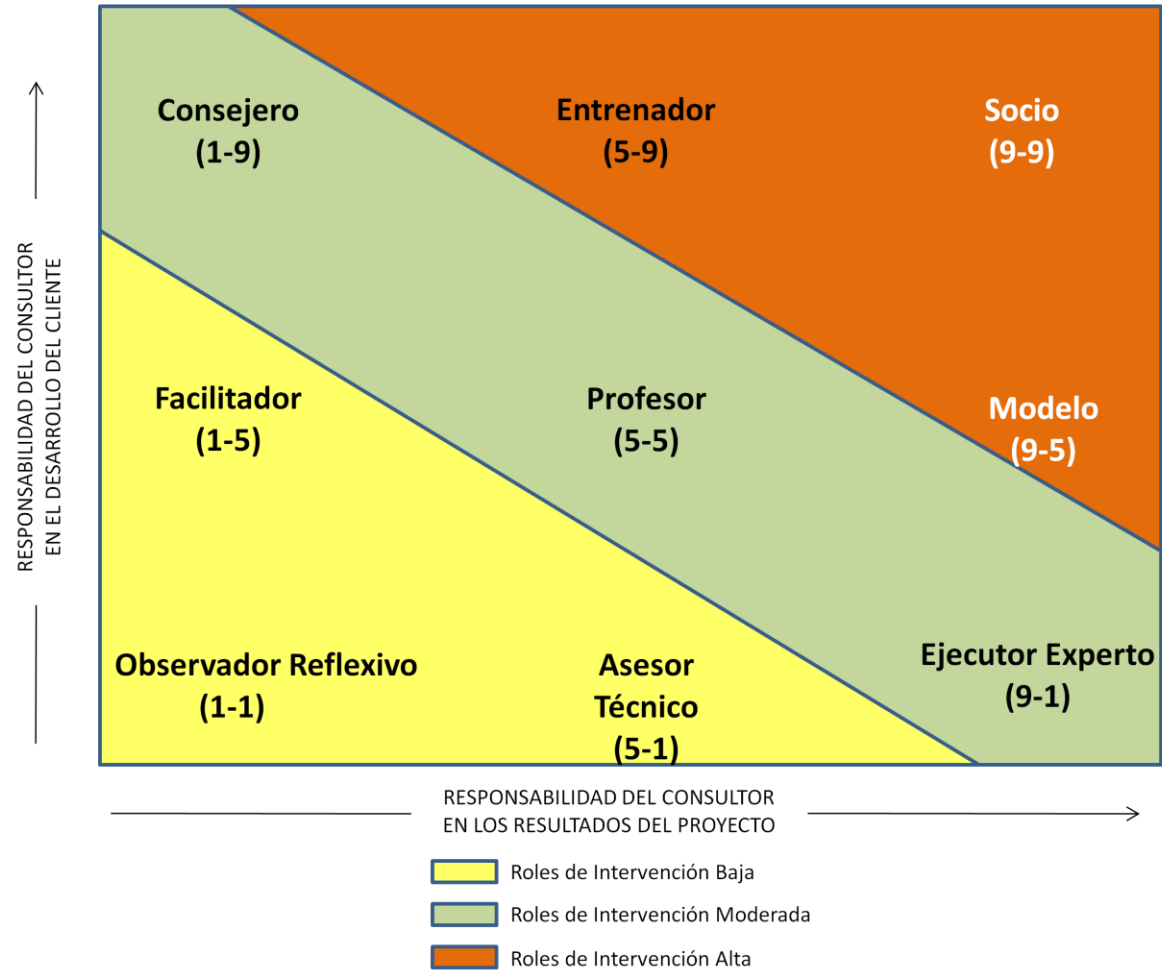
Figura 1.2. Frases que identifican los tipos de roles de un consultor

CONSEJERO: Usted lo hace, Yo seré su guía.	ENTRENADOR: Usted lo hizo bien, yo puedo replicarlo.	SOCIO: Lo hacemos entre los dos y aprendemos el uno del otro.
FACILITADOR: Usted lo hace, Yo atenderé el proceso.	PROFESOR: Estos son algunos principios que usted puede usar para resolver un problema específico.	MODELO: Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mí.
CONSEJERO: Usted lo hace, Yo observaré y le informaré lo que veo y oigo.	ASESOR TÉCNICO: Yo resolveré sus inquietudes.	EJECUTOR EXPERTO: Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo.

¹⁴ Adaptación hecha sobre documentos de Champion, Kiel & McLendon

Las intensidades de los diferentes roles que realiza el consultor se presentan en la figura 1.3.

Figura 1.3. Intensidad de los Roles del Consultor¹⁵



¹⁵ IBID.

1.2 LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA

De toda la exploración bibliográfica inicial realizada por los autores para tratar de identificar a nivel nacional estudios representativos sobre la consultoría en gestión que pudiesen dar idea de su estado de arte en cuanto a la oferta más significativa, las temáticas más demandadas y la demanda más representativa, se halló un estudio reciente del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- titulado “Estudio de Caracterización Consultoría 2006”¹⁶.

Dicho estudio se realizó en el marco del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT¹⁷- en el que se establecieron instancias de concertación sectorial en donde confluyen los diferentes actores del sistema, con el fin de que en su seno se discutan y propongan políticas para el mejoramiento de la formación en cada uno de los sectores y subsectores de desempeño.

Para tal propósito se crearon las mesas sectoriales¹⁸, “las cuales se convierten en esas instancias de concertación entre el sector productivo, la academia y las entidades de gobierno, con el fin de proponer políticas para la formación, mediante la normalización y certificación de las competencias laborales”¹⁹.

“Como resultado del trabajo de las Mesas Sectoriales y de sus Equipos Técnicos se obtienen fundamentalmente los siguientes productos: Estudio de Caracterización Ocupacional, Mapa Funcional, Normas de Competencia Laboral y Titulaciones para cada Subárea de Desempeño”²⁰.

¹⁶ MSCE, Op .Cit

¹⁷ EL Estado colombiano en cumplimiento de la Constitución Nacional (Artículos 54 y 67), le asignó al SENA, entidad pública adscrita al Ministerio de la Protección Social, encargada de ofrecer y ejecutar formación profesional integral, la responsabilidad de liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, mediante Acuerdo 1120 de 1996.

¹⁸ DIARIO OFICIAL 45.445DECRETO 24928/01/2004 por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Artículo 19
[http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDS/Empleo_Seguridad_Social/Decreto%20No.249%20de%202004%20\(Estructura%20SENA\).pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDS/Empleo_Seguridad_Social/Decreto%20No.249%20de%202004%20(Estructura%20SENA).pdf) (Consultado el 22 de noviembre de 2008)

¹⁹ MSCE, Op .Cit. p. 2

²⁰ SNFT: Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá, Sena. 2003.pág. 19

La coordinación de este proceso de elaboración de las normas de competencia laboral, está a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA,

“El estudio de Caracterización Ocupacional describe el estado actual de la cadena y sus tendencias de desarrollo en cinco (5) aspectos: Económico, Organizacional, Tecnológico, Ocupacional y Educativo, con el fin de identificar y describir los límites, naturaleza, características y tendencias en las sub-áreas de desempeño, así como, definir las prioridades de mejoramiento de los trabajadores, siendo este el insumo fundamental para la elaboración de las normas de competencia laboral”²¹.

Bajo las anteriores consideraciones es que el SENA constituye la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial –MSCE- y se reconoce con ello la importancia de la consultoría empresarial en Colombia:

En nuestro país este estudio resulta prioritario ya que la consultoría es una profesión que día a día adquiere más relevancia. Las asociaciones voluntarias de consultores deben actuar de forma más abierta y tratar de aumentar su impacto, pasando al nivel profesional, no existe duda alguna de que la Consultoría puede y debe organizarse mejor en nuestro país. El trabajo de la Mesa Sectorial permitirá que la profesión de la Consultoría pueda autorregularse y profesionalizarse. La presente caracterización permite conocer que hace la empresa Consultora y el Consultor independiente y es un Estudio que puede servir de consulta para todos los Consultores y las empresas que deseen adquirir sus servicios ²² .

El estudio de la Caracterización Ocupacional de la Consultoría de la MSCE

²¹ MSCE, Op .Cit. p. 2

²² IBID. p. 1

Tiene como objetivo describir la situación actual y tendencias de desarrollo del subsector de la Consultoría en Colombia, para lo cual:

- a) Se explica las características organizacionales, económicas y tecnológicas del subsector de la Consultoría.
- b) Se describen sus principales ocupaciones.
- c) Se identifica la oferta de capacitación y formación disponible y las necesidades de cualificación de los consultores, y
- d) Se enuncia la tendencia de la consultoría vista desde la óptica del consultor²³.

Así las cosas, se puede considerar que esta investigación viene a ser un aporte al estudio de la MSCE ya que la misma reconoce, cuando se refiere al perfil de los consultores, que “Para un estudio posterior se tendrá en cuenta el análisis de ciertas cualidades personales que resultan decisivas a la hora de la contratación de un consultor”²⁴.

Dicho estudio será el principal referente teórico de esta investigación²⁵.

²³ IBIDp. 2

²⁴ IBID,p.32

²⁵ Al parecer la MSCE fundamenta sus apreciaciones teóricas en el texto de la Organizacional Internacional del Trabajo –OIT- de Kubr, Milan.2000. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. México. Ed. Limusa y Organización Internacional del Trabajo (OIT) M. Tercera edición. 956 p. Y se dice al parecer puesto que aunque mencionan el nombre del libro una sola vez en todo el estudio, lamentablemente no se respetó el rigor académico de hacer la referencia bibliográfica completa y en segundo lugar se tomaron apartes textuales del mismo sin referenciar la fuente ni resaltarlos entre comillas y precisar la página de las citas.V.gr. véase sobre el tema de “Percepción del tipo de Consultoría ejercida Generalistas-Especialistas” págs. 11 y 12

1.3 ASPECTOS CLAVES DEL ESTUDIO DE LA MSCE

Se han tomado del estudio de la MSCE los siguientes aspectos y datos que se consideran pertinentes y relevantes:

- Dado el Alcance de esta investigación en el Valle de Aburrá se tomará, de las cuatro ciudades del estudio de la MSCE, sólo a Medellín y algunos municipios del Valle da Aburrá.
- Se tomaron de todas las áreas de Consultoría definidas aquellas que se consideran pertinentes para el alcance de este estudio:
 - Planeación estratégica
 - Gestión de calidad.
 - Gestión ambiental.
 - Gestión Humana
 - Gestión de Mercadeo y Comercialización
- Se tomaron para efectos medir la percepción por parte de los clientes de la calidad de la consultoría en lo relativo a los conocimientos y la experiencia de los consultores. las preferencias en cuanto los generalistas y especialistas. Según la MSCE “Un generalista es aquel que sabe de manera “general” resolver un problema empresarial, sin meterse en los detalles. Un especialista es el que “sabe más acerca de menos y menos” o sea que se mete en los pequeños detalles de un problema y consigue solucionarlos”²⁶. Realizando una interpretación a lo expuesto por Kubr sobre el tema los especialistas son aquellos que se enfocan “y se mantienen al día en una esfera especializada de conocimientos y sus aplicaciones” y los generalistas son los “que se ocupa de de diversas esferas de la gestión y concentran su atención en su relación

²⁶ MSCE, Op .Cit. p. 11.

recíproca, coordinación e integración”²⁷. Para Kubr la consultoría debe combinar la utilización de ambos tipos de perfiles y en el caso de las pequeñas empresas estas acuden preferiblemente a los generalistas ya que pueden orientarlos sobre diferentes aspectos al mismo tiempo. En esta investigación se midió la tendencia en el sector mediana y grande en cuanto a dichas preferencias.

- En el estudio de la MSCE se establece que las empresas de consultoría en las diversas áreas de consultoría estudiadas cuentan en promedio con un 45% de sus consultores con educación formal como Especialistas, un 20% con pregrado, un 6% con especialización en consultoría, un 17% con Maestría y un 4% con Doctorado²⁸.
- Las profesiones que más aplican a las firmas consultoras del estudio de la MSCE son la Administración de empresas con un 42% y las ingenierías con un 41%²⁹.
- Según el estudio de la MSCE el 35% de empresas encuestadas realizan actualmente consultorías internacionales; haciendo énfasis en gestión humana y calidad con un 16.7% cada una y seguidas de Mercadeo con un 11,1%. (MSCE, pág. 61). El 50% de las empresas consultoras cobran entre \$151 y \$250 dólares la hora de consultoría. El valor hora promedio total empresas es \$ 192.67³⁰.
- En lo referente al entorno tecnológico la MSEC enfoca su estudio sobre en cómo deben apoyarse las empresas de consultoría en plataformas de información adecuadas para atender a sus clientes en cuanto a informes,

²⁷ KUBR, Milan, La consultoría de empresas. Guía para la profesión, México, Limusa y Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2000,p. 41.

²⁸ MSCE, Op .Cit. p. 45

²⁹ IBID,p.45

³⁰ IBID, p.62.

comercialización y alianzas. En la mayoría de los casos, las empresas (86%) y los independientes (94%) utilizan metodologías propias de la empresa para presentar resultados³¹. La tenencia de página WEB es representativa dentro de las empresas de consultoría. (63%) En lo referente al entorno tecnológico la MSEC enfoca su estudio sobre en como de apoyarse las empresas de consultoría en plataformas de información adecuadas para atender a sus clientes en cuanto a informes, comercialización y alianzas. En la mayoría de los casos, las empresas (86%) y los independientes (94%) utilizan metodologías propias de la empresa para presentar resultados. (MSCE, pág. 69). La tenencia de página WEB es representativa dentro de las empresas de consultoría. (63%)³².

- Las empresas consultoras tienen generalmente alianzas (45%) más que los consultores independientes (21%)³³.
- El estudio de la MSEC plantea que el 60,8% de las firmas de consultoría tienen indicadores de gestión y el 92,2% miden la satisfacción del cliente³⁴ pero no explicitan cuales son las características de satisfacción que se evalúan. En cambio en el presente estudio, se convalidaron aquellas características de calidad de la consultoría en gestión organizacional en términos de competencias de los consultores, de metodología y de atributos de la consultoría. La convalidación se llevó a cabo mediante la técnica de grupo focal conformado por los consultores en gestión más experimentados del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo -CICE- de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit y de la firma Gestión y Conocimiento Ltda . Luego se le preguntó a los clientes sobre sus percepciones en cuanto a

³¹ IBID, p.69

³² IBID, p.70

³³ IBID, p.73

³⁴ IBID, p.19

la importancia relativa de cada una de estas competencias, la metodología de consultoría y los atributos de calidad del servicio de consultoría.

- El estudio de la MSE se centra en la vinculación de consultores nacionales y extranjeros a las firmas de consultoría. El 98,5 % de las empresas de consultoría encuestadas en dicho estudio contrataron consultores nacionales y el 1,5% contrataron foráneos³⁵. Así mismo, la presente investigación exploró la relación desde el punto de vista del cliente. Cuántos de ellos en los últimos cinco años contrataron firmas de consultoría extranjeras y cuantos contrataron firmas nacionales.
- El estudio de la MSCE en lo relativo al entorno económico plantea que “las empresas para mejorar su productividad, procesos o y rentabilidad, contrata los servicios de empresas de consultoría o consultores independientes”³⁶. Y se centra en los ingresos que se perciben anualmente por dichos servicios. “El 92% de las empresas consultoras reciben sus ingresos por servicios de consultoría especializada y el 22% por servicios de tipo generalizada. Las empresas que más ejercen consultoría especializada son los que facturan entre \$751millones (MM) a \$1000millones”³⁷. “En promedio de ventas totales nacionales de consultoría aumentaron. Las empresas en promedio al año vendieron más en el 2005 que en el 2004, pasando de \$ 639MM a \$ 674.MM, siendo un crecimiento del 5% promedio. Las empresas consultoras grandes que facturan de \$751MM a \$ 1000MM venden exclusivamente consultorías especializadas. Sus ventas aumentaron de \$875.50 millones de pesos en el 2004 a \$ 991.11 millones de pesos en el 2005. En general todos los tamaños de empresas consultoras aumentaron las ventas del año 2004 al 2005”³⁸. “Se

³⁵ IBID, p.34

³⁶ IBID, p.55

³⁷ IBID, p.59

³⁸ IBID, p.60

destaca que en el 2004 se llegó al monto de 754 contratos de consultoría especializada vendidos por las empresas consultoras grandes³⁹.

³⁹ IBID, p.59

1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL ESTUDIO DE LA MSCE Y LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Las diferencias de enfoque del estudio realizado por la MSCE y la presente investigación radican en:

- La unidad de análisis no son las empresas consultoras y los consultores independientes sino los clientes de grandes y medianas empresas del Valle de Aburrá que reciben los servicios de consultoría de firmas y no de consultores independientes⁴⁰.
- El estudio se verá más como análisis de características de calidad de la consultoría y no como tendencias en las diferentes áreas de consultoría que es lo que arroja el estudio de la MSCE.
- La investigación que se describe en este documento se enfocó en percibir, desde los clientes, en qué medida la consultoría en gestión organizacional respondió a contribuir a beneficios relacionados con la adquisición de conocimientos, la identificación de oportunidades de mejoramiento, la adopción de nuevas prácticas de gestión y el mejoramiento de los resultados de la organización, entre otros. Con ello se pretendió hacer una exploración básica acerca del valor agregado de la consultoría que de pistas para una futura investigación sobre el aporte de la consultoría a la productividad y competitividad de las empresas. Y es que por ejemplo, Michael Porter en su libro la ventaja competitiva de las Naciones expone en su diamante de ventajas competitivas que:

⁴⁰ Según el estudio de la MSCE la mayoría de las firmas de consultoría atienden el mercado de grandes y medianas empresas (76,5% y 66,7%) y los consultores independientes atienden en su mayoría las pequeñas (51,4%). (MSCE, Op .Cit. p. .21)

La prosperidad nacional es afectada con gran fortaleza por la competitividad, la cual se define por la productividad con la cual una nación utiliza sus recursos humanos, de capital y naturales... El nivel de vida de una nación lo determina la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por una unidad de los recursos humanos, de capital y naturales de la nación". La productividad depende tanto por el valor de los bienes y servicios de la nación medidos por los precios establecidos en los mercados abiertos como por la eficiencia con que ellos pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad se mide con la productividad"... El desafío central del desarrollo económico es como crear las condiciones para el crecimiento rápido y sostenible de la productividad ⁴¹.

La medida más sencilla de crecimiento es el PIB por habitante. PIB por habitante es simplemente el producto de la productividad laboral por la fracción de la población que trabaja. Puesto que la mayoría de la gente trabaja, las grandes diferencias en el desempeño económico proviene de las diferencias en la productividad laboral ⁴².

Como factores determinantes de la productividad y del crecimiento económico la MSCE plantea que "el mejoramiento de la productividad en los negocios es el resultado de obtener mayor valor agregado y a ello concurren siguiendo a Lewis (2004) las prácticas operacionales, la innovación, la selección de tecnologías, la competencia y los incentivos.

La innovación se define como "i) la introducción de nuevos bienes y servicios o de nuevas calidades de ellos; ii) la aparición de nuevos métodos productivos o de nuevos sistemas de comercialización; iii) la apertura de nuevos mercados; iv) la conquista de nuevas fuentes de materias primas y v) el establecimiento de nuevas estructuras de mercado en un sector"⁴³..

⁴¹ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. 2004, p. 30, 31, 37 y 50. (Citado por la MSCE, Op .Cit.p. 55).

⁴² LEWIS, 2004, p. 252. (Citado por la MSCE,.Op .Cit. p. 55)

⁴³ CEPAL, 2000. (Citado por la. MSCE, Op .Cit. p. 56)

1.5 COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL CONSULTOR

Para el abordaje de la determinación de competencias claves y fundamentales de un consultor se revisaron diversos referentes⁴⁴ pero en esencia los siguientes:

- a. La consultoría de empresas. Guía para la profesión de Milan Kubr publicado por Editorial Limusa y la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- b. La Titulación “Desarrollo de procesos de consultoría” elaborada por la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial ⁴⁵ bajo el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que coordina el SENA.
- c. La propuesta de Competencias del consultor elaborada por el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo, CICE de la Universidad EAFIT.

A continuación se extractarán las competencias básicas que cada referente propone.

1.5.1 La consultoría de empresas. Guía para la profesión de Milan Kubr.

Para los autores del presente trabajo de investigación, las aptitudes intelectuales y atributos personales de un consultor en gestión organizacional que propone Kubr se sintetizan en la figura 1.4⁴⁶.

⁴⁴ Ver bibliografía

⁴⁵ La MSCE definió el 30 de Octubre de 2008 dos Titulaciones. La titulación “Generación y gestión de nuevos servicios de consultoría” no se consideró ya que esta hace énfasis en el rol del consultor desde las necesidades de la empresa consultora mientras la titulación de “Desarrollo de procesos de consultoría” hace referencia al desempeño del consultor en su interacción con los clientes y en consecuencia se consideró más pertinente para el propósito básico de esta investigación que busca medir la percepción de los clientes de la calidad de la consultoría.

⁴⁶ KUBR, Op .Cit. Pág. 758.

Figura 1.4 Cualidades de un consultor

CUALIDADES DE UN CONSULTOR
1) Capacidad intelectual
✓ Capacidad para aprender rápida y fácilmente;
✓ Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos;
✓ Buen juicio;
✓ Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo;
✓ Capacidad de sintetizar y generalizar;
✓ Imaginación creativa; pensamiento original.
2) Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas
✓ Respeto de los demás; tolerancia;
✓ Capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas;
✓ Facilidad para establecer contactos;
✓ Capacidad para ganarse la confianza y el respeto;
✓ Cortesía y buenos modales.
3) Capacidad para comunicar, persuadir y motivar
✓ Capacidad para escuchar;
✓ Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito;
✓ Capacidad para enseñar y formar a otras personas;
✓ Capacidad para persuadir y motivar.
4) Madurez intelectual y emotiva
✓ Estabilidad de comportamiento y actitud;
✓ Independencia para llegar a conclusiones imparciales;
✓ Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres;
✓ Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva;
✓ Autocontrol en todas las situaciones;
✓ Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
5) Energía personal e iniciativa
✓ Grado adecuado de confianza en sí mismo;
✓ Ambición sana;
✓ Espíritu empresarial;
✓ Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción.
6) Ética e integridad
✓ Deseo sincero de ayudar a los demás;
✓ Gran honestidad;
✓ Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia;
✓ Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.
7) Salud física y mental
✓ Capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas

Tomada de Rubr, Milan. 2003, pág. 758

1.5.2 Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT). Titulación Desarrollo de procesos de consultoría. Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial ⁴⁷

Bajo la metodología del SNFT la titulación “Desarrollo de procesos de consultoría”, estableció seis normas de competencia laboral y dieciséis elementos de competencia que dan cuenta descriptiva de cada norma⁴⁸. Para cada elemento de competencia asociado a la respectiva norma definieron criterios de desempeño del consultor, conocimientos y comprensiones esenciales, rangos de aplicación y evidencias requeridas en cuanto a desempeño, conocimientos y productos que debe demostrar el consultor competente.

Aquí se adopta la competencia laboral como la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.

Cada **elemento de competencia** hace referencia a una función productiva. Esta función establece lo que la persona competente es, o debe ser capaz de hacer.

Los **Criterios** establecen los parámetros de evaluación del desempeño para cada función expresada en el título del elemento: definen enunciados de resultados críticos del desempeño y parámetros de calidad de esos resultados. Expresan el qué y con qué calidad se espera que sea logrado el desempeño.

El **Rango de Aplicación** establece el conjunto de situaciones o circunstancias laborales en los que la persona debe demostrar el desempeño de la función

⁴⁷ El SNFT comprende los sistemas de normalización, formación, evaluación y certificación de las competencias laborales.

⁴⁸ Una norma puede estar compuesta de dos o más elementos de competencia. Cada elemento hace referencia a una función productiva.

expresada en el elemento de competencia. Define el alcance de la competencia laboral.

Los **Conocimientos y Comprensiones Esenciales**, establecen los métodos, principios, teorías e información necesaria y suficiente que la persona debe poseer, comprender y dominar para lograr y soportar un desempeño competente y consistente en el tiempo.

Las **Evidencias Requeridas** establecen los productos y/o pruebas objetivas para probar, evaluar y juzgar la competencia laboral del trabajador. Detalla qué y cuántos resultados de desempeño o productos tangibles deben usarse como evidencia para demostrar la competencia.

Según este sistema las normas de competencia laboral, construidas sobre indicadores de resultados de desempeño, asociados a actividades laborales concretas – funciones productivas – establecen los requisitos ciertos y los objetivos para asegurar que quien los cumple es competente. Igualmente constituyen una expectativa de desempeño en el trabajo y alude a resultados que se esperan del trabajador, en este caso del consultor.

En este sentido, es posible mencionar que el trabajo competente se entiende como “un conjunto de habilidades y actitudes movilizadas para resolver exitosamente una situación particular en el desempeño laboral”⁴⁹.

El asunto es que se pretende determinar las competencias de un consultor no sólo con la observación de su comportamiento en el puesto de trabajo, sino también con base en pruebas de conocimientos, titulaciones de estudios y certificados de experiencia.

⁴⁹ VARGAS, Fernando. Cuatro afirmaciones en torno a la certificación- todas falsas. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>. Boletín N° 153. Montevideo: Cinterfor, 2002. p. 98.

Por el hecho de ser las Normas de Competencia Laboral de la Consultoría Empresarial publicadas por la MSCE el referente nacional, se presentan con más detalle. En la figura 1.5 se transcriben las normas de competencia laboral con sus elementos de competencia de la Titulación 2 “Desarrollo de procesos de consultoría”⁵⁰.

⁵⁰ Existe otra titulación denominada “Titulación 1 Generación de nuevos servicios de consultoría” compuesta por 4 normas, pero para el alcance de este trabajo investigativo se consideró que la titulación 2 era la más pertinente.

Figura 1.5 Titulación 2 “Desarrollo de procesos de consultoría”

NORMA	ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL OBLIGATORIA
240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades	01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas. 02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas.
240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente	01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente. 02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente. 03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora.
240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente	01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente. 02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente. 03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría. 04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.
240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora	01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente. 02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.
240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente	01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos. 02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos. 03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.
240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.	01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente. 02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato.

Según la definición de *criterio de desempeño*, en este componente se define el que y con qué calidad se espera el desempeño y los conocimientos y comprensiones esenciales son las cualidades o atributos que debe poseer un consultor competente, entonces para los propósitos del análisis de la selección de

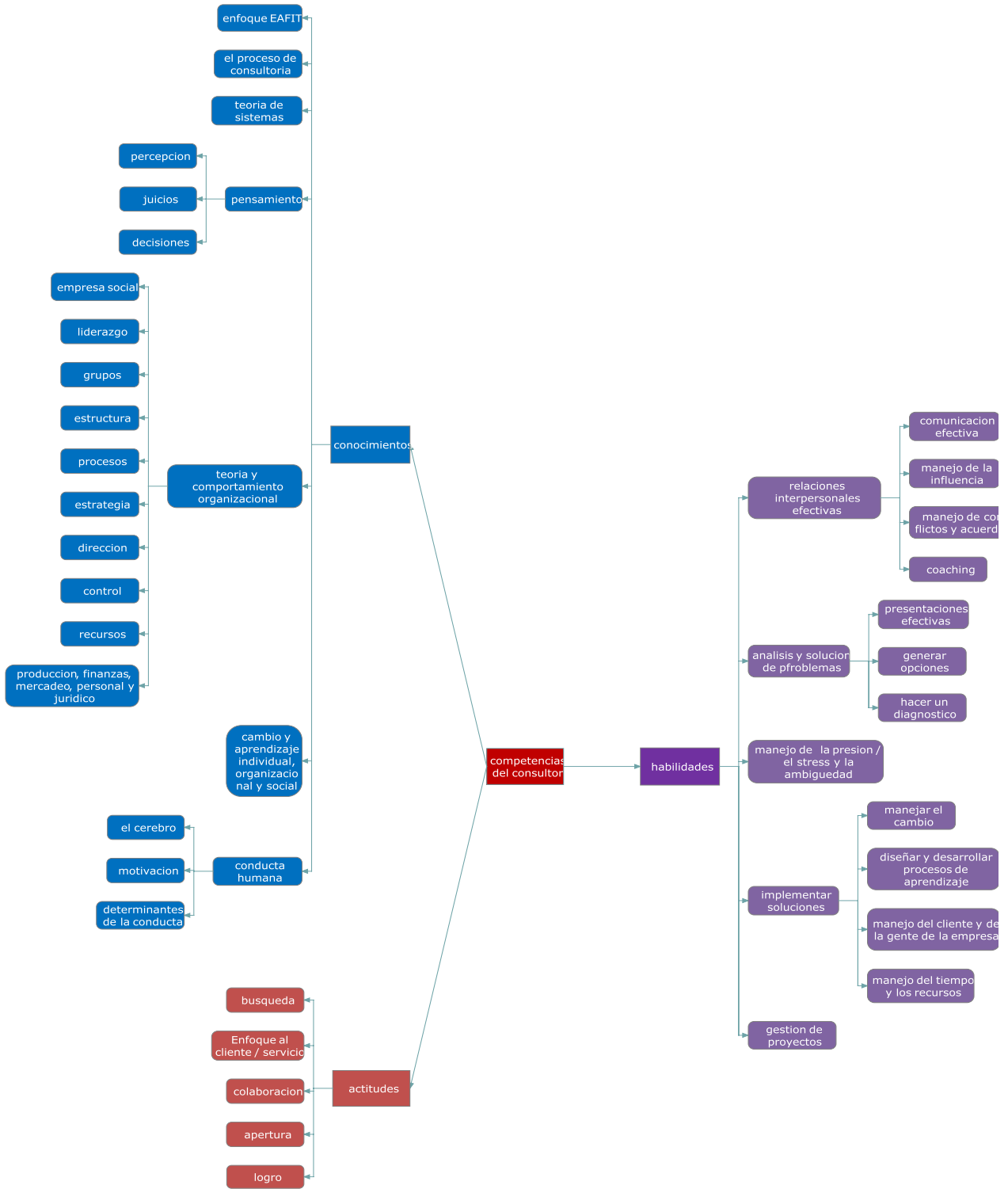
las competencias claves y fundamentales que debe tener un consultor bajo la percepción de un cliente es conveniente que se muestren cuáles son esos conocimientos y comprensiones esenciales.

Por considerarlo pertinente en el anexo 1 se presentan los criterios de desempeño y los conocimientos y comprensiones esenciales de un consultor empresarial para cada norma y elemento de competencia de la titulación “Desarrollo del proceso de consultoría” establecidos en la MSCE.

1.5.3 Propuesta de Competencias del consultor elaborada por el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo, CICE de la Universidad EAFIT.

Esta propuesta se ilustra en la figura 1.6 y abarca tanto conocimientos, como habilidades y actitudes. Estas competencias están directamente relacionadas al éxito del trabajo de consultoría en una organización. Aplican tanto al consultor integral como al consultor especializado en un determinado aspecto de la organización o del proceso técnico de ésta.

Figura 1.6 Competencias del consultor



Tomada del CICE

1.5.4 Referencia cruzada entre enfoques que proponen las competencias de un consultor en gestión organizacional

En este punto surge la pregunta ¿Cuál referente adoptar?

En primera instancia se pensaría que el del SNFT dado su trabajo sistemático para llegar a definir las competencias de un consultor.

En este enfoque se hace referencia a conocimientos y comprensiones esenciales mezclando en estas últimas las habilidades y comportamientos. Aunque al hacer un ejercicio de clasificación en conocimientos, competencias actitudinales⁵¹ y habilidades se observa que su mayor enfoque es hacia los conocimientos y en menor medida hacia las competencias actitudinales.

- a. En la figura 1.7 se muestra un extracto de las competencias identificadas en las cinco normas de referencia de la MSCE clasificándolas en cuanto a conocimientos actitudes y habilidades:

Figura 1.7 Clasificación de competencias del consultor de la Titulación 2 del SNFT “Desarrollo del proceso de consultoría.

Conocimientos	Actitudes	Habilidades
Direccionamiento estratégico		
Estructura empresarial		
Teoría general de sistemas		
Metodología de investigación		
Relaciones causa-efecto		Análisis y solución de problemas
Informes		
Técnicas de comunicación	Comunicación	Comunicación

⁵¹ Para los autores, competencias actitudinales se deben entender a la luz de este trabajo, como aquellas disposiciones a la acción que son coherentes con los patrones de conducta observables en el comportamiento de un consultor. Es decir que lo que piensa y dice un consultor sobre su deber ser, se evidencia si lo cumple o no en su hacer.

Conocimientos	Actitudes	Habilidades
		TICs
		Manejo de datos
	Trabajo de equipo	
Código de buen gobierno Responsabilidad social	Ética	
Términos de referencia		
Normatividad vigente		
Metodología		Metodología
Procesos de consultoría: Asesoría Auditoría Sistemas de gestión Procesos Objetivos Proyectos Recursos Productividad y competitividad		
indicadores de gestión		
		Mentalidad gerencial
		Estrategias pedagógicas
		Programación y manejo de agenda
Contexto o entorno del cliente		
		Observación (hallazgos, comportamientos,..)

b. Si se observa las competencias propuestas por la OIT se ve que todas se refieren a cualidades actitudinales relativas a motivaciones, actitudes y habilidades y se entendería que las competencias relativas a los conocimientos son apenas obvias dependiendo de los temas de gestión que se asesore.

c. Si se observa la propuesta de EAFIT para los consultores del CICE se propone allí una categorización en conocimientos, actitudes y habilidades.

Haciendo una tabla de referencia cruzada (Figura 1.8) se observa que la propuesta hecha por EAFIT recoge, de alguna forma, tanto la propuesta de la OIT como la de la MSCE. Aunque se puede notar que en las competencias de la MSCE no aparecen competencias de conocimientos como teorías del pensamiento en cuanto a percepciones, juicios y decisiones, teorías administrativas y del comportamiento organizacional, cambio y aprendizaje, y

sobre la conducta humana, actitudinales como colaboración, apertura y logro y habilidades para la gestión de proyectos y la implementación de soluciones. En las columnas de la MSCE y de la OIT se hace mención a SI queriendo significar que hay evidencia de la competencia referida por el CICE y se mencionan en que apartados se puede ver esa evidencia y se menciona No hay evidencia significando que a juicio de los autores no está presente la competencia referida

Figura 1.8 Referencia cruzada de competencias del consultor

CICE-EAFIT	SNFT-MSCE-SENA Normas de competencia laboral (Normas 5 a la 10) Titulación 2 Desarrollo del proceso de consultoría	OIT LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la profesión
CONOCIMIENTOS		
Proceso de consultoría	Si. Norma 6. Elemento 3(04,05,06) Norma 7. Elemento 1(02,08) Norma 7. Elemento 3(03,08) Norma 8. Elemento 1(01,02,06) Norma 9. Elemento 1(02,03,04,05,06) Norma 9. Elemento 2(02,05,06) Norma 9. Elemento 3(04,05) Norma 10. Elemento 2(02,03)	SI Los propios que le exija su disciplina de consultoría(Pág.755)
Teoría de sistemas	Si Norma 6. Elemento 3(03)	SI. Los propios que le exija su disciplina de consultoría(Pág.755)
Pensamiento	No se evidencia	No se evidencia
Percepción		Si (Pág 754) La intuición o “sensibilidad” unida a la percepción para poder evaluar la índole del poder y la política en la organización.
Juicios	No se evidencia	No se evidencia

CICE-EAFIT	SNFT-MSCE-SENA Normas de competencia laboral (Normas 5 a la 10) Titulación 2 Desarrollo del proceso de consultoría	OIT LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la profesión
Decisiones	No se evidencia	No se evidencia
Teoría y Comportamiento organizacional	No se evidencia	Si. (Pág.755) Los propios que le exija su disciplina de consultoría
Cambio y aprendizaje individual, organizacional y social	No se evidencia	No se evidencia
Conducta humana	No se evidencia	Si (Pág 755) Tener cierto conocimiento elemental de las ciencias del comportamiento
ACTITUDES		
Búsqueda	No se evidencia	No se evidencia
Enfoque al cliente/servicio	Si. Norma 5. Elemento 1(03) Norma 5. Elemento 2(01,02,03) Norma 6. Elemento 3(01) Norma 6. Elemento 2(04) Norma 8. Elemento 1(04,05) Norma 8. Elemento 2(02,05,06) Norma 9. Elemento 2(04)	Si (Pág 755). Debe estar sinceramente interesado en ayudar a la organización cliente
Colaboración	No se evidencia	Si (Pág 758). Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas.
Apertura	No se evidencia	Si (Pág 758) Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones
Logro	No se evidencia	Si (Pág 758) Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción
HABILIDADES		

CICE-EAFIT	SNFT-MSCE-SENA Normas de competencia laboral (Normas 5 a la 10) Titulación 2 Desarrollo del proceso de consultoría	OIT LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS. Guía para la profesión
Relaciones interpersonales efectivas	SI Norma 5. Elemento 1(11) Norma 7. Elemento 1(05) Norma 7. Elemento 4(03) Norma 8. Elemento 2(02,05) Norma 9. Elemento 2(04)	Si. (Pág 756) Aptitud para establecer relaciones interpersonales bien asentadas
Análisis y solución de problemas	SI Norma 5. Elemento 1(05) Norma 6. Elemento 3(03)	Si. (Pág 754) Capacidad para analizar problemas complejos
Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	No se evidencia	Si. (Pág 758). Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres.
Implementar soluciones	No se evidencia	No se evidencia
Gestión de proyectos	No se evidencia	No se evidencia

De acuerdo a los análisis realizados en este capítulo para cada una de las propuestas y de acuerdo a lo que se aprecia en la figura 7.6, se considera que la propuesta de EAFIT recoge de manera integral todos los elementos de competencias básicas para asegurar el buen desempeño de un consultor. En consecuencia, se adopta como competencias fundamentales de un consultor en gestión organizacional, la propuesta hecha por el CICE de la Universidad EAFIT⁵².

⁵² En taller de validación con consultores expertos del CICE y de Gestión y Conocimiento Ltda, se acordó que la competencia “implementación de soluciones” no se incluyera ya que a se evidenció que está como uno de los descriptores de la competencia de logro y está relacionada con gestión de proyectos. Los expertos que participaron tanto en la validez de contenido y de constructo del instrumento para la encuesta fueron: por parte del CICE de la Universidad Eafit las profesoras Adriana García, coordinadora general de proyectos del CICE, Paola Podestá coordinadora académica del CICE y el profesor Alfonso Vélez y por parte de Gestión y Conocimiento Ltda el Magister Federico Alonso Atehortúa Hurtado, coordinador de formación e investigación. Ver un resumen de sus hojas de vida en el anexo 6

1.5.5 Definición de la competencias fundamentales del consultor en gestión organizacional

Ahora se procede a definir las competencias relativas a las actitudes y a las habilidades. Las de conocimientos no se definen como tal por obvias razones. Se agregan a cada competencia descriptores conductuales que pueden dar cuenta de ellas suficientemente sin ser exhaustivos⁵³.

Pero antes se presenta una pequeña interpretación del concepto de competencias desde una perspectiva psicológica.

Ansorena Cao (1996) plantea que una competencia es: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”⁵⁴.

“Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que

⁵³ Se tomaron de referencia las definiciones de Álvaro de Ansorena Cao en “15 pasos para la selección de personal con éxito”. En el taller de validación realizado con los expertos consultores se adaptaron las definiciones de competencias propias de un consultor, las cuales se adoptaron para el presente estudio De igual manera se procedió con las conductas asociadas a cada competencia.

⁵⁴ ANSORENA, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. P.76

se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es “competente”.⁵⁵

⁵⁵ RODRÍGUEZ, Nelson Ph.D. SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela Psico Consult C.A. tomado de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm (Con acceso el 21 de febrero de 2009)

En general puede afirmarse que las competencias:⁵⁶

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Para este trabajo se ha asumido la definición de competencias laborales establecida en el glosario y adoptada por el SNFT. Por considerarlo pertinente se presenta nuevamente:

Competencia laboral es la “Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”

La figura 1.9 resume las competencias fundamentales del consultor en gestión organizacional:

⁵⁶ IBID

Figura 1.9 Competencias fundamentales del consultor

Actitudes	Habilidades
Búsqueda	Relaciones interpersonales efectivas
Enfoque en el cliente	Análisis y solución de problemas
Colaboración	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad
Apertura	Gestión de proyectos
Logro	

A continuación se procede a definir cada una de ella y a establecer los descriptores de conducta o comportamiento que las componen.

- **Actitudes**

Búsqueda

Explorar activamente posibilidades en el entorno y procurar reenfoques sacando el máximo aprovechamiento de ellos y comprendiendo el riesgo asociado.

Conductas:

- Se anticipa a los problemas que pueden afectar el proyecto o al cliente y aporta soluciones alternativas.
- Se orienta a modificar, en parte, una realidad que posibilite el logro de los objetivos trazados en la consultoría.
- Se orienta más al futuro que al pasado.
- Detecta mediante el análisis del entorno oportunidades de mejoramiento de la consultoría.

- Está atento a la innovación tecnológica en los sectores de intervención de la consultoría y propone alternativas de aplicación viables según el contexto.

Enfoque en el cliente/servicio

Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que los clientes pueden requerir en el presente o en el futuro y ser capaz de satisfacerlas.

Conductas:

- Brinda soluciones acorde a las circunstancias y a las capacidades del cliente logrando que en su aplicación se obtenga la satisfacción de éste.
- Estructura la consultoría de forma que se pueda dar un servicio eficiente y eficaz a los clientes.
- Procura agregar valor al cliente en el desarrollo de la consultoría.
- Orienta la consultoría para que se cumpla el objetivo trazado y se logre un impacto en los resultados estratégicos del cliente.

Colaboración

Participar activamente en la consecución de los objetivos y metas trazados en la consultoría.

Conductas:

- Facilita a los miembros del equipo información que sea pertinente para el proyecto que aborda la consultoría.
- Fomenta el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente para el proyecto, en la resolución de problemas específicos.
- Trata las demandas de la organización cliente con la misma celeridad, presión, etcétera, con que desea que sean tratadas las propias.
- Prioriza los objetivos del proyecto sobre cualquier otro objetivo particular.
- Ayuda a los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente compensando sus “carencias”

Apertura

Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se percibe nueva información.

Conductas:

- Muestra capacidad de sorprenderse a nuevas posibilidades y reconoce las limitaciones del modelo de soluciones propuestas.

- Escucha, analiza, debate y, en su caso, acepta, contrarias a sus ideas originales.
- Defiende las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.
- Emprende acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia las circunstancias.
- Acepta cambios temporales de agenda para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización cliente.

Logro

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño “medio” y perseverando en el cumplimiento de los propósitos.

Conductas:

- Traza objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
- Trabaja activamente hasta alcanzar las metas o retos propuestos.
- Muestra capacidad de fácil recuperación ante las dificultades encontradas durante el desarrollo de la consultoría.

- **Habilidades**

Relaciones interpersonales efectivas

Tener facilidad de influenciar, motivar y comprometer a otros individuos con los que se relaciona en la búsqueda de un objetivo común.

Conductas:

- Busca convencer a otros mediante mecanismos argumentativos asertivos.
- Estimula la participación de los miembros del equipo consultor y de la organización cliente para llegar a acuerdos mediante el consenso.
- Tiene tacto y mantiene un contacto humano con el cliente.
- Establece vínculos de cooperación y colaboración con otros grupos de interés que pueden posibilitar el logro de los objetivos del proyecto de consultoría.
- Busca que las responsabilidades de los involucrados estén bien definidas y se asuman en cada uno de los roles.
- Demuestra capacidad para mantener el ánimo conciliador y entusiasta durante todo el proyecto, incluso en situaciones de mayor tensión entre los involucrados en la consultoría.

Análisis y solución de problemas

Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas y proponer soluciones viables de acuerdo al contexto de la consultoría.

Conductas:

- Determina y analiza las causas de un desequilibrio o de una situación no deseada y propone soluciones pertinentes.
- Analiza efectos negativos de una determinada variable frente a los resultados esperados de la consultoría.
- Investiga fuentes de información pertinentes que aportan en el análisis de las causas y efectos de los problemas y para el planteamiento de alternativas de solución.

Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad

Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo, la restricción de los recursos y hacer frente al desacuerdo, la oposición, la adversidad y la incertidumbre.

Conductas:

- Soporta con buen ánimo y resultados positivos, los proyectos con limitaciones de medios humanos e instrumentales.
- Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales tensas.

Gestión de proyectos

Gerenciar las actividades y variables del proyecto de consultoría en las dimensiones técnicas y administrativas.

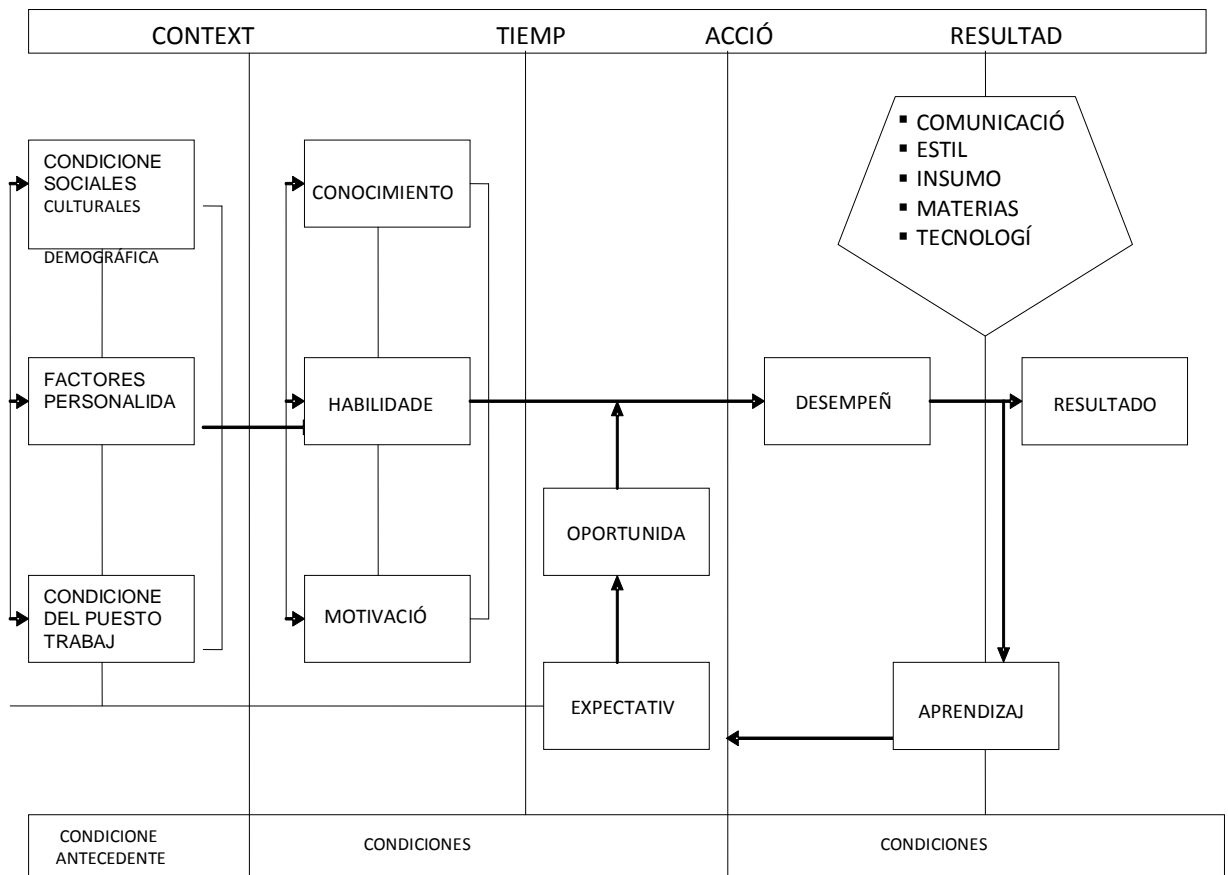
Conductas:

- Establece y aplica la planeación del proyecto de consultoría acorde a la naturaleza del mismo.
- Capacidad de asegurar que las propuestas hechas al cliente se aplican de manera apropiada.
- Mantiene la dinámica propia del proyecto y su rigor metodológico durante la realización de cada una de sus etapas.
- Evalúa de manera objetiva los resultados de la intervención de la consultoría.
- Elabora informes sobre el avance y ejecución del proyecto de consultoría.
- Realiza alertas tempranas en los niveles pertinentes sobre situaciones negativas que puedan afectar el proyecto

1.6 MODELO TEÓRICO PARA EXPLICAR EL DESEMPEÑO DE UN CONSULTOR

Si bien hasta aquí se tiene claro, desde la óptica de los consultores, cuáles deben ser las competencias claves para un excelente desempeño, la siguiente pregunta fue ¿Bajo qué modelo teórico se podría fundamentar los determinantes del desempeño de un consultor?. Se propone por los autores que sea bajo el modelo del profesor Fernando Toro⁵⁷ que se sintetiza en la figura 1.10

FIGURA 1.10 Modelo conceptual propuesto para explicar los determinantes del desempeño de un consultor



Toro, Fernando. 2002

⁵⁷ TORO, Op .Cit. p.34

Toro propone que los resultados son determinados por el desempeño de las personas y por variables organizacionales como la comunicación, el estilo de dirección, los insumos para la tarea, las materias primas y la tecnología. Al respecto dice “Cuando la acción humana (desempeño) es apropiada, están presentes los recursos indispensables y se producen los resultados esperados puede hablarse de productividad.”⁵⁸

Ahora bien centrándose en la variable desempeño, que es la que define el accionar de las personas frente a la tarea o prescripción laboral, es posible decir que este accionar viene determinado o causado por tres determinantes fundamentales: Los conocimientos, las habilidades y las motivaciones. Y mediando entre estos y el actuar aparecen dos variables de carácter temporal que son las expectativas y los juicios de oportunidad, los cuales vienen como un “bucle” de retroalimentación del aprendizaje que hace el trabajador al actuar o desempeñarse de forma repetitiva y de determinada manera. Estas últimas variables son las que regulan el tiempo de ocurrencia del desempeño de un modo particular.

Finalmente la propuesta de Toro considera como determinantes indirectos del desempeño y directos de los propios determinantes de éste, tres variables de contexto que son: Las condiciones sociales, culturales y demográficas; los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo.⁵⁹

⁵⁸ TORO. Op .Cit., p. 110

⁵⁹ Para mayor detalle véase Bustamante, Ramón y otros. “ Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación basados en competencias, para un modelo de Gestión Humana aplicable al sector público colombiano y articulados al sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001:2000 y NTCGP 1000: 2004” Monografía Especialización en Psicología Organizacional. Universidad de Antioquia. 2005.

1.7 CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tomando de referencia la definición dada por la norma NTC-ISO 9000:2005, en la que se define la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, se puede plantear que un servicio de consultoría en gestión organizacional es de calidad en la medida que los atributos definidos para dicho servicio cumplen a cabalidad con los acuerdos pactados con los clientes y con las demás exigencias que le son aplicables.

A continuación se presenta una propuesta de atributos fundamentales que debe cumplir el servicio de consultoría.

Según Kubr “como la consultoría es un servicio que tiene por finalidad satisfacer las necesidades de clientes concretos, se considera normalmente el grado en que esas necesidades o exigencias se han satisfecho como el criterio principal para evaluar la calidad del servicio. Una vez más, pasa a primer plano la relación consultor – cliente: la calidad del servicio no se puede medir – y ni siquiera existe – fuera de esa relación, sino solo como parte intrínseca de ella”⁶⁰

Este concepto de Kubr refuerza aun más la conveniencia de estudiar la calidad de la consultoría en gestión organizacional a partir de las competencias de los consultores y las metodologías aplicadas para prestar sus servicios. Tal como lo plantea Kubr, el consultor debe estar en capacidad de detectar y satisfacer necesidades o exigencias que en algunos casos el mismo cliente no es consciente, esto sucede típicamente en pequeñas organizaciones que por la limitación de recursos y dificultades de acceso a otros niveles de conocimiento, se apoyan en gran medida en las orientaciones del consultor para basar sus decisiones. Entonces el grado en que se satisfacen las necesidad del cliente, está

⁶⁰ KUBR, Op .Cit, p 549.

supeditado a que la consultoría disponga de consultores con competencias básicas bien desarrolladas y metodología adecuadas.

Para Peter F. Drucker⁶¹ “Definir la calidad en el trabajo de conocimiento y convertir esa definición en productividad de quien lo hace consiste, pues, en gran medida, en definir la tarea. Exige la definición difícil, arriesgada y siempre polémica de que son “resultados” para determinada empresa y determinada actividad.”

A partir de esta premisa de Drucker, cobra sentido pensar que la calidad de la consultoría en gestión organizacional se soporta de manera importante, en la apropiada tarea que debe realizar el consultor durante la ejecución del proyecto.

La figura 1.11 presenta los aspectos de calidad que debe cumplir el servicio de consultoría a partir de la adaptación hecha sobre la propuesta de Kubr:

Figura 1.11 Garantía de la calidad del servicio de consultoría⁶²

Etapa	Objetivo	Actividades
Al principio	Velar por que se inicien los trabajos correctos	Determinar las atribuciones del cliente y el consultor. Controlar el cumplimiento de las expectativas del cliente. Acordar el plan de trabajo. Acordar las medidas de gestión de calidad del proyecto de consultoría
Durante el proyecto	Velar por que las actividades del proyecto se realicen correctamente	Presentar informes sobre los avances del proyecto Controlar las variaciones Llevar registros del servicio de consultoría prestado Orientar y supervisar al equipo consultor

⁶¹ Drucker, Peter 1999. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Colombia. Editorial Norma, p 209.

⁶² KUBR, Op .Cit, p 681. Adaptación realizada por los autores de la presente investigación.

Etapa	Objetivo	Actividades
Al final	Asegurarse de que el servicio se ha prestado de manera adecuada y de que el cliente está satisfecho.	Evaluación formal de aceptación por el cliente Evaluación interna del servicio Evaluación del desempeño del consultor
Después de terminada la tarea	Asegurarse de que el cliente sigue estando satisfecho y buscar establecer una relación permanente. Examinar el rendimiento de los consultores	Obtención de información del cliente por medio de cuestionarios y entrevistas. Estudios independientes. Realizar la evaluación periódica del desempeño y desarrollo de competencias del consultor

Para Kubr las razones que motivan a las organizaciones para acudir a un servicio de consultoría externo son⁶³:

- a) Alcanzar los fines y objetivos de la organización.
- b) Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- c) Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- d) Mejorar el aprendizaje.
- e) Poner en práctica los cambios.

Según Kubr un servicio de consultoría debería ser evaluado bajo dos perspectivas⁶⁴:

a) Evaluación de los beneficios para el cliente.

En tareas típicas de consultoría de empresas existen seis clases de beneficios o resultados:

- Nuevas capacidades

⁶³ IBID, p 9.

⁶⁴ IBID, p. 269.

- Nuevos sistemas
- Nuevas relaciones
- Nuevas oportunidades
- Nuevos comportamientos
- Nuevo rendimiento

Por supuesto que no en todos los casos un proyecto de consultoría puede llegar a impactar todas estas dimensiones, sin embargo en la medida que logre más avances en el mayor número posible, se tendrá un mayor nivel de satisfacción por parte de los clientes.

Así mismo es conveniente diferenciar cuando un proyecto de consultoría puede brindar beneficios a corto, mediano o largo plazo, esto debe ser parte de la negociación de expectativas que se debe realizar antes de iniciar la prestación del servicio.

La evaluación del servicio de consultoría debe permitir responder las siguientes preguntas:

¿El servicio de consultoría cumplió su finalidad?

¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente?

¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar?

¿El servicio de consultoría ha conseguido algunos resultados inesperados y complementarios?

b) Evaluación del proceso de consultoría

Adaptando de la propuesta hecha por Kubr, la figura 1.11 presenta algunos aspectos claves que se deberían evaluar en cada una de las etapas del proceso de consultoría⁶⁵:

Figura 1.12 Aspectos claves a evaluar de las etapas de consultoría

Etapa	Evaluación
	-
Estilo de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existió un clima de confianza, comprensión, respeto y apoyo mutuos entre el cliente y el consultor? - ¿El estilo de consultoría utilizado fue adecuado? - ¿La consultoría se adaptó a las capacidades y preferencias del cliente y se ajustó a la tarea realizada? - ¿Se aprovecharon todas las posibilidades para aumentar la participación del cliente en las actividades propias del proyecto? - ¿Se prestó la debida atención a la dimensión de aprendizaje de la tarea? - ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos al cliente? - ¿Respetó el consultor todas las normas éticas y de comportamiento de la profesión?
Prestación de servicio de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> - ¿se previó desde el diseño del proyecto la flexibilidad requerida? - ¿La firma consultora administra y apoya el servicio que prestan los consultores? - ¿La organización cliente controla y supervisa el servicio de consultoría contratado? - ¿Respetaron el consultor y el cliente el plan de trabajo y el calendario de actividades? - ¿Se realizaron evaluaciones intermedias en etapas claves del proyecto? - ¿Se establecieron medidas a partir de las evaluaciones realizadas?

⁶⁵ IBID, p. 271.

A partir de los referentes descritos se establecieron como más relevantes los siguientes atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional y se procedió a incluirlos en el instrumento de investigación preguntándoles a los clientes sobre su percepción si debían aplicar o no, y, en caso afirmativo, valoraran su grado de importancia:

<u>Eficacia</u> : El servicio de consultoría cumple los objetivos acordados
<u>Pertinencia</u> : Capacidad de orientar el servicio de consultoría según la necesidad y su contexto organizacional.
<u>Metodología</u> : Enfoque utilizado para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.
<u>Cumplimiento de actividades</u> : Se cumplen las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.
<u>Oportunidad del servicio</u> : Brindar la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuados.
<u>Versatilidad</u> : Los consultores interactúan apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo
<u>Flexibilidad</u> : La consultoría permite realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto
<u>Confidencialidad</u> : Se realiza un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.
<u>Relación costo - beneficio</u> : La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos es adecuada.
<u>Gestión de calidad del proyecto</u> : La firma consultora controla y supervisa el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.

1.8 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DEL CONSULTOR, LA METODOLOGÍA Y LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO

Se realizó un análisis de orden cualitativo entre cada una de las conductas que exhiben las competencias del consultor y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional. Para ello se establecieron cuatro niveles de relación, así :

Nivel	Relación
A	Alta Relación
M	Media Relación
B	Baja Relación
NA	No Aplica

Bajo este análisis cada una de las conductas que debe evidenciar el consultor se evaluó en relación a la incidencia de la misma en cada uno de los atributos de calidad. Por ejemplo, una de las conductas de la competencia “Búsqueda” reza “*Se anticipa a los problemas que pueden afectar el proyecto o al cliente y aporta soluciones alternativas*”, en este caso se consideró que si un consultor tiene esta competencia bien desarrollada su impacto en el atributo eficacia será “Alto” y al realizar un análisis similar con los demás atributos de calidad, el resultado fue el siguiente⁶⁶:

⁶⁶ Este ejercicio se validó con los profesores del CICE Adriana García y Alfonso Vélez

		ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO									
Competencia	Conducta	Eficacia	Pertinencia	METODOLOGÍA	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
Búsqueda	Se anticipa a los problemas que pueden afectar el proyecto o al cliente y aporta soluciones alternativas.	A	A	M	M	M	B	NA	NA	B	NA
	Se orienta a modificar, en parte, una realidad que posibilite el logro de los objetivos trazados en la consultoría.	A	A	M	M	B	B	B	NA	B	NA
	Se orienta más al futuro que al pasado.	A	M	B	NA	B	NA	NA	NA	NA	NA
	Detecta mediante el análisis del entorno oportunidades de mejoramiento de la consultoría.	M	A	M	B	NA	B	NA	NA	B	NA
	Está atento a la innovación tecnológica en los sectores de intervención de la consultoría y propone alternativas de aplicación viables según el contexto.	M	A	M	NA	NA	NA	NA	NA	B	NA

En el anexo 2 se presenta el análisis completo de relación entre las conductas de las competencias y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional.

Con el fin de cuantificar el grado de incidencia de las conductas en cada uno de los atributos de calidad, a cada uno de los niveles de relación se les asignó un peso ponderado, así:

Nivel	Relación	Peso
A	Alta Relación	100%
M	Media Relación	50%
B	Baja Relación	10%
NA	No Aplica	0%

Se realizó la ponderación para cada una de las competencias, como se ilustra en el siguiente ejemplo:

	Relación	Peso	Eficacia	
Búsqueda	A	1,0	3	80%
	M	0,5	2	
	B	0,1	0	
	NA	0,0	0	
	Total		5	




En el caso de las 5 conductas que deben exhibir los consultores asociados a la competencia “Búsqueda” se categorizaron de la siguiente manera, en su relación con el atributo de calidad “Eficacia”: 3 conductas se consideran de Alto impacto y 2 conductas de Medio impacto, es decir que 3 de las conductas inciden 100% en la eficacia y 2 conductas en 50%. Al promediar las 5 conductas se obtiene el nivel de incidencia de la competencia “Búsqueda” en el atributo de calidad “Eficacia” que para este caso fue del 80.

En la figura 1.13 se presenta el resumen de los resultados de las ponderaciones hechas a cada una de las competencias en relación con los atributos de calidad.

Figura 1.13 resumen de los resultados de las ponderaciones hechas a cada una de las competencias en relación con los atributos de calidad.

PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CONSULTOR POR CADA ATRIBUTO DE CALIDAD		ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
ACTITUDES	Búsqueda	80%	23%	11%	22%	14%	6%	2%	0%	8%	0%
	Enfoque en el cliente/servicio	100%	88%	30%	63%	78%	43%	43%	18%	63%	3%
	Colaboración	26%	26%	72%	62%	46%	72%	46%	24%	6%	2%
	Apertura	6%	10%	72%	34%	10%	80%	72%	0%	12%	0%
	Logro	83%	83%	50%	100%	100%	33%	53%	0%	50%	0%
HABILIDADES	Relaciones interpersonales efectivas	27%	20%	77%	45%	12%	92%	22%	45%	3%	42%
	Análisis y solución de problemas	50%	83%	83%	67%	37%	10%	40%	0%	53%	3%
	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	30%	30%	75%	75%	30%	75%	50%	0%	5%	5%
	Gestión de proyectos	30%	30%	100%	67%	38%	7%	22%	28%	67%	92%

Con la ponderación de las conductas de cada competencia y su incidencia en los atributos de calidad, se establecieron los siguientes rangos de relación:




Relación Alta (Mayor a 70%): 
 Relación Media (Entre 30 y 69%): 
 Relación Baja (Menor a 29%): 

De acuerdo a estos rangos en la figura 1.13 se presenta el cuadro que sintetiza la relación entre las competencias del consultor y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional:

Figura 1.14 Relación entre las competencias del consultor y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional

RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DEL CONSULTOR Y LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO		ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
ACTITUDES	Búsqueda	■									
	Enfoque en el cliente/servicio	■	■	■	■	■	■	■		■	
	Colaboración			■	■	■	■	■			
	Apertura			■	■		■	■			
	Logro	■	■	■	■	■	■	■		■	
HABILIDADES	Relaciones interpersonales efectivas			■	■		■		■		■
	Análisis y solución de problemas	■	■	■	■	■		■		■	
	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	■	■	■	■	■	■	■			
	Gestión de proyectos	■	■	■	■	■				■	■

Convenciones:

	: Relación Alta (Mayor a 70%)
	: Relación Media (Entre 30 y 69%)
	: Relación Baja (Menor a 29%)

La figura anterior permite establecer el grado de relación entre las competencias del consultor y los atributos de calidad del servicio de consultoría. La forma de interpretarla puede ser de dos formas:

a) Análisis por atributos de calidad del servicio.

En este caso se analiza cada uno de los atributos en función de las competencias del consultor. Veamos un ejemplo:

Para que un servicio de consultoría en gestión organizacional sea eficaz, las actitudes del consultor que tienen alta incidencia en ello son: Búsqueda, Enfoque al cliente/servicio y Logro; y las de baja incidencia son: Colaboración y Apertura. Así mismo las habilidades que tienen una incidencia media son: Análisis y solución de problemas, Manejo de la presión, estrés y la ambigüedad, y Gestión de proyectos; y por último las Relaciones interpersonales efectivas tiene una incidencia baja este atributo.

b) Análisis por competencias del consultor.

Por esta vía se evalúa cuáles competencias del consultor son más sensibles en relación a los atributos de calidad del servicio de consultoría. Veamos un ejemplo: La actitud del consultor “Enfoque al cliente/servicio” tiene incidencia alta en los siguientes atributos de calidad: Eficiencia, Pertinencia y Oportunidad del servicio; incidencia media en: Metodología, Cumplimiento de actividades, Versatilidad,

Flexibilidad y Relación costo – beneficio; así mismo tiene incidencia baja en: Confidencialidad y Gestión de Calidad del Proyecto

A partir de estas relaciones se diseñaron las preguntas del cuestionario mediante el cual se obtuvo la información de las organizaciones clientes, entendiendo que para los clientes es más fácil evidenciar el cumplimiento de los atributos del servicio que las competencias del consultor, sin embargo dichas preguntas permiten evaluar las conductas que exhiben los consultores en su interacción con el cliente, las cuales se encuentran relacionadas con los atributos de calidad, tal como se expuso a lo largo de este capítulo.

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Esta investigación se categoriza como cualitativa de corte exploratorio y uno de sus propósitos es que sirva de base para realizar una investigación más amplia que analice la calidad de la consultoría en gestión organizacional a nivel de Colombia.

2.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se procedió a diseñar un cuestionario de 33 preguntas para medir la percepción de un grupo de empresas grandes y medianas localizadas en el Valle de Aburrá sobre las variables:

- Competencias de los consultores
- Metodología de consultoría
- Atributos de la consultoría

Estas variables se consideran son las determinantes fundamentales de la calidad de la consultoría en gestión organizacional.

A cada variable se le hizo su definición operacional, sus indicadores, sus dimensiones y los ítems que daban cuenta de ella en cada dimensión.

La configuración del instrumento se estableció mediante una combinación de preguntas cerradas y abiertas. Utilizando escalas nominal, ordinal y de Likert

Se aplicó como prueba piloto a tres empresas grandes y medianas del Valle de Aburrá para observar su facilidad, claridad y temporalidad. Y se procedió a realizar el ajuste del cuestionario acorde a los resultados observados⁶⁷.

Luego se aplicó a 16 empresas grandes y medianas, seleccionadas aleatoriamente dentro de una lista de empresas localizadas en el valle de Aburrá. El 58 % de las empresas son grandes y el 42 % medianas. Para ser catalogadas como grandes o medianas se consideró únicamente el número de empleados. Desde 51 hasta 199 empleados se consideran medianas y mayor de 199 se consideran grandes.

En la figura 2.1 se lista las empresas que participaron en la investigación, las cuales autorizaron su mención explícita. Las encuestas se realizaron entre el 16 de mayo de 2009 y el 12 de junio de 2009. Sea el momento para expresarles a todas ellas y a las personas entrevistadas las infinitas gracias y la excelente disposición que demostraron durante el desarrollo de las entrevistas.

⁶⁷ De hecho los cambios no fueron significativos y en consecuencia se incluyeron los datos obtenidos de las tres empresas pilotos como parte de la muestra de la investigación.

Figura 2.1 Lista de empresas del Valle de Aburrá (Antioquia-Colombia) que participaron en la investigación

Tamaño	Tipo	Naturaleza	Nombre	Principal actividad	Municipio
Grandes	Servicios	Públicas	EPM	Servicios públicos	Medellín
			Metro de Medellín	Transporte público	Bello
		Privadas	Manpower de Colombia Ltda	Recursos Humanos	Medellín
			Hospital Pablo Tobón Uribe	Salud	Medellín
			CIF Internacional	Confecciones	Itagüí
			Comfenalco	Salud	Medellín
	Manufactura	Privadas	Colorquímica	Químico	La Estrella
			Colanta	Alimentos	Medellín
			Electroporcelanas Gamma	Eléctrico	Sabaneta
			Familia	Confecciones	Medellín
		Tronex	Químico	Medellín	
Medianas	Servicios	Públicas	Concejo de Medellín	Gobierno	Medellín
			Idea	Gobierno	Medellín
			Municipio de Copacabana	Gobierno	Copacabana
			I.E José Miguel de Resterpo y Puerta	Educativo	Copacabana
		Privadas	Viajes Veracruz-L'alianxa	Turismo	Medellín
			Eléctricas de Medellín S.A	Eléctrico	Medellín
	Fernández y Cia S.A		Maderero	Medellín	
	Manufactura	Privadas	Tercol	Eléctrico	Medellín

2.1.1 Validez de contenido: Grado en que la medición representa el concepto medido.

De acuerdo a la revisión del marco teórico y a través de la revisión de expertos⁶⁸, hay consenso en que las *variables independientes* que dan cuenta de la *variable dependiente* “calidad de la consultoría en gestión organizacional” son: atributos de calidad del servicio, competencias básicas de los consultores y metodología de la

⁶⁸ Los expertos que participaron tanto en la validez de contenido y de constructo del instrumento fueron: por parte del CICE de la Universidad Eafit las profesoras Adriana García, coordinadora general de proyectos del CICE, Paola Podestá coordinadora académica del CICE y el profesor Alfonso Vélez y por parte de Gestión y Conocimiento Ltda el Magister Federico Alonso Atehortúa Hurtado, coordinador de formación e investigación. Ver un resumen de sus hojas de vida en el anexo 6.

consultoría. Así mismo los ítems que dan cuenta de estas variables lo representan suficientemente desde la perspectiva del cliente.

2.1.2 Validez de criterio: Es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.

Según Kubr “como la consultoría es un servicio que tiene por finalidad satisfacer las necesidades de clientes concretos, se considera normalmente el grado en que esas necesidades o exigencias se han satisfecho como el criterio principal para evaluar la calidad del servicio. Una vez más, pasa a primer plano la relación consultor – cliente: la calidad del servicio no se puede medir – y ni siquiera existe – fuera de esa relación, sino solo como parte intrínseca de ella”⁶⁹

Este concepto de Kubr refuerza aun más la conveniencia de estudiar la calidad de la consultoría en gestión organizacional a partir de las competencias de los consultores y las metodologías aplicadas para prestar sus servicios. Tal como lo plantea Kubr, el consultor debe estar en capacidad de detectar y satisfacer necesidades o exigencias que en algunos casos el mismo cliente no es consciente, esto sucede típicamente en pequeñas organizaciones que por la limitación de recursos y dificultades de acceso a otros niveles de conocimiento, se apoyan en gran medida en las orientaciones del consultor para basar sus decisiones. Entonces el grado en que se satisfacen las necesidad del cliente, está supeditado a que la consultoría disponga de consultores con competencias básicas bien desarrolladas y metodología adecuadas.

2.1.3 Validez del constructo:

Dentro de las tres dimensiones que dan cuenta de la calidad en la consultoría, se ha consensuado por un grupo de expertos que la dimensión más significativa de

⁶⁹ KUBR, Op .Cit, p 549.

los tres, es la competencia de los consultores. Estas competencias se exhiben por medio de los conocimientos, las habilidades y las motivaciones⁷⁰. Siendo así, se ha adoptado el modelo del profesor Fernando Toro que explica que el desempeño de una persona (consultor) está determinado directamente por estas tres categorías de competencias.

Se procedió en primera instancia a revisar algunos enfoques representativos respecto a cuáles deben ser las competencias de un consultor en gestión organizacional y a realizar un análisis mediante la técnica de referencia cruzada para identificar elementos comunes y posibles diferencias.

Se identificaron los roles del consultor en gestión organizacional y a partir de los mismos, se procedió a proponer uno de los enfoques estudiados y a definir las competencias fundamentales.

Así mismo se precisaron los atributos de calidad del servicio de consultoría y luego se diseñó el instrumento de investigación para ser utilizado en la muestra de empresas seleccionadas para realizar la exploración.

Se procedió a validar con un grupo de consultores experimentados adscritos al CICE de la Universidad EAFIT y a Gestión y Conocimiento Ltda, el resultado del análisis de las competencias de un consultor, las definiciones propuestas y el instrumento de la investigación.

Finalmente se tabuló y realizó el análisis de resultados, para llegar a plantear las conclusiones de la presente investigación.

⁷⁰ Para el presente trabajo se ha tomado de referencia el modelo desempeño del profesor Toro, en el capítulo 7 se sustenta el por qué se recurre a actitudes en vez de las motivaciones

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Para identificar la percepción de los clientes sobre la calidad de la consultoría en gestión organizacional se diseñó un instrumento evaluativo compuesto de 33 preguntas divididas en seis sesiones de la siguiente manera:

- Información del servicio de consultoría: Mediante las seis primeras preguntas se pretende precisar las temáticas de consultoría en gestión organizacional que ha utilizado la organización encuestada, las razones que las han motivado para acudir a dichos servicios, los montos aproximados de la inversión en este tipo de consultoría, la procedencia de la firma consultora, la pertinencia de los servicios y la percepción general de la calidad de ello
- Perfil del consultor: A través de las preguntas de la 7 a la 11 se pretende conocer el tipo de experiencia que buscan las organizaciones clientes, si es de la firma o de los consultores, el nivel de experiencia que muestran los consultores, las estrategias de consultoría que evidencian en su actuación
- Competencias de los consultores: De la pregunta 12 a la 27 se busca identificar el grado percibido de satisfacción con el desempeño de los consultores a la luz de las competencias actitudinales y de habilidades exhibidas durante la ejecución de proyectos en los últimos cinco años.
- Metodología de consultoría: A través de las preguntas de la 28 a la 30 se busca identificar si las organizaciones clientes reconocen la metodología de consultoría que aplican los consultores, la coherencia de la misma en relación con el propósito de la consultoría y el seguimiento que la firma de consultoría realiza para asegurar su enfoque metodológico.

- Atributos de calidad de la consultoría: Mediante las preguntas 31 y 32 se pretende identificar los atributos de calidad que esperan encontrar las organizaciones clientes cuando reciben el servicio de consultoría y el grado de importancia que le dan a cada uno de ellos. Así mismo se busca evaluar la percepción que se tiene en el grado de cumplimiento en las experiencias que han tenido.

- Beneficios percibidos: Mediante la pregunta 33 se busca reconocer el tipo de beneficios que las organizaciones clientes han percibido en los servicios de consultoría en gestión organizacional.

El anexo 3 se presenta el cuestionario con las preguntas que se establecieron en esta investigación, el cual se validó previamente por parte de un grupo de expertos consultores en sistemas de gestión⁷¹.

⁷¹ Ver las hojas de vida resumidas de los validadores en el anexo 6.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

A continuación se describe cada una de las preguntas y su finalidad con respecto al objetivo de la investigación:

Pregunta 1:

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

1. Su organización ha contratado en los últimos 5 años servicios de consultoría organizacional en alguna de las siguientes temáticas. (Puede seleccionar más de una opción. Tenga en cuenta las definiciones dadas al inicio del presente documento)
- a) Planeación estratégica _____
 - b) Gestión de calidad _____
 - c) Gestión Humana _____
 - d) Gestión de Mercadeo y Comercialización _____

Mediante esta pregunta se pretende reconocer los tipos de temáticas de consultoría en gestión organizacional que han utilizado las organizaciones de acuerdo a la delimitación definida en el objeto de la presente investigación. Como resultado de esta pregunta se obtendrá la estratificación de los temas de consultoría y la frecuencia de demanda de cada uno de ellos en relación a la muestra establecida en este estudio.

Pregunta 2:

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

2. Cuáles han sido las principales razones por las que su organización ha acudido a los servicios de consultoría en los temas indicados en la pregunta anterior.

Mediante esta pregunta se busca identificar las razones que motivan a las organizaciones a contratar servicios de consultoría en gestión organizacional. Se decidió formular una pregunta abierta para no sesgar las posibles respuestas.

Pregunta 3:

<p>A. <u>INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA</u></p> <p>3. Seleccione el rango del nivel de inversión anual que su organización ha utilizado para la contratación de estos servicios de consultoría durante el año 2008. (Indique solo una de las opciones)</p> <p>a) Entre 1 y 10 millones _____</p> <p>b) Entre 11 y 50 millones _____</p> <p>c) Entre 51 y 100 millones _____</p> <p>d) Entre 101 y 300 millones _____</p> <p>e) Más de 301 millones _____</p>
--

Mediante esta pregunta se busca identificar los niveles de inversión que las organizaciones clientes han realizado en la contratación de los servicios de consultoría en gestión organizacional.

Pregunta 4:

<p>A. <u>INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA</u></p> <p>4. Seleccione el tipo de proveedor de estos servicios que más ha utilizado en estos casos.</p> <p>a) Firma Consultora Nacional _____</p> <p>b) Firma Consultora Internacional _____</p>
--

Esta pregunta permite identificar la procedencia de las firmas consultoras que con mayor frecuencia utilizan las organizaciones del Valle de Aburrá.

Pregunta 5:

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA								
Califique las preguntas 5 y 6 bajo los siguientes criterios:								
1. DEFICIENTE (Equivale a nulo, no existencia)	2. INSUFICIENTE (Existe, pero no se aplica)	3. ACEPTABLE (Adecuado, poco se aplica o funciona)	4. SOBRESALIENTE (Se aplica y funciona)	5. EXCELENTE (Se aplica, se evalúa y se mejora Continualmente)				
PREGUNTAS		1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
5. Los servicios de consultoría que ofrece el mercado son apropiados a las necesidades de su organización.								

Mediante esta pregunta se pretende evaluar el grado en que las organizaciones clientes perciben si los servicios de consultoría en gestión organizacional son apropiados a sus necesidades.

Pregunta 6:

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA								
Califique las preguntas 5 y 6 bajo los siguientes criterios:								
1. DEFICIENTE (Equivale a nulo, no existencia)	2. INSUFICIENTE (Existe, pero no se aplica)	3. ACEPTABLE (Adecuado, poco se aplica o funciona)	4. SOBRESALIENTE (Se aplica y funciona)	5. EXCELENTE (Se aplica, se evalúa y se mejora Continualmente)				
PREGUNTAS		1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
6.Cuál ha sido el grado de satisfacción con los servicios de consultoría contratados.								

Mediante esta pregunta se pretende evaluar la percepción de las organizaciones clientes con su grado de satisfacción con los servicios de consultoría en gestión organizacional.

Pregunta 7:

B. PERFIL DEL CONSULTOR

7. Al contratar el servicio de consultoría su organización ha fijado entre los requisitos de contratación, la experiencia del (los) consultor(es), para realizar la selección de la firma proveedora:

Sí _____ No _____

Mediante esta pregunta se pretende identificar si las organizaciones clientes del servicio de consultoría en gestión organizacional, consideran como requisitos de contratación la experiencia de los consultores para realizar la selección de dichas firmas.

Pregunta 8:

B. PERFIL DEL CONSULTOR

- 8 Seleccione una opción de la siguiente pregunta: En los criterios de selección de firmas consultoras, su organización da más importancia a:
- Experiencia de la firma de consultoría _____
 - Experiencia del consultor _____

Mediante esta pregunta se busca identificar si los clientes valoran más el respaldo que brinda la firma consultora por su experiencia o le dan mayor

Importancia a la experiencia individual de los consultores. Si los resultados indican que las organizaciones clientes aprecian más la experiencia del consultor, se ratifica que el desarrollo de las competencias del consultor debe ser un imperativo para el mejoramiento de la calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional.

Pregunta 9:

B. PERFIL DEL CONSULTOR

9. Al contratar el servicio de consultoría su organización ha fijado entre los requisitos de contratación, los conocimientos que debe tener el (los) consultor(es), para realizar la selección de la firma proveedora:
Sí _____ No _____

Mediante esta pregunta se pretende identificar si las organizaciones clientes del servicio de consultoría en gestión organizacional, consideran como requisitos de contratación los conocimientos de los consultores para realizar la selección de dichas firmas.

Los resultados de esta pregunta permiten determinar la importancia para las organizaciones clientes de una de las competencias del consultor como son sus conocimientos. Esto soporta la hipótesis de que la calidad del servicio de consultoría se fundamenta en gran medida en el desempeño del consultor y en las evidencias de los conocimientos que exhiben los consultores en su actuación.

Pregunta 10:

B. PERFIL DEL CONSULTOR

10. Pondere los siguientes criterios de 0 a 100% utilizados en la contratación de servicio de consultoría, en los casos que no haya considerado alguno de ellos indique No Aplica:

CRITERIO	PONDERACIÓN
Experiencia firma consultora	
Experiencia del consultor	
Conocimientos del consultor	
Precio	
Metodología de la consultoría	
Otro:	

Mediante esta pregunta se busca identificar la ponderación que la organización cliente le da a cada uno de los criterios básico para la contratación de los servicios de consultoría en gestión organizacional: experiencia de la firma consultora, experiencia del consultor, conocimientos del consultor, precio, metodología y cualquier otro que puedan incluir.

Pregunta 11:

B. PERFIL DEL CONSULTOR

11. Entendiendo como generalistas aquellas firmas de consultoría que se ocupan de diversas esferas de la gestión y concentran su atención en la relación recíproca entre coordinación e integración. Y como especialistas a aquellas firmas de consultoría que se enfocan y se mantienen al día en una esfera especializada de conocimientos y sus aplicaciones. ¿En qué proporción su empresa ha contratado en los últimos cinco años los servicios de firmas de consultoría entre especialistas y generalistas?

Señale con un X una sola opción

- Sólo generalistas
 En una proporción de 2 generalistas por 1 especialista
 En una proporción de 3 generalista por 1especialistas
 En una proporción de 1 generalista por 1especialistas
 En una proporción de 1 generalista por 2 especialistas
 En una proporción de 1 generalista por 3 especialistas
 Sólo especialistas

Mediante esta pregunta se pretende identificar en las organizaciones clientes del servicio de consultoría en gestión organizacional, en qué proporción han contratado en los últimos cinco años los servicios de firmas de consultoras entre especialistas y generalistas. Con esta información se puede entrar a reconocer el perfil inicial de las firmas consultoras en relación con su experiencia específica en un tema en particular o en su trayectoria en diferentes tópicos.

Pregunta 12 a la 27:

C. COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES

Califique las preguntas 12 a la 27 bajo las siguientes categorías, tenga en cuenta además que cuando la pregunta indique “consultor”, se refiere a una o más personas que intervinieron bajo este rol:

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo. 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 1. Muy en desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
12. El consultor se anticipó a los problemas que podrían afectar el proyecto o a su organización y aportó alternativas de solución							
13. El consultor orientó en parte la facilitación del cambio de una realidad (o forma de hacer las cosas) en su organización, de tal manera que ello aportó al logro de los objetivos trazados en la consultoría							
14. El consultor brindó las soluciones esperadas a través de la consultoría, acorde a las circunstancias y a las capacidades de su organización.							
15. El consultor fue más allá de los resultados esperados.							
16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes de su organización para el proyecto, en la resolución de problemas propios del proyecto.							
17. El consultor mostró disposición a escuchar, analizar, debatir aceptó ideas contrarias a sus originales.							
18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos de su organización con celeridad e interés de manera oportuna.							
19. El consultor mostró disposición para adaptar y adoptar el enfoque conceptual de la consultoría, considerando las restricciones de su organización.							
20. El consultor mostró flexibilidad durante la ejecución del proyecto ante las situaciones imprevistas sin perder de							

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
vista los objetivos del proyecto							
21. El consultor demostró perseverancia durante toda la ejecución del proyecto para lograr los resultados esperados buscando en todo momento que éstos fueran superiores a los trazados.							
22. El consultor estableció en todo momento relaciones interpersonales cordiales y respetuosas con los diversos grupos de trabajo para lograr los objetivos propuestos en la consultoría.							
23. El consultor demostró durante la ejecución del proyecto capacidad de análisis argumentativo para encontrar las causas y los efectos de los problemas inherentes al proyecto.							
24. El consultor propuso soluciones pertinentes							
25. El consultor mantuvo durante toda la ejecución del proyecto y ante las situaciones adversas del mismo, una actitud positiva y controlada.							
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA aplicado al proyecto objeto de la consultoría.							
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance y terminación de la consultoría.							

Mediante estas preguntas se busca evaluar la percepción de las organizaciones clientes sobre los descriptores básicos de las competencias fundamentales que se definieron en el capítulo 7. Las preguntas que dan respuesta a los descriptores de cada competencia son:

COMPETENCIA ASOCIADA	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Búsqueda	12 - 13
Enfoque al cliente	14 - 15
Colaboración	16 – 17 -18
Apertura	19 -20
Logro	21
Relaciones interpersonales efectivas	22

COMPETENCIA ASOCIADA	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Análisis y solución de problemas	23-24
Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	25
Gestión de proyectos	26 – 27

Pregunta 28 a la 30:

D. METODOLOGÍA DE CONSULOTORÍA

Califique las preguntas 28 a la 30 bajo las siguientes categorías:

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo. 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.2.En desacuerdo.1.Muy en desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
28. La firma consultora presentó previamente la metodología que va a utilizar durante la prestación del servicio.							
29. La metodología propuesta fue coherente con el propósito del proyecto objeto de la consultoría							
30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control de avance del proyecto de consultoría, tales como reuniones periódicas, informes, etc.							

Mediante estas tres preguntas se busca identificar la expectativa que la organización cliente tiene en relación con la metodología a utilizar durante la prestación del servicio de consultoría. Así mismo permite determinar la claridad que tienen los consultores sobre la metodología que van a utilizar durante la prestación del servicio. También permite identificar la coherencia metodológica de la consultoría y el grado en que las organizaciones clientes valoran el aspecto metodológico como parte del aseguramiento del resultado esperado del servicio de consultoría. Los resultados de estas tres respuestas permiten determinar la

consistencia metodológica de la consultoría en relación con la claridad de la misma que arroje los resultados de la respuesta No.5

Preguntas 31 y 32:

E. ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LA CONSULTORÍA

31. Indique los atributos que aplican al servicio de consultoría en gestión organizacional y califique con una X su importancia, según la siguiente escala

5. Indispensable 4.Sumamente importante 3.Medianamente importante 2. Poco importante 1.No se toma en cuenta

Atributo	¿Aplica?	Orden de Importancia				
<u>Eficacia:</u> El servicio de consultoría cumple los objetivos acordados		5	4	3	2	1
<u>Pertinencia:</u> Capacidad de orientar el servicio de consultoría según la necesidad y su contexto organizacional.		5	4	3	2	1
<u>Metodología:</u> Enfoque utilizado para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.		5	4	3	2	1
<u>Cumplimiento de actividades:</u> Se cumplen las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.		5	4	3	2	1
<u>Oportunidad del servicio:</u> Brindar la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuado.		5	4	3	2	1
<u>Versatilidad:</u> Los consultores interactúan apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo		5	4	3	2	1
<u>Flexibilidad:</u> La consultoría permite realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto		5	4	3	2	1
<u>Confidencialidad:</u> Se realiza un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.		5	4	3	2	1
<u>Relación costo - beneficio:</u> La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos es adecuada.		5	4	3	2	1
<u>Gestión de calidad del proyecto:</u>		5	4	3	2	1

Atributo	¿Aplica?	Orden de Importancia				
La firma consultora controla y supervisa el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.						

Mediante esta pregunta se busca precisar cuáles atributos de calidad, que se definieron en el capítulo 1 del presente documento, reconocen las organizaciones clientes como inherentes a la prestación del servicio de consultoría en gestión organizacional. Así mismo los resultados de esta pregunta permiten identificar si las firmas consultoras están desempeñando su rol en los atributos de calidad que se plantearon en la figura 7.1 a partir de la propuesta de Kubr.

32. Califique de 1 a 5 la calidad de los servicios de consultoría en gestión organización que ha recibido. Tenga en cuenta las siguientes categorías para su valoración.

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
Eficacia: El servicio de consultoría cumplió los objetivos acordados							
Pertinencia: El servicio de consultoría se orientó según la necesidad y el contexto organizacional de su empresa.							
Metodología: Se definió y utilizó un enfoque para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.							
Cumplimiento de actividades: Se cumplieron las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.							
Oportunidad del servicio: Se brindó la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuado.							
Versatilidad: Los consultores interactuaron apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo							
Flexibilidad: La consultoría permitió realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto							

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
Confidencialidad: Se realizó un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.							
Relación costo - beneficio: La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos fue adecuada.							
Gestión de calidad del proyecto: La firma consultora controló y supervisó el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.							

Mediante esta pregunta se busca valorar el nivel de calidad de los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional según las experiencias vividas por las organizaciones entrevistadas.

Pregunta 33:

<p>33. Liste en orden de importancia los beneficios recibidos del servicio de consultoría, siendo el primero el de más impacto y el último el de menor grado (en caso de no aplicar, indicar N.A.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Adquisición de nuevos conocimientos _____ <input type="radio"/> Identificación de oportunidades de mejoramiento _____ <input type="radio"/> Adopción de nuevas prácticas de gestión _____ <input type="radio"/> Mejoramiento de los resultados de la organización _____ <input type="radio"/> Otro: _____ _____

Mediante esta pregunta se pretende identificar los beneficios de mayor impacto que ha logrado la consultoría en gestión organizacional a partir de los elementos básicos que plantea Kubr en la definición de consultoría y que se describen en el presente documento.

2.4 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La metodología de aplicación consistió en reunión presencial con un representante de cada empresa que hubiese tenido experiencias con consultorías y con los consultores contratados por la empresa en los temas de gestión organizacional que esta investigación delimitó.

Los entrevistadores fueron los propios autores de esta investigación. A cada entrevistado se le entregó el cuestionario para su lectura y el entrevistador procedía a leer cada pregunta y a registrar en su computador las respuestas obtenidas. Cuando existían comentarios para explicar las respuestas el entrevistador redactaba y luego procedía a leer en voz alta el texto para que fuese aprobado por el entrevistado. El tiempo de cada entrevista osciló entre los 40 y 60 minutos.⁷²

⁷² Se quiere anotar que al finalizar la entrevista se le preguntó a todas las personas entrevistadas ¿Cómo le pareció el cuestionario? Y ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Todos manifestaron sobre el cuestionario que era claro y lo percibían muy bien elaborado pues sentían que incluían todos los tópicos sobre lo que ellos experimentaron y creían sobre el desempeño de consultores y de las firmas de consultoría. Sobre el cómo se sintieron en la entrevista hubo manifestación general de sentirse cómodos y bien. En el anexo 4 se anexan los testimonios.

3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS⁷³.

3.1 Sección A. Información del servicio de consultoría.

Tipos de temáticas en consultoría en gestión organización más utilizados en los últimos 5 años:

En la figura 3.1 se presenta el resumen de las temáticas que han utilizado las 19 empresas encuestadas:

Figura 3.1 Tipos de temáticas más contratadas en los últimos cinco años.

Temática⁷⁴	Medianas	Grandes	Total
Gestión de calidad	36,8 %	47,4 %	84,2 %
Gestión humana	26,3 %	52,6 %	78,9 %
Planeación estratégica	10,5 %	36,8 %	47,4 %
Gestión de mercadeo y comercial	15,8 %	15,8 %	31,6 %

Se puede observar que las temáticas más demandadas en los últimos cinco años por parte de las empresas entrevistadas han sido la gestión de la calidad (84,2%) y la gestión humana (78,9%).

En cuanto al tamaño de las empresas, las grandes han demandado más la gestión humana (52,6%) y en segunda instancia la gestión de calidad (47,4%). Mientras que las medianas han demandado mas la gestión de calidad (36,8%) y en segunda instancia la gestión humana (26,3%)

⁷³ En el anexo 5 se presentan todos los resultados obtenidos.

⁷⁴ Una de las 19 empresas entrevistadas manifestó tener experiencia con consultoría en gestión ambiental, por considerar que este referente es válido en la investigación se incluyó esta información en los resultados globales de la encuesta.

Principales razones por las que se ha acudido a los servicios de consultoría:

En la figura 3.2 se indican las principales razones para la contratación de servicios de consultoría en gestión organizacional:

Figura. 3.2 Razones por las que se ha acudido a los servicios de consultoría

Razones para contratar	N° de respuestas	%
Lograr mejores resultados	9	37,5%
Desconocimiento del tema al interior de la organización	6	25,0%
Reforzar nuevas tendencias y nuevos conceptos	5	20,8%
Exigencia legales	2	8,3%
Agilización del proyecto	2	8,3%
	24	

De las 24 respuestas obtenidas sobre las razones que expusieron las 19 empresas entrevistadas, se observa que el 37,5% de dichas respuestas apuntan a lograr mejores resultados en la organización y en segunda instancia al desconocimiento del tema al interior de la organización con un 25%.

Rangos de la inversión en consultoría:

En la figura 3.3 se indican los rangos de inversión para la contratación de servicios de consultoría en gestión organizacional durante el año 2008:

Figura 3.3. Rangos de inversión en consultoría durante el año 2008

Rango de inversión (\$)	Medianas	Grandes	Total
a) Entre 1 y 10 millones	10,5%	15,8%	26,3%
b) Entre 11 y 50 millones	26,3%	15,8%	42,1%
c) Entre 51 y 100 millones	5,3%	10,5%	15,8%
d) Entre 101 y 300 millones	0,0%	0,0%	0,0%
e) Más de 301 millones	0,0%	15,8%	15,8%

Se observa que el rango más significativo de inversión en consultoría en gestión organizacional realizado por la empresas entrevistadas es el que oscila entre 11 y 50 millones de pesos (42,1%), seguido por el rango que oscila entre 1 y 10 millones (26,3%)

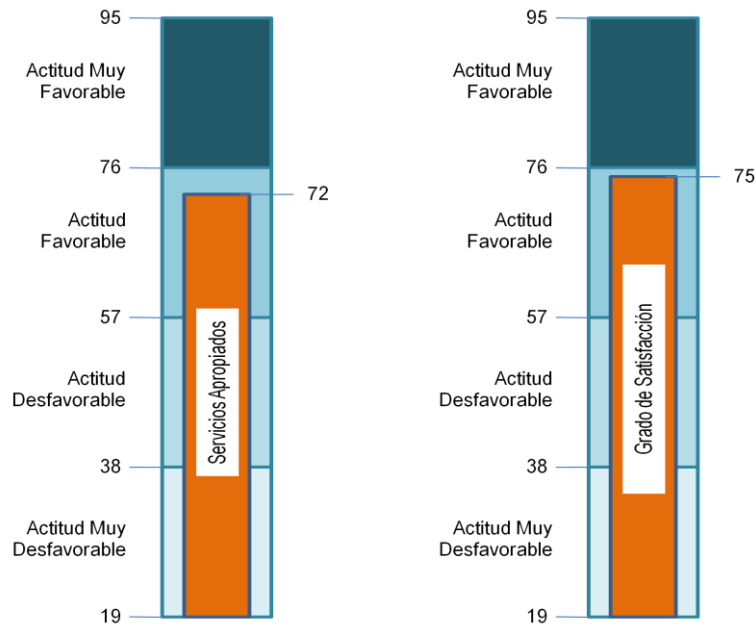
Procedencia de las firmas de consultoría:

Aunque el 100% de las empresas entrevistadas han utilizado en mayor medida los servicios de consultoría en gestión organizacional de firmas nacionales, algunas de ellas expresaron que también han utilizado firmas del exterior cuyos montos de inversión superan los 300 millones de pesos.

Percepción sobre lo apropiado de los servicios de consultoría que ofrece el mercado y grado de satisfacción:

La percepción general por parte de las 19 empresas entrevistadas de lo apropiado del servicio de consultoría en gestión organizacional es de una actitud favorable (Rango 57 – 76) ya que obtuvo un puntaje de 72, al igual que el grado de satisfacción general que obtuvo un puntaje de 75, como lo muestra la figura 3.4:

Figura 3.4. Percepción sobre lo apropiado de los servicios de consultoría que ofrece el mercado y grado de satisfacción



3.2 SECCIÓN B. PERFIL DE CONSULTOR.

Experiencia del consultor como parte de los criterios de selección:

El 84,2% de las 19 empresas entrevistadas manifestaron que han considerado la experiencia del consultor como uno de los requisitos para su selección y contratación. Ver figura 3.5

Figura 3.5 Experiencia del consultor como parte de los criterios de selección

	Inclusión de la experiencia del consultor como criterios de selección	
	Si	No
Mediana	26,3%	15,8%
Grande	57,9%	0,0%
Total	84,2%	15,8%

El 15,8% de las empresas medianas manifestaron no incluir la experiencia del consultor como requisitos de selección y contratación, mientras todas las empresas grandes entrevistadas siempre la incluyen.

Para las entidades públicas se indica que hace parte de los requisitos legales que establecen las normas de contratación.

Preferencia para la selección entre experiencia del consultor y de la firma consultora:

Al preguntárseles a las 19 empresas entrevistadas por cual opción se inclinan más la selección de una consultoría en gestión organizacional, si por la firma o por los consultores, el 63,2% respondió que por la firma aunque muchas de ellas manifestaron que ambas cosas estaban correlacionadas. Ver figura 3.6

Figura 3.6 Preferencia para la selección entre experiencia del consultor y de la firma consultora:

Preferencia para la selección entre experiencia del consultor y de la firma consultora		
	Experiencia firma consultora	Experiencia del consultor
Mediana	36,8%	5,3%
Grande	26,3%	31,6%
Total	63,2%	36,8%

Las 11 empresas grandes encuestadas prefieren la experiencia del consultor (31,6%) sobre la experiencia de la firma consultora (26,3%), mientras las 8 empresas medianas prefieren la experiencia de la firma consultora (36,8%) sobre la experiencia del consultor (5,3%)

Conocimiento del consultor como parte de los criterios de selección:

El 89,5% de las 19 empresas entrevistadas manifestaron que si han considerado los conocimientos del consultor como uno de los requisitos para su selección y contratación. Ver figura 3.7

Figura 3.7 Conocimiento del consultor como parte de los criterios de selección:

	Conocimientos del consultor como parte de los criterios de selección	
	Si	No
Mediana	36,8%	5,3%
Grande	52,6%	5,3%
Total	89,5%	10,5%

Ponderación de los criterios de contratación:

Los criterios de experiencia de la firma consultora (23,2%), experiencia de consultor (23,8%) y conocimientos del consultor (20,7%) son ponderados de manera muy similar por parte de las 19 empresas encuestadas y superan los criterios de precio (15,5%) y metodología de consultoría (15,5%). Ver figura 3.8

Figura 3.8. Ponderación de los criterios de contratación:

Ponderación de los criterios de contratación						
	Experiencia firma consultora	Experiencia del consultor	Conocimientos del consultor	Precio	Metodología de la consultoría	Otro
Mediana	26,3%	21,6%	20,3%	17,5%	14,4%	0,0%
Grande	20,9%	25,5%	20,9%	14,1%	16,4%	0,9%
Total	23,2%	23,8%	20,7%	15,5%	15,5%	0,5%

De las 19 empresas entrevistadas solo una consideró otro criterio de selección y fue el de contar con la certificación de calidad.

Se observa que el 67,6% del peso de los criterios para la evaluación de la contratación de una firma consultora recaen en la experiencia de la firma, en la experiencia y en los conocimientos del consultor. Estando distribuidos estos tres de manera muy equilibrada.

Contratación de firmas consultoras especialistas o generalistas:

El 52,6% de las 19 empresas entrevistada han optado por contratar los servicios de firmas consultoras de solo especialistas y en segunda instancia el 26,3% han contratado una firma consultora generalista por tres firmas consultoras especialistas. Ver figura 3.9

Figura 3.9. Contratación de firmas consultoras especialistas o generalistas:

	Sólo generalistas	En una proporción de 2 generalistas por 1 especialista	En una proporción de 3 generalista por 1 especialistas	En una proporción de 1 generalista por 1 especialista	En una proporción de 1 generalista por 2 especialistas	En una proporción de 1 generalista por 3 especialistas	Sólo especialistas
Mediana	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%	5,3%	10,5%	15,8%
Grande	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	15,8%	36,8%
Total	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%	10,5%	26,3%	52,6%

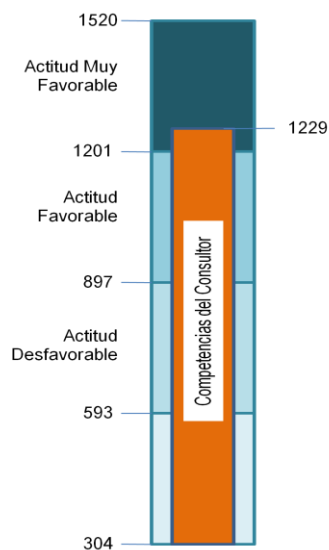
Para el 36,8% de las 11 empresas grandes encuestadas prefieren contratar firmas consultoras de solo especialistas y en cambio solo el 15,8% prefiere firmas consultoras en una proporción de un generalista por tres especialistas. A su vez el 15,8% de las 8 empresas medianas encuestadas prefieren contratar firmas consultoras de solo especialistas y un porcentaje muy cercano, el 10,5% prefiere firmas consultoras en una proporción de un generalista por tres especialistas.

3.3 SECCIÓN C. COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES.

Competencias del consultor:

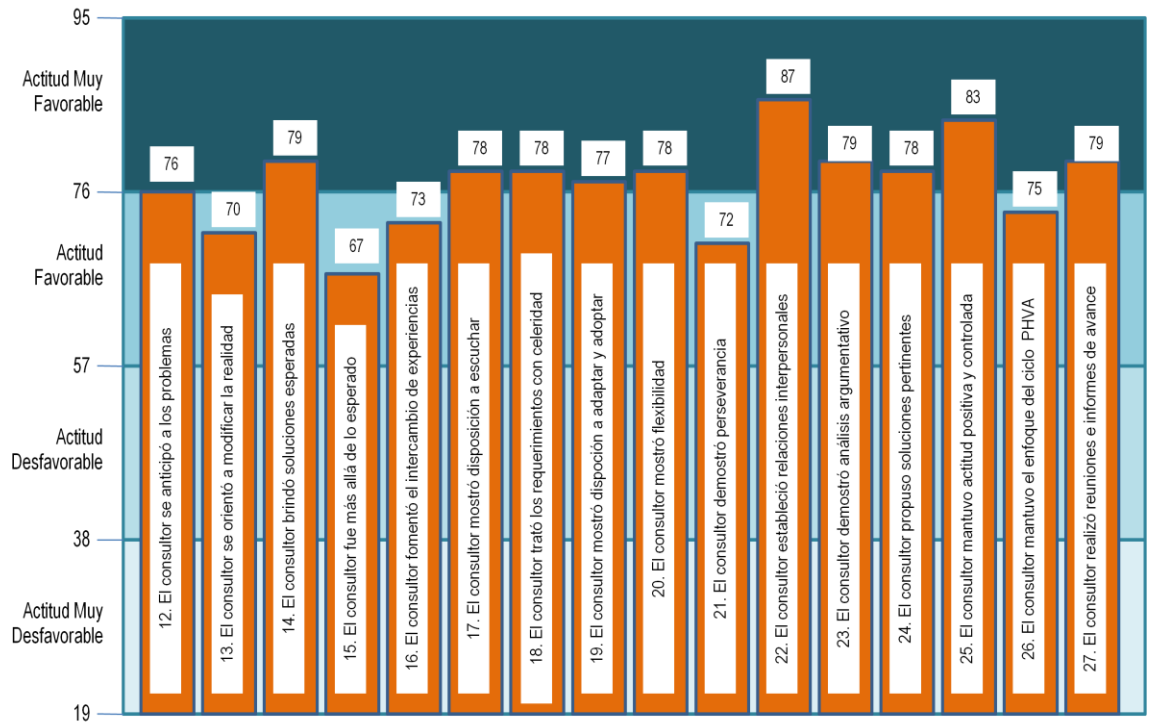
Se observa en general, frente a la percepción de las competencias exhibidas por los consultores contratados por las 19 empresas entrevistadas una actitud muy favorable (Rango 1201 – 1520) ya que obtuvo un puntaje total de 1229, como se presenta en la figura 3.10:

Figura 3.10 Competencias del consultor:



Cada uno de los descriptores establecidos para evaluar la competencia del consultor (preguntas 12 a 27 del cuestionario) fue calificado por las 19 empresas como se presenta en la figura 3.11:

Figura 3.11. Percepción sobre las competencias de los consultores



En la figura 3.12 se muestran las preguntas 12 a la 27 y la competencia asociada a cada una de ellas.

Figura 3.12 Competencias asociadas a las preguntas 12 a la 27

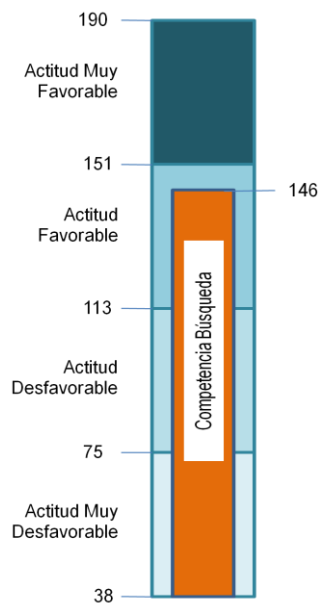
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	COMPETENCIA ASOCIADA
12. El consultor se anticipó a los problemas que podrían afectar el proyecto o a su organización y aportó alternativas de solución	Búsqueda
13. El consultor orientó en parte la facilitación del cambio de una realidad (o forma de hacer las cosas) en su organización, de tal manera que ello aportó al logro de los objetivos trazados en la consultoría	Búsqueda
14. El consultor brindó las soluciones esperadas a través de la consultoría, acorde a las circunstancias y a las capacidades de su organización.	Enfoque al cliente
15. El consultor fue más allá de los resultados esperados.	Enfoque al cliente
16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias entre los	Colaboración

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	COMPETENCIA ASOCIADA
miembros del equipo consultor y los representantes de su organización para el proyecto, en la resolución de problemas propios del proyecto.	
17. El consultor mostró disposición a escuchar, analizar, debatir aceptó ideas contrarias a sus originales.	Colaboración
18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos de su organización con celeridad e interés de manera oportuna.	Colaboración
19. El consultor mostró disposición para adaptar y adoptar el enfoque conceptual de la consultoría, considerando las restricciones de su organización.	Apertura
20. El consultor mostró flexibilidad durante la ejecución del proyecto ante las situaciones imprevistas sin perder de vista los objetivos del proyecto	Apertura
21. El consultor demostró perseverancia durante toda la ejecución del proyecto para lograr los resultados esperados buscando en todo momento que éstos fueran superiores a los trazados.	Logro
22. El consultor estableció en todo momento relaciones interpersonales cordiales y respetuosas con los diversos grupos de trabajo para lograr los objetivos propuestos en la consultoría.	Relaciones interpersonales efectivas
23. El consultor demostró durante la ejecución del proyecto capacidad de análisis argumentativo para encontrar las causas y los efectos de los problemas inherentes al proyecto.	Análisis y solución de problemas
24. El consultor propuso soluciones pertinentes	Análisis y solución de problemas
25. El consultor mantuvo durante toda la ejecución del proyecto y ante las situaciones adversas del mismo, una actitud positiva y controlada.	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA aplicado al proyecto objeto de la consultoría.	Gestión de proyectos
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance y terminación de la consultoría.	Gestión de proyectos

Análisis de resultados por cada competencia:⁷⁵

- **Competencia Búsqueda:** La actitud en general para esta competencia es favorable (Rango 113 – 150) ya que obtuvo un puntaje de 146. El aspecto sobre el cual quizás se observa que habría que reflexionar con mayor profundidad, es sobre la capacidad del consultor para orientarse a modificar una realidad o forma de hacer las cosas en la organización cliente, ya que este aspecto recibió la más baja puntuación de los dos descriptores de esta competencia. De hecho el 37% de las 19 empresas encuestadas calificó este ítem por debajo de 4,0. Ver figura 3.13

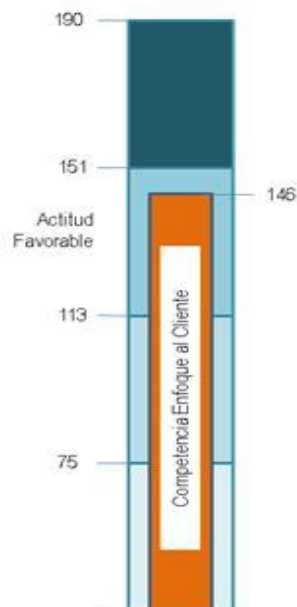
Figura 3.13. Percepción de la competencia búsqueda



⁷⁵ Recordar que los descriptores de cada competencia tomados para la encuesta son aquellos que la definen desde el percepción del cliente, ya que hay otros descriptores complementarios desde el punto de vista de la percepción de la propia firma consultora. Véase el capítulo 7 sobre definición de competencias.

- **Competencia Enfoque en el cliente/servicio:** Esta competencia en general recibió una actitud favorable (Rango 113 – 150) ya que obtuvo un puntaje de 146 por parte de los entrevistados. Sin embargo se observa que de los dos descriptores evaluados, llama la atención aquel relacionado con la capacidad del consultor de ir más allá de los resultados esperados ya que fue el descriptor que recibió la más baja calificación de los dos. De hecho el 53% de las 19 empresas encuestadas calificó este ítem por debajo de 4,0. Ver figura 3.14

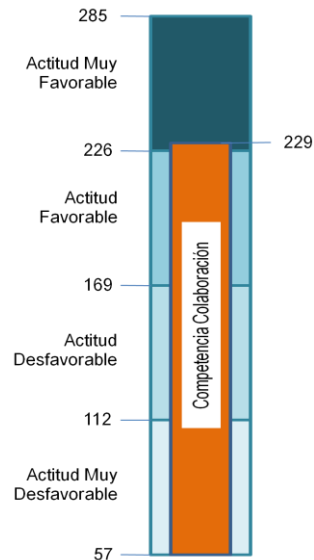
Figura 3.14. Percepción de la competencia enfoque en el cliente/servicio



- **Competencia Colaboración:** Esta competencia en general recibió una actitud muy favorable (Rango 226 - 285) ya que obtuvo un puntaje de 229 por parte de los entrevistados. Sin embargo se observa que de los tres descriptores evaluados, llama la atención aquel relacionado con la capacidad del consultor para fomentar el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes de la empresa contratante, en la resolución de problemas propios del proyecto ya que fue el descriptor que recibió la más baja calificación de

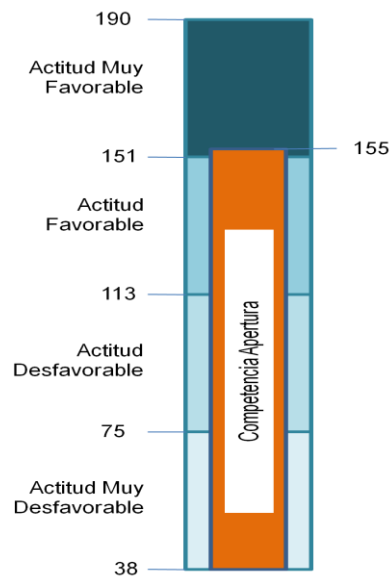
los tres. De hecho el 21% de las 19 empresas encuestadas calificó este ítem por debajo de 4,0. Ver figura 3.15

Figura 3.15. Percepción de la competencia colaboración



- **Competencia Apertura:** Esta competencia en general recibió una actitud muy favorable (Rango 151 - 190) ya que obtuvo un puntaje de 155 por parte de los entrevistados. Sin embargo se observa una valoración cerca al límite inferior del rango que hace pensar que todavía habrían elementos por mejorar. Más aun el 21% de las 19 empresas encuestadas calificó la capacidad del consultor de mostrar disposición para adaptar y adoptar el enfoque conceptual de la consultoría, considerando las restricciones de las organizaciones. Ver figura 3.16

Figura 3.16. Percepción de la competencia apertura



- **Competencia Logro:** Esta competencia en general recibió una actitud favorable (Rango 57 – 75) ya que obtuvo un puntaje de 72 por parte de los entrevistados. Llama la atención que el 43% de las 19 empresas encuestadas calificó la capacidad del consultor de demostrar perseverancia durante toda la ejecución del proyecto para lograr los resultados esperados buscando en todo momento que éstos fueran superiores a los trazados.
- **Competencia Relaciones Interpersonales Efectivas:** Esta competencia en general recibió una actitud muy favorable (Rango 76 – 95) ya que obtuvo un puntaje de 87 por parte de los entrevistados.

- **Competencia Análisis y Solución de Problemas:** Esta competencia en general recibió una muy actitud favorable (Rango 151 – 190) ya que obtuvo un puntaje de 157 por parte de los entrevistados. Sin embargo se observa una valoración cerca al límite inferior del rango que hace pensar que todavía habrían elementos por mejorar.

- **Competencia Manejo de la Presión, el Estrés y la Ambigüedad:** Esta competencia en general recibió una actitud muy favorable (Rango 76 – 95) ya que obtuvo un puntaje de 83 por parte de los entrevistados.

- **Competencia Gestión de Proyecto:** Esta competencia en general recibió una actitud muy favorable (Rango 151 – 190) ya que obtuvo un puntaje de 154 por parte de los entrevistados. Sin embargo se observa una valoración cerca al límite inferior del rango que hace pensar que todavía habrían elementos por mejorar. Más aun el 22% de las 19 empresas encuestadas calificó la capacidad del consultor de mantener el enfoque del ciclo PHVA aplicado al proyecto objeto de la consultoría y la capacidad del consultor para realizar reuniones e informes de avance y terminación de la consultoría, respectivamente. Siendo en general el de menor calificación el ítem de mantener el ciclo PHVA.

3.4 SECCIÓN D. METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA.

Se observa en general, frente a la percepción de la metodología de consultoría utilizada por las firmas consultoras por parte de las 19 empresas entrevistadas una actitud muy favorable (Rango 226 – 285) ya que obtuvo un puntaje total de 241, como se presenta en la figura 3.17:

Figura 3.17. Percepción de la metodología de la consultoría

	Actitud muy desfavorable	Actitud desfavorable	Actitud favorable	Actitud muy favorable
	57 - 111	112 - 168	169 - 225	226 - 285
28. La firma consultora presentó previamente la metodología				82
29. La metodología fue coherente con el propósito de la consultoría				82
30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control				77
Total	241			

3.5 SECCIÓN E. ATRIBUTOS DE CALIDAD.

Aplicación e Importancia de los atributos de calidad:

De los 10 atributos propuestos que dan cuenta de la calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional a juicio de las 19 empresas entrevistadas aplica. Y en orden de importancia los siguientes fueron los resultados obtenidos (Figura 3.18):

Figura 3.18 Percepción de Aplicación e Importancia de los atributos de calidad:

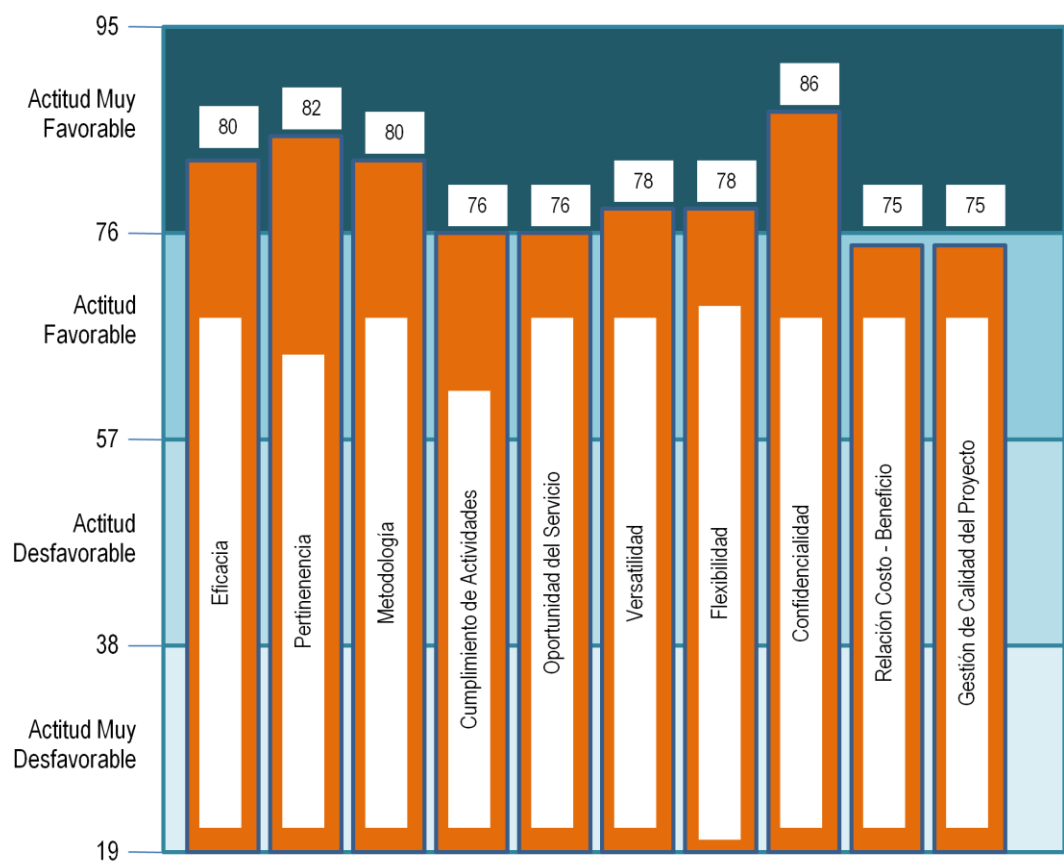
Orden de Importancia	Atributo	Orden de Importancia				
		Indispensable	Sumamente Importante	Medianamente importante	Poco Importante	No se toma en cuenta
1	Eficacia	95%	5%	0%	0%	0%
2	Confidencialidad	89%	5%	5%	0%	0%
3	Pertinencia	68%	26%	5%	0%	0%
3	Oportunidad del servicio	68%	26%	5%	0%	0%
4	Metodología	53%	47%	0%	0%	0%
5	Flexibilidad	53%	42%	5%	0%	0%
5	Gestión de calidad del proyecto	53%	42%	5%	0%	0%
6	Relación Costo Beneficio	32%	58%	5%	5%	0%
7	Cumplimiento de actividades	32%	53%	16%	0%	0%
8	Versatilidad	16%	84%	0%	0%	0%

Los que aparecen con igual orden de importancia obtuvieron el mismo porcentaje en todas las categorías y aquellos que obtuvieron igual % en la categoría de indispensable se dirimieron su orden de acuerdo a los % obtenidos en las otras categorías

Percepción de la calidad de los servicios de consultoría en gestión organizacional contratados en los últimos 5 años:

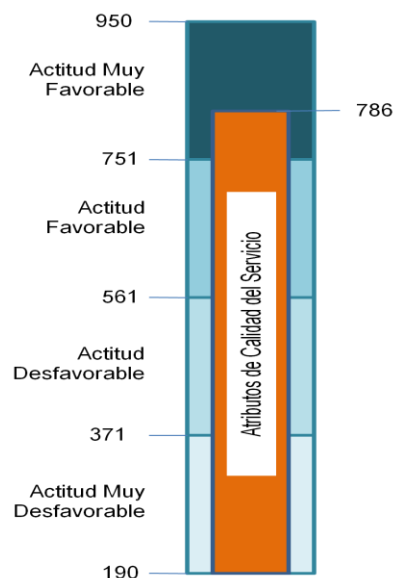
Cada uno de los 10 atributos de calidad que se establecieron para el servicio de consultoría en gestión organizacional fue calificado por las 19 empresas como se presenta en la figura 9.19:

Figura 3.19 Percepción de la calidad de los servicios de consultoría en gestión organizacional contratados en los últimos 5 años:



Se observa en general, frente a la percepción de la calidad de los servicios de consultora referida a los 10 atributos definidos, una actitud muy favorable (Rango 751 – 950) por parte de las 19 empresas entrevistadas ya que obtuvo un puntaje total de 786, como se presenta en la figura 3.20. Esta respuesta es consistente con relación a obtenida en la pregunta 6 del cuestionario, sobre el grado de satisfacción con los servicios de consultoría recibidos, ya que allí se obtuvo un resultado general de sobresaliente (Calificación 4,0 sobre 5,0). :

Figura 3.20. Percepción general de la calidad de los servicios de consultoría en gestión organizacional recibidos en los últimos cinco años.



Observando la evaluación dada a cada uno de los atributos, llaman la atención los resultados obtenidos por los atributos. Relación costo – beneficio, cumplimiento de actividades, gestión de calidad del proyecto y la metodología.

En cuanto al atributo Relación costo – beneficio el 32% de las 19 empresas encuestadas lo calificaron por debajo de 4,0 quizás porque las mismas

organizaciones no aprovecharon al máximo los resultados de la consultoría, según lo manifestado algunas de ellas durante las entrevistas.

En el atributo cumplimiento de actividades el 22% de las 19 empresas encuestadas lo calificaron por debajo de 4,0.

En los atributos gestión de la calidad del proyecto y metodología el 21% de las 19 empresas encuestadas lo calificaron por debajo de 4,0 respectivamente.

3.6 SECCIÓN F. BENEFICIOS PERCIBIDOS.

Figura 3.21 Beneficios Percibidos

Beneficios	Porcentaje					
	5º	4º	3º	2º	1º	0
Adquisición de nuevos conocimientos	5%	21%	32%	26%	16%	0%
Identificación de oportunidades de mejoramiento	0%	21%	26%	21%	32%	0%
Adopción de nuevas prácticas de gestión	5%	21%	16%	32%	26%	0%
Mejoramiento de los resultados de la organización	0%	32%	26%	21%	21%	0%
Otros	11%	5%	0%	0%	5%	79%

En orden de importancia el 32% de las 19 empresas entrevistadas consideraron que el beneficio de mayor impacto recibido por los servicios de consultoría fue el de identificación de oportunidades de mejoramiento y el 26% consideran que es la adopción de nuevas prácticas de gestión. (Ver figura 9.21)

En orden de importancia el 32% de las 19 empresas entrevistadas consideraron que el segundo beneficio recibido por los servicios de consultoría fue el de la adopción de nuevas prácticas de gestión y el 26% consideran que es la adquisición de nuevos conocimientos. (Ver figura 9.21)

En orden de importancia el 32% de las 19 empresas entrevistadas consideraron que el tercer beneficio recibido por los servicios de consultoría fue el la adquisición de nuevos conocimientos y el 26% consideran que es el mejoramiento de los resultados de la organización y la identificación de oportunidades de mejoramiento respectivamente. (Ver figura 9.21)

En orden de importancia el 32% de las 19 empresas entrevistadas consideraron que el cuarto beneficio recibido por los servicios de consultoría fue el mejoramiento de los resultados de la organización. (Ver figura 9.21)

Cuatro de las empresas encuestadas identificaron otros beneficios, como los siguientes:

- Logro de los objetivos planeados de la organización
- Descubrimiento de potencialidades al interior de la organización
- Identificación de controles de los procesos
- Valor agregado

4. CONCLUSIONES

Dado el carácter exploratorio de esta investigación se pueden plantear las siguientes reflexiones a manera de conclusiones y de posibles hipótesis en algunos casos (para una eventual investigación nacional similar) de acuerdo al objetivo principal trazado:

- **Respecto a las competencias de los consultores:**

En general la percepción de la calidad de la consultoría en gestión organizacional en cuanto a las nueve competencias fundamentales de los consultores propuestas en este estudio y evaluadas por las 19 empresas del Valle de Aburrá es de una actitud muy favorable. Ello podría ser un indicio para proponer como hipótesis que en Colombia la percepción de la calidad de la consultoría en gestión organizacional es muy favorable.

- **Competencias mejor evaluadas**

De las nueve competencias fundamentales que se proponen en este estudio y que debe poseer un consultor en gestión organizacional, seis de ellas recibieron una actitud muy favorable por parte de las 19 empresas entrevistadas. Resaltando el hecho que todas las competencias que implican habilidades (Relaciones interpersonales efectivas - Análisis y solución de problemas - Manejo de la presión el estrés y la ambigüedad - Gestión de proyectos) resultaron muy favorables. Las dos competencias que implican actitudes y comportamientos y que recibieron una percepción muy favorable por parte de las empresas fueron colaboración y apertura.

La competencia mejor evaluada fue la de relaciones interpersonales efectivas.

- **Competencias que ameritan mejoramiento**

El 60% de las competencias que implican actitudes y comportamientos (Logro-Búsqueda- Enfoque en el cliente/ servicio) recibieron una actitud favorable. Pareciera que se debe prestar atención a aspectos como: la capacidad del consultor de demostrar perseverancia durante toda la ejecución del proyecto para lograr los resultados esperados buscando en todo momento que éstos fueran superiores a los trazados (descriptor de logro), la capacidad del consultor para orientarse a modificar una realidad o forma de hacer las cosas en la organización cliente(descriptor de apertura) y la capacidad del consultor de ir más allá de los resultados esperados (descriptor de enfoque en el cliente/servicio).

También pareciera que el conocer más las empresas es un elemento de la competencia de colaboración que requiere más atención por parte de los consultores. Así mismo los datos obtenidos podrían ser indicios que se requiere mejorar la capacidad de los consultores para adaptar y adoptar el enfoque conceptual a cada realidad organizacional como un elemento de la competencia de apertura.

- **Respecto a la metodología**

En general la percepción de la calidad de la consultoría en gestión organizacional en cuanto a la metodología utilizada por los consultores es de una actitud muy favorable por parte de las 19 empresas entrevistadas, aunque quizás exista necesidad de mejorar en cuanto al control y seguimiento del proyecto de consultoría por parte de la firma consultora.

- **Respecto a los atributos de calidad de la consultoría**

Para el 95% de las 19 empresas entrevistadas el atributo más importante es el de eficacia de la consultoría entendida como el cumplimiento de los objetivos

trazados del proyecto de consultoría. En segundo lugar la confidencialidad con un 89%. El tercer y cuarto lugar en orden de importancia lo ocuparon la pertinencia y la oportunidad del servicio con un 68%

- **Atributos mejor evaluados**

Al parecer la confidencialidad, la pertinencia y la eficacia se constituyen en los atributos que percibieron más favorables las empresas evaluadas del desempeño de los consultores contratados en los temas de gestión organizacional señalados.

- **Atributos por mejorar**

Al parecer los atributos que más atención debieran tener por parte de las firmas consultoras son los de Relación costo – beneficio, cumplimiento de actividades, gestión de calidad del proyecto y la metodología.

A manera de hipótesis se plantea que es posible pensar que existe una relación alta de correspondencia entre las competencias de los consultores y los atributos de la consultoría aquí propuestos según la figura 10.1:

Figura 4.1 Relación entre los atributos de consultoría en gestión organizacional y las competencias de sus consultores

Atributos de la consultoría en gestión organizacional	Competencias de los consultores en gestión organizacional que tienen alta relación con los atributos de calidad de la consultoría					
Eficacia	Búsqueda	Enfoque en el cliente/servicio	Apertura			
Pertinencia	Logro	Enfoque en el cliente/servicio				Análisis y solución de problemas

Atributos de la consultoría en gestión organizacional	Competencias de los consultores en gestión organizacional que tienen alta relación con los atributos de calidad de la consultoría					
Metodología	Colaboración	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	Apertura	Relaciones interpersonales efectivas	Gestión de proyectos	Análisis y solución de problemas
Cumplimiento de actividades	Logro			Relaciones interpersonales efectivas		
Oportunidad del servicio	Logro	Enfoque en el cliente/servicio				
Versatilidad	Logro	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	Apertura	Relaciones interpersonales efectivas		
Flexibilidad			Apertura			
Confidencialidad						
Relación Costo Beneficio						
Gestión de calidad del proyecto	Gestión de proyectos					

- **Respecto a los beneficios**

Quizás preocupe, en el resultado obtenido frente a la percepción de los beneficios recibidos de la consultoría en gestión organizacional, el hecho de que el mejoramiento de los resultados de la organización fue el beneficio de menor valoración y fue la principal razón que expusieron las 19 empresas entrevistadas para contratar los servicios de consultoría en gestión organizacional. Ello puede convertirse en un indicio para investigar si la consultoría en gestión organizacional en Colombia está respondiendo a los beneficios que las empresas están esperando recibir.

8. BIBLIOGRAFÍA.

ARGYRIS, CHRIS. 2002. La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores. Cómo pueden saber los directivos cuándo reciben buenos consejos y cuándo no. México .Ed. Oxford. 209 p.

Consultores de gestión de la calidad: Instrucciones para uso. Original en inglés: Colferai, Giancarlo. Quality Management consultants: instructions for use. En: ISO Management Systems. ISO. Vol. 4, No. 5. Septiembre-Octubre 2004. Páginas 13-16. Versión libre en español por Federico Atehortúa Hurtado, Coordinador de Formación e Investigación. Gestión y Conocimiento Ltda.

DRUCKER, PETER, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Colombia, Norma, 1999.

HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar; *Metodología de la Investigación*, México, McGraw – Hill Interamericana de México, SA. 1997

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO9000, Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario*, Bogotá, Icontec, 2005.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO10019, Directrices para la selección de consultores en Sistemas de Gestión de la Calidad y uso de sus servicios*.

KUBR, MILAN, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa y Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2000.

LOESECKE, PETER VON. 2006. La Consultoría está de vuelta.

Revista América Económica. 2006/08.Volumen 000. N°0327. P.62

Revista Gerente. 2005/02. Volumen 000. N°090.Consultoría en Expansión. P48.

Revista Gerente.2005.N°98. Consultoría en ebullición. P44

Revista Gerente.2006.N°111.Consultoría viento en popa. P48.

Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Titulación Desarrollo de procesos de consultoría.Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE).

TORO JARAMILLO, I. D. Y RAMIREZ PARRA, D.: Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación. Investigación Cualitativa/Investigación Cuantitativa, Fondo Editorial EAFIT, Medellín 2006.

TORO, FERNANDO, *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel Ltda. 2002.

Universidad EAFIT. “Las competencias del consultor” Documento interno de trabajo del CICE. Medellín 2009

ANEXO 1. Criterios de desempeño, conocimientos y comprensiones esenciales de un consultor empresarial para cada norma y elemento de competencia de la titulación “Desarrollo del proceso de consultoría” establecidos en la MSCE

NORMA :240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
--

Elemento 01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La sustentación de los requerimientos está basada en los hechos, datos y tendencias encontradas en las fuentes de información
- B. Los requerimientos especificados responden a las condiciones actuales del cliente
- C. Las causas de los problemas identificados son coherentes con las necesidades detectadas
- D. Los requerimientos especificados contemplan las variables presentes en los problemas
- E. Las herramientas utilizadas están de acuerdo con el tipo de análisis requerido
- F. Los requerimientos especificados están consignados en los formatos establecidos
- G. La oportunidad en la entrega de la información, al cliente, está de acuerdo con los términos pactados
- H. Las contingencias presentadas son detectadas e informadas o resueltas de acuerdo con los procedimientos establecidos

CONOCIMIENTOS Y COMPRESIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico y su importancia (a, b, c, d, e, f)
- 02. Estructura empresarial, características, normativa e importancia para el diagnóstico (a)
- 03. Teoría general de sistemas y su aplicación en el diagnóstico de la situación del cliente (c, d, h).
- 04. Metodologías de investigación y su aplicación en el proceso de diagnóstico (a, b, c, d, e)
- 05. Relaciones entre causas y efectos y su importancia en la formulación de los problemas. €
- 06. Informe, características, tipos, función e importancia.(e, f)
- 07. Técnicas de comunicación asertiva y su importancia en la presentación y sustentación de informes. (e, f).
- 08. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la negociación con el cliente. (a, b, c, h)
- 09. Manejo de datos e interpretación de información, incluidos gráficos estadísticos (a)
- 10. Principios y valores éticos del consultor en el proceso de diagnóstico (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 11. Trabajo en equipo y su importancia en la interacción con el cliente (a, c, d, h)

NORMA :240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
--

Elemento 02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas.
--

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los mejoramientos propuestos son factibles de acuerdo con las condiciones del cliente.
- B. Las propuestas están alineadas con las necesidades del cliente con las condiciones del mercado.
- C. Las acciones propuestas son coherentes con las evidencias encontradas
- D. Los principios éticos y de responsabilidad social empresarial están reflejados en las propuestas de mejoramiento
- E. El informe está elaborado de acuerdo con la normativa vigente
- F. El informe es sustentado de acuerdo con los factores críticos de éxito de cada propuesta

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Investigación de mercado para el análisis de la situación de la organización cliente. (a, b, c)
02. Direccionamiento estratégico y su aplicación en la organización cliente (a, b, c)
03. Estudio de factibilidad acorde con las necesidades del cliente. (a, b, c, d)
04. Competencias comunicativas: interpretación, argumentación y proposición. (e, f)
05. Código del buen gobierno corporativo; responsabilidad social empresarial y su importancia en el planteamiento de propuestas de mejoramiento. (d)
06. Tecnologías de la información y la comunicación (tic), en la elaboración y sustentación de informes. (e, f)
- 07. Normativa vigente para la elaboración de informes €.**

Norma: 240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
--

Elemento 01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.
--

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El alcance de la consultoría está delimitado de acuerdo con las posibilidades del cliente
- B. Los objetivos de la consultoría establecidos son coherentes con los requerimientos del cliente
- C. Las contribuciones de las partes están acordadas según los requerimientos del proceso de consultoría
- D. Los tiempos definidos para el desarrollo del proceso de consultoría son coherente con su alcance
- E. Los resultados del proceso de consultoría establecidos son coherentes con los objetivos propuestos
- F. La previsión de los riesgos, asociados con el proceso de consultoría, están de acuerdo con la normativa vigente
- G. La actuación del consultor está de acuerdo con el código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
- H. Las acciones de intervención propuestas están de acuerdo con la situación del cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Términos de referencia y su estructura (a...h)
02. Direccionamiento estratégico y su aplicación en la definición del alcance de la consultoría (a, b, c, d, e)
03. Integridad de mercados, según las pautas de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (o.e.c.d), características y su función en la definición del alcance de la consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h)
04. Estructura empresarial, características, normativa e importancia en la definición del alcance de la consultoría. (a, b, c, d)
05. Comunicación asertiva y su importancia en la negociación del alcance de la consultoría (recopilación, organización y manejo productivo de la información. (g)
06. Normativa vigente nacional e internacional relacionada con los procesos de consultoría (f)
07. Acciones de intervención, características, tipos, diseño y su impacto en la organización. (h)
08. Código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y su aplicación en la fijación de términos de referencia (a,..g)
09. Análisis de costos, beneficio. €

Norma: 240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
--

Elemento 02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Las metodologías de trabajo establecidas responden a las características de los problemas del cliente.
- B. En la determinación de las metodologías están contempladas las eventualidades de acuerdo con la problemática del cliente.
- C. Las metodologías establecidas están comprometidas con la generación de valor de la organización
- D. Las metodologías propuestas están de acuerdo con la capacidad organizacional del cliente
- E. Las metodologías establecidas están de acuerdo con la normativa vigente.
- F. Las metodologías establecidas son coherentes con los tiempos definidos.

- G. El informe que contiene la determinación de las metodologías cumple con la normativa vigente.
- H. La comunicación asertiva se evidencia en la interacción con el cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico y su aplicación en la determinación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e)
- 02. Estructura empresarial, características, normativa e importancia para la determinación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)
- 03. Metodología(s) aplicada(s) según problema a resolver. (a, b, c)
- 04. Entorno en el que se desenvuelve la empresa cliente y su relación con la selección de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f)
- 05. Comunicación asertiva y su importancia en la divulgación y sustentación de la(s) metodología(s) de la consultoría. (h)
- 06. Recopilación, organización y manejo productivo de la información en la determinación de la(s) metodología(s). (g, h)
- 07. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la negociación con el cliente. (g, h)
- 08. Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en la definición de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)
- 09. Responsabilidad social empresarial orientada a la aplicación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)

Norma: 240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
--

Elemento 03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Las ventajas competitivas de la propuesta de consultoría están consideradas según las condiciones del mercado.
- B. El documento de propuesta es coherente con las necesidades del cliente.
- C. El compromiso de los recursos planteados en el proyecto de consultoría están de acuerdo con las condiciones y capacidades de las partes.
- D. Los entregables de la consultoría están conformes con el alcance del proyecto de consultoría.
- E. El plan de trabajo es coherente con el alcance de la consultoría.
- F. El valor de la consultoría y la forma de pago están de acuerdo con las posibilidades del cliente y el alcance de la misma.
- G. El documento propuesta de consultoría está acorde con el código de buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico de la organización cliente y su aplicación en el diseño de la propuesta de la consultoría (a, b)
- 02. Estructura empresarial, naturaleza, características y relaciones funcionales. (a, b, c).
- 03. Teoría general de sistemas y su aplicación en la identificación de problemas de consultoría. (a, b, d)
- 04. Propuestas de consultoría, características, tipos e importancia (a, b, c, d, e, f, g)
- 05. Planificación de los recursos requeridos para el proceso de consultoría. (c, g)
- 06. Productividad y competitividad y su aplicación en la propuesta de consultoría. (a, b, g)
- 07. Manejo de programas de seguimiento, control e indicadores de gestión. (d, e).
- 08. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en el diseño de la propuesta. (a, b, d, e)
- 09. Recopilación, organización y manejo productivo de la información. (a, b, c, d, e, f, g)
- 10. Código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y su aplicación en el diseño de la propuesta de consultoría (a, g)

NORMA :240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
--

Elemento 01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Las actividades programadas están contempladas en los términos del contrato.
- B. La secuencia de las actividades está de acuerdo con las prioridades establecidas con el cliente.
- C. Las actividades programadas están de acuerdo con el alcance de la consultoría.
- D. Los recursos requeridos están asignados de acuerdo con las actividades programadas
- E. El planteamiento de las actividades está de acuerdo con los principios del código del buen gobierno y responsabilidad social empresarial.
- F. Los acuerdos de mecanismos de solución a eventualidades que afectan el cronograma están contemplados en la programación de las actividades.
- G. Las actividades programadas contemplan los sistemas de ge

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Estructura empresarial, características, normativa e importancia en la programación de actividades.(a, b, c, d, e, f, g)
- 02. Programación, procesos y control de las actividades de la empresa. (b, c, e, f, h)
- 03. Comunicación y relaciones interpersonales (a, b, c, d, e, f, g)
- 04. Manejo de herramientas informáticas para la planeación, seguimiento y control de actividades (a, b, d, f, g, h)
- 05. Diseño y aplicación de indicadores de gestión de la programación (a, b, d)
- 06. Recopilación, organización y manejo productivo de información (a, b, c, d, e, f, g)
- 07. Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en las actividades programadas (a, b, c, e, f, g)
- 08. Sistemas de gestión, características, tipos e importancia en la programación de actividades de consultoría (c, d, e, g)

NORMA :240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
--

Elemento 02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.
--

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El equipo consultor y el plan de trabajo son presentados según los procesos involucrados en la consultoría.
- B. Las acciones de intervención es congruente con los procesos involucrados.
- C. Las acciones de intervención están de acuerdo con la normativa vigente.
- D. Las condiciones para la implementación de las acciones de intervención están contempladas en el plan de trabajo.
- E. Las acciones de intervención son ejecutadas según el plan de trabajo.
- F. La ejecución de cada acción de intervención cumple con los protocolos de gestión establecidos.
- G. El seguimiento a los avances en la ejecución se desarrollan según modelo de intervención.
- H. Los resultados o logros del modelo de intervención están acordes con lo contratado.
- I. La documentación derivada de la consultoría esta elaborada de acuerdo con la normativa vigente.
- J. La actuación del consultor está de acuerdo con el código de buen gobierno corporativo, la responsabilidad social y la integridad de mercados.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, d, e, g)
- 02. Estructura empresarial y sus características aplicadas en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g)
- 03. Desarrollo organizacional (equipos de trabajo) aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, c, d, e, f, g, j)
- 04. Mentalidad gerencial aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (c, d, e, f, g)
- 05. Comunicación asertiva aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j)
- 06. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, g, i, j)
- 07. Entorno en que se desenvuelve el cliente aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (c, d, e, f, g, i, j)

08. Informe: características, tipos, función, normativa e importancia. (f, h, i)
 09. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o.e.c.d.), características y su función en la estructuración de los términos de referencia. (a, b, c, d, e, f, g, h, j)
 10. Metodologías aplicadas en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h, j)
 11. Normativa vigente aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, c, d, e, f, g, i, h, j)

NORMA :240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
Elemento 03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El plan de capacitación está elaborado de acuerdo con el alcance de la consultoría.
 B. Las estrategias pedagógicas son adaptadas o transformadas de acuerdo con el plan de capacitación.
 C. Las estrategias de capacitación diseñadas favorecen la articulación entre teoría y práctica.
 D. Las estrategias de capacitación están en función el papel activo del participante y la función asesora del consultor.
 E. Los documentos guía están diseñados en función del aprovechamiento pedagógico de los recursos.
 F. Las preguntas de los participantes son aprovechadas en función del aprendizaje colectivo y los objetivos trazados.
 G. Los recursos requeridos son usados en función del aprendizaje.
 H. Las relaciones que se establecen en el proceso de capacitación se rigen por el código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
 I. La información suministrada por el consultor se rige por los criterios de calidad.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Programación: concepto, importancia, componentes, técnicas y procedimientos y su aplicación en la estructuración del plan de capacitación. (a, b, c, d)
 02. Estrategias pedagógicas (técnica, métodos y medios) y su aplicación en la ejecución del plan de capacitación.(b, c, d, e)
 03. Agenda de trabajo: concepto, componentes, formatos, aplicaciones, implicaciones, técnicas. (a, i)
 04. Código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial y su aplicación en la ejecución del plan de capacitación. (a, g, h, i)
 05. Comunicación e información: alcance, limitaciones, importancia, clases, características, relaciones. (a, b, c, d, e, f, g)
 06. Importancia del trabajo individual y en equipo en el proceso de aprendizaje. (a, b, c, d, e, f, g, h, i)
 07. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: concepto, evolución, características, aplicaciones y efectos sobre la calidad y pertinencia del aprendizaje. (a, d, f, i)
 08. Asesoría: naturaleza, métodos, importancia y su relación con la función docente presencial y a distancia. (e, g)

NORMA :240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
Elemento 04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La secuencia de las actividades realizadas está de acuerdo con el cronograma trazado.
 B. El desarrollo de las actividades de la consultoría es coherente con la programación acordada.
 C. El manejo de los imprevistos presentados esta de acuerdo con los términos del contrato.
 D. Los controles del proceso de consultoría están de acuerdo con los términos del contrato.
 E. Los recursos aportados por las partes están utilizados de acuerdo con la programación presupuestada
 F. Los controles aplicados están de acuerdo con el código del buen gobierno.
 G. Los resultados obtenidos están de acuerdo con los indicadores presupuestados.
 H. Los controles ejecutados están de acuerdo con los protocolos de gestión.
 I. Las desviaciones encontradas en el proceso de consultoría son atendidas de acuerdo con el contrato establecido.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Direccionamiento estratégico de la empresa, su importancia y aplicación en el proceso de control (a, b, c, d, e, f, g, h)
02. Normativa e importancia en la programación y control de actividades (a, b, c, d, e, f, g, h)
03. Informe: características, tipos, función e importancia (a, b, c, d, e, f, g, h)
04. Control, organización y manejo productivo de información (d, g)
05. Comunicación y relaciones interpersonales (a, b, c, d, e, f, g, h)
06. Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en las actividades programadas (a, d, f)
07. Principios y valores éticos del consultor en el proceso de control (a, b, c, d, f, g)
08. Relaciones entre causas y efectos y su importancia en el desarrollo de los procesos (a, b, c, d, e, f, g, h)
09. Herramientas informáticas aplicadas al control de procesos de consultoría (d, f, g, h, i)

Norma :240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
--

Elemento 01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los medios informáticos e impresos se utilizan de acuerdo con las necesidades de la sustentación.
- B. El diálogo con el auditorio cumple con los requerimientos de la comunicación asertiva.
- C. Los argumentos presentados están acordes con las necesidades de la sustentación y la información suministrada.
- D. El dominio técnico es demostrado según propuesta de consultoría
- E. Las inquietudes y recomendaciones son tenidas en cuenta según necesidades del cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Medios utilizados en la sustentación de propuestas de consultoría, características, tipos, operación y su importancia (a, d)
02. Oportunidades y objetivos empresariales y su aplicación en la sustentación de la propuesta de consultoría. (a, c, d)
03. Obtención, procesamiento y manejo de información relevante para la sustentación de la propuesta de consultoría. (a, b, c, d, e)
04. Comunicación: características, tipos y su importancia en la sustentación de la propuesta con el cliente. (a, b, c, d, e, f.)
05. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la sustentación de la propuesta con el cliente. (a, b, c)
06. Importancia del dominio técnico en el proceso de sustentación de la propuesta de consultoría €
07. Contexto en el que se desenvuelve el cliente. (a, b, c, d,e)
08. Teoría de la argumentación, principios, técnicas y aplicaciones (c,d)

Norma :240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
--

Elemento 02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los atributos del negociador están presentes según escenarios propuestos por el cliente.
- B. La discrecionalidad del cliente y del consultor esta acordada según normativa vigente.
- C. La negociación establecida con el cliente está de acuerdo con la normativa vigente
- D. Los imprevistos o reajustes que se puedan presentar en la ejecución están negociados con el cliente.
- E. Las divergencias que se presenten en el proceso de negociación se resuelven de acuerdo con el código del buen gobierno corporativo
- F. Los argumentos presentados están acordes con las necesidades de persuasión del cliente.
- G. Las técnicas de negociación utilizadas están acordes con la dinámica de la negociación

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Normativa vigente según el objeto de la contratación y el perfil del contratante. (b, c)
02. Los atributos del negociar y la importancia en la interacción con el cliente (a, f, e, g)
03. Negociación: concepto, características, tipos y técnicas (a, c, d, e, f, g)
04. Obtención y procesamiento de información relevante para la negociación con el cliente. (c, d, e, f, g)
05. Comunicación asertiva y su importancia en la interacción con el cliente. (a, ..., g)
06. Características del cliente y su importancia en la negociación. (a, b, c)
07. Argumentación: concepto, principios, técnicas y aplicaciones (e, f, g)
08. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o. e. c. d.), características y su función en la estructuración de los términos de referencia. (c, e, f,)

Norma :240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
--

Elemento 01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.
--

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El objetivo de la auditoría esta definido de acuerdo con los resultados esperados por el cliente.
- B. El alcance de la auditoría está de acuerdo con lo pactado con el cliente.
- C. Los criterios de auditoría están establecidos en el plan según lo acordado con el cliente y la normativa vigente.
- D. Los métodos, técnicas, recursos y compromisos de confidencialidad están contemplados en el plan de auditoría de acuerdo con el alcance de la auditoría.
- E. Las herramientas de auditoría seleccionadas son coherentes con la auditoría a realizar
- F. El plan de auditoría es concertado con el cliente y cumple con la normativa vigente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Auditoría características, principios, tipos, normativa vigente y metodología (a, b, c, d, e, f)
02. Sistemas de gestión: características, tipos, función (a, b, d, f)
03. Procesos: características, tipos y función (a, b, c, d, e, f)
04. Actividades: características, tipos y función (a, b, d, e, f)
05. Plan de auditoría: características, función e importancia (a, b, c, d, e, f,)
06. Objetivos: características, tipos, función y redacción y su relación con los resultados esperados (a, c)
07. Análisis de la información: obtención, procesamiento y manejo de información relevante para la elaboración del plan de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
08. Comunicación efectiva: características y su importancia en la elaboración y sustentación del plan de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
09. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la elaboración del plan de auditoría. (e, f)
10. Normativa vigente (principios rectores, normas referentes y criterios de auditoría aceptados (a, b, c, d, e, f)

Norma :240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
--

Elemento 02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La auditoría se ejecuta de acuerdo con los principios y la normativa vigente.
- B. El funcionamiento de los sistemas, procesos o actividades están verificados de acuerdo con la naturaleza de las actividades auditadas.
- C. La selección de los hechos y datos de los sistemas, procesos o actividades están conforme con el plan de auditoría y el objeto de la actividad auditada.
- D. Los hallazgos están valorados de acuerdo con la normativa vigente y procedimientos de la organización.
- E. La confrontación de hallazgos se realiza con el auditado de acuerdo con la normativa vigente.

- F. La verificación de los sistemas, procesos o actividades cumple con el código de buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
- G. La auditoría se ejecuta de acuerdo con el plan trazado

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Principios y normativa vigente para el proceso de auditoría. (a, b, c, d, e, g)
- 02. Proceso de ejecución de la auditoría (a, b, c, d, e, f, g)
- 03. Metodología para la obtención y procesamiento de información relevante en la evaluación de los sistemas de gestión, procesos o actividades auditadas (b, c, d, e)
- 04. Comunicación asertiva y su importancia en la interacción con el cliente. (e, f)
- 05. Importancia del plan de auditoría en la ejecución de la misma
- 06. Hallazgos: características, tipos, impacto, formas de redacción. (b, c, d)
- 07. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o, e, c, d), características y su función en la ejecución de procesos de auditoría. (b, c, d, e, f,)

Norma :240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
--

Elemento 03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El informe es coherente y oportuno de acuerdo con el plan de auditoría aprobado con el cliente.
- B. La presentación y sustentación del informe cumplen con la normativa vigente.
- C. Los hallazgos contenidos en el informe están priorizados frente a los criterios de auditoría, según su impacto, o la naturaleza de las actividades auditadas.
- D. Las conclusiones contenidas en el informe se ciñen a los hallazgos encontrados de acuerdo con el alcance y objetivos de la auditoría.
- E. El informe contiene las salvedades y dificultades encontradas en la ejecución de auditoría según el plan trazado.
- F. El informe contiene las oportunidades de mejora, que pueden afectar la organización a futuro.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Informe de auditoría: características e importancia para la organización (a, b, c, d, e, f)
- 02. Normas y metodología para la redacción y presentación de informes y la importancia de su aplicación. (b)
- 03. Comunicación efectiva y su importancia en la redacción y presentación de informes de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
- 04. Hallazgos: características, tipos, impacto, formas de redacción. (c, d, e, f)
- 05. Importancia de la valoración de los hallazgos. (c, d, e, f)
- 06. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o, e, c, d), características y su función en la presentación de informes de auditoría. (a, b, c, d, e, f)

Norma: 240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.
--

Elemento 01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El plan de interventoría está de acuerdo con el alcance del contrato firmado para la ejecución del proyecto.
- B. El plan de interventoría satisface las especificaciones del proyecto.
- C. El cumplimiento de las condiciones del proyecto es verificado de acuerdo con el contrato y la normativa vigente
- D. Los principios éticos y de responsabilidad social empresarial están considerados en el plan de interventoría
- E. El manejo de las contingencias está previsto en el plan de interventoría según condiciones del proyecto.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Proyecto, características, tipos y función en el proceso de interventoría (a, b, e)
02. Estructura empresarial y sus características aplicadas en la planificación de la interventoría.
03. Interventoría de proyectos: concepto, características, tipos y normativa vigente (a, b, c)
04. Plan de interventoría: concepto, características e importancia (a, b, e)
05. Contrato de interventoría: características, tipos e importancia del alcance definido e implicaciones legales del mismo (a)
06. Principios éticos y de responsabilidad social empresarial y su importancia en el desarrollo de la interventoría del proyecto (a, b, c, d, e)
07. Contingencias: concepto, características, tipos, posibles soluciones €.
08. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la planificación en el proceso de interventoría.

Norma: 240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.
--

Elemento 02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato.
--

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La ejecución de los contratos es verificada de acuerdo con la programación y el flujo de inversión establecido.
- B. La ejecución de los recursos es verificada según asignaciones presupuestales de los contratos
- C. El cumplimiento de las condiciones técnicas, administrativas, financieras, legales y ambientales son verificados de acuerdo con el contrato y la normativa vigente
- D. Las objeciones técnicas, administrativas, financieras, legales y ambientales durante el desarrollo del proyecto están soportadas en las especificaciones del contrato.
- E. La ejecución y liquidación del contrato es verificada frente al proyecto y la normativa vigente
- F. La interventoría se realiza de acuerdo con la normativa vigente.
- G. La interventoría se realiza de acuerdo con el código de buen gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial.
- H. La certificación del cumplimiento de las obligaciones del contratista está de acuerdo con la ejecución contractual y la normativa vigente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Presupuestos: concepto, control y su importancia en la ejecución del proceso de interventoría (a, b)
02. Recursos: concepto, características, tipos, asignación y sus funciones en el desarrollo del proyecto.(a, b)
03. Condiciones técnicas, administrativas financieras, legales y ambientales de un proyecto.(c, d, e)
04. Normativa vigente para el proceso de interventoría. (a, ..., f)
05. Técnicas de verificación: conceptos, características, tipos y su aplicación en el proceso de interventoría (a, b, c, d)
06. Hallazgos: concepto, tipos, redacción, tratamiento y su importancia en el proceso de interventoría. (c, d, e, f)
07. Contrato: concepto, características, tipos, alcance y desarrollo de sus cláusulas.(h)
08. Código del buen gobierno corporativo: concepto, aplicación, criterios, alcances y su importancia en el proceso de interventoría. (a, ..., h)
09. Principios éticos y de responsabilidad social empresarial y su importancia en el desarrollo de la interventoría del proyecto. (a, ..., h)
10. Informes: concepto, características, tipos y alcances. (d, e, h)

ANEXO 2. Relación entre las conductas de las competencias y los atributos de calidad del servicio de consultoría en gestión organizacional.

ACTITUDES		ATRIBUTOS DE CALIDAD									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
Búsqueda	Se anticipa a los problemas que pueden afectar el proyecto o al cliente y aporta soluciones alternativas.	A	A	M	M	M	B	NA	NA	B	NA
	Se orienta a modificar, en parte, una realidad que posibilite el logro de los objetivos trazados en la consultoría.	A	A	M	M	B	B	B	NA	B	NA
	Se orienta más al futuro que al pasado.	A	M	B	NA	B	NA	NA	NA	NA	NA
	Detecta mediante el análisis del entorno oportunidades de mejoramiento de la consultoría.	M	A	M	B	NA	B	NA	NA	B	NA
	Está atento a la innovación tecnológica en los sectores de intervención de la consultoría y propone alternativas de aplicación viables según el contexto.	M	A	M	NA	NA	NA	NA	NA	B	NA
Enfoque en el cliente/servicio	Brinda soluciones acorde a las circunstancias y a las capacidades del cliente logrando que en su aplicación se obtenga la satisfacción de éste.	A	A	M	M	B	M	M	B	M	B
	Estructura la consultoría de forma que se pueda dar un servicio eficiente y eficaz a los clientes.	A	M	M	A	A	B	B	NA	A	NA
	Procura agregar valor al cliente en el desarrollo de la consultoría.	A	A	B	M	A	A	A	M	M	NA
	Orienta la consultoría para que se cumpla el objetivo trazado y se logre un impacto en los resultados estratégicos del cliente.	A	A	B	M	A	B	B	B	M	NA
Colaboración	Facilita a los miembros del equipo información que sea pertinente para el proyecto que aborda la consultoría.	B	B	A	M	B	A	B	A	B	NA
	Fomenta el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente para el	B	B	A	M	B	A	B	B	B	NA

ACTITUDES		ATRIBUTOS DE CALIDAD									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
	proyecto, en la resolución de problemas específicos.										
	Trata las demandas de la organización cliente con la misma celeridad, presión, etcétera, con que desea que sean tratadas las propias.	B	B	M	A	A	M	A	B	B	NA
	Prioriza los objetivos del proyecto sobre cualquier otro objetivo particular.	M	M	B	A	A	B	A	NA	NA	NA
	Ayuda a los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente compensando sus "carencias"	M	M	A	B	B	A	B	NA	NA	B
Apertura	Muestra capacidad de sorprenderse a nuevas posibilidades y reconoce las limitaciones del modelo de soluciones propuestas.	B	B	B	NA	NA	A	B	NA	NA	NA
	Escucha, analiza, debate y, en su caso, acepta, contrarias a sus ideas originales.	NA	B	A	B	NA	A	A	NA	NA	NA
	Defiende las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.	NA	B	A	B	NA	A	M	NA	NA	NA
	Emprende acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia las circunstancias.	B	B	A	M	NA	A	A	NA	B	NA
	Acepta cambios temporales de agenda para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización cliente	B	B	M	A	M	NA	A	NA	M	NA
Logro	Traza objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.	A	A	M	A	A	NA	B	NA	A	NA
	Trabaja activamente hasta alcanzar las metas o retos propuestos.	A	M	M	A	A	NA	M	NA	M	NA
	Muestra capacidad de fácil recuperación ante las dificultades encontradas durante el desarrollo de la consultoría	M	A	M	A	A	A	A	NA	NA	NA

HABILIDADES		ATRIBUTOS DE CALIDAD									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
Relaciones interpersonales efectivas	Busca convencer a otros mediante mecanismos argumentativos asertivos.	M	M	A	M	M	A	M	NA	NA	NA
	Estimula la participación de los miembros del equipo consultor y de la organización cliente para llegar a acuerdos mediante el consenso.	NA	NA	A	M	NA	A	M	B	NA	M
	Tiene tacto y mantiene un contacto humano con el cliente.	NA	NA	A	B	B	M	B	A	NA	NA
	Establece vínculos de cooperación y colaboración con otros grupos de interés que pueden posibilitar el logro de los objetivos del proyecto de consultoría.	M	B	B	B	NA	A	NA	A	B	A
	Busca que las responsabilidades de los involucrados estén bien definidas y se asuman en cada uno de los roles.	M	M	A	A	B	A	B	M	B	M
	Demuestra capacidad para mantener el ánimo conciliador y entusiasta durante todo el proyecto, incluso en situaciones de mayor tensión entre los involucrados en la consultoría	B	B	M	M	NA	A	B	B	NA	M
Análisis y solución de problemas	Determina y analiza las causas de un desequilibrio o de una situación no deseada y propone soluciones pertinentes.	M	A	A	M	B	B	B	NA	M	NA
	Analiza efectos negativos de una determinada variable frente a los resultados esperados de la consultoría.	M	M	M	A	M	B	A	NA	A	B
	Investiga fuentes de información pertinentes que aportan en el análisis de las causas y efectos de los problemas y para el planteamiento de alternativas de solución	M	A	A	M	M	B	B	NA	B	NA
Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	Soporta con buen ánimo y resultados positivos, los proyectos con limitaciones de medios humanos e instrumentales.	B	B	M	M	B	A	M	NA	NA	B
	Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales tensas	M	M	A	A	M	M	M	NA	B	NA

HABILIDADES		ATRIBUTOS DE CALIDAD									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del proyecto
Gestión de proyectos	Establece y aplica la planeación del proyecto de consultoría acorde a la naturaleza del mismo.	M	M	A	A	M	NA	B	NA	M	M
	Capacidad de asegurar que las propuestas hechas al cliente se aplican de manera apropiada.	M	M	A	A	A	B	M	NA	M	A
	Mantiene la dinámica propia del proyecto y su rigor metodológico durante la realización de cada una de sus etapas.	B	B	A	M	M	B	M	B	M	A
	Evalúa de manera objetiva los resultados de la intervención de la consultoría.	M	M	A	M	B	B	B	M	A	A
	Elabora informes sobre el avance y ejecución del proyecto de consultoría.	B	B	A	M	B	B	B	A	A	A
	Realiza alertas tempranas en los niveles pertinentes sobre situaciones negativas que puedan afectar el proyecto	B	B	A	M	B	NA	NA	B	M	A

ANEXO 3. Cuestionario de la encuesta

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización:	Fecha:	
Principal actividad:	Pública: <input type="checkbox"/>	Privada: <input type="checkbox"/>
Teléfono:	Fax:	
Dirección:	Ciudad:	
Nombre de quien responde la encuesta:	Cargo:	
e-mail:		
No. de empleados:		

OBJETIVO

La información de la presente encuesta permitirá caracterizar la consultoría en Gestión Organizacional en el Valle de Aburrá en cuanto a las competencias fundamentales de los consultores y a la metodología de consultoría utilizada, mediante la aplicación de un cuestionario a diferentes organizaciones que han utilizado el servicio de consultoría en gestión organizacional con el que se pretende conocer la percepción de la calidad de dicho servicio, para identificar posibles caminos que orienten a los actuales y futuros consultores en el mejoramiento de esta actividad.

ALCANCE

Se ha adoptado la siguiente definición de Consultoría:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los Gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (OIT)

Para efectos del alcance de esta investigación se delimitará la consultoría al ámbito de la gestión organizacional y a los siguientes campos de aplicación:

- **Planeación estratégica:** Actividades de consultoría relativas a la definición del direccionamiento estratégico de las organizaciones.
- **Gestión de calidad:** Actividades de consultoría encaminadas a diagnóstico, planeación, capacitación, diseño, implantación y verificación de sistemas de gestión de calidad bajo referentes normativos nacionales o internacionales.
- **Gestión Humana:** Se refiere principalmente al acompañamiento en consultoría para establecer Políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño de las personas al interior de una organización.
- **Gestión de Mercadeo y Comercialización:** Actividades de consultoría relacionadas con la investigación de mercados, posicionamiento de marca, imagen corporativa, servicio al cliente, mecanismos de retención y fidelización de clientes y servicio postventa.

METODOLOGÍA PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO

Este cuestionario está diseñado para ser aplicado mediante un encuestador quien debe reconocer el objetivo y alcance del proyecto de investigación.

Se van a utilizar diversos tipos de preguntas, en los casos que se solicite calificar de 1 a 5, por favor señale con una “X” la respuesta de acuerdo a la escala de valoración indicada en la misma.

La casilla “NA” solo se debe utilizar en los casos que se considere que la pregunta NO APLICA porque su organización no ha tenido este tipo de casos.

En la casilla correspondiente a las “Explicación de la respuesta” se deben indicar los elementos que permiten evidenciar la respuesta cuantitativa establecida, se debe utilizar para aclarar o complementar la valoración numérica.

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORIA

1. Su organización ha contratado en los últimos 5 años servicios de consultoría organizacional en alguna de las siguientes temáticas. (Puede seleccionar más de una opción. Tenga en cuenta las definiciones dadas al inicio del presente documento)

- a) Planeación estratégica _____
- b) Gestión de calidad _____
- c) Gestión Humana _____

d) Gestión de Mercadeo y Comercialización _____

2. Cuáles han sido las principales razones por las que su organización ha acudido a los servicios de consultoría en los temas indicados en la pregunta anterior:

3. Seleccione el rango del nivel de inversión anual que su organización ha utilizado para la contratación de estos servicios de consultoría durante el año 2008. (Indique solo una de las opciones)

- a) Entre 1 y 10 millones _____
- b) Entre 11 y 50 millones _____
- c) Entre 51 y 100 millones _____
- d) Entre 101 y 300 millones _____
- e) Más de 301 millones _____

4. Seleccione el tipo de proveedor de estos servicios que mas ha utilizado en estos casos.

- a) Firma Consultora Nacional _____
- b) Firma Consultora Internacional _____

Califique las preguntas 5 y 6 bajo los siguientes criterios:

1. DEFICIENTE	2. INSUFICIENTE	3. ACEPTABLE	4. SOBRESALIENTE	5. EXCELENTE				
Equivale a nulo ,no existencia	Existe, pero no se aplica	Adecuado, poco s aplica o funciona	Se aplica y funciona	Se aplica, se eval se mejora continuamente				
PREGUNTAS		1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
5. Los servicios de consultoría que ofrece el mercado son apropiados a las necesidades de su organización.								
6. Cuál ha sido el grado de satisfacción con los servicios de consultoría contratados.								

B. PERFIL DEL CONSULTOR

7. Al contratar el servicio de consultoría su organización ha fijado entre los requisitos de contratación, la experiencia del (los) consultor(es), para realizar la selección de la firma proveedora:

Sí _____ No _____

Explicación de la Respuesta:

8. Seleccione una opción de la siguiente pregunta: En los criterios de selección de firmas consultoras, su organización da más importancia a:

- Experiencia de la firma de consultoría _____
- Experiencia del consultor _____

9. Al contratar el servicio de consultoría su organización ha fijado entre los requisitos de contratación, los conocimientos que debe tener el (los) consultor(es), para realizar la selección de la firma proveedora:

Sí _____ No _____

Explicación de la Respuesta:

10. Pondere los siguientes criterios de 0 a 100% utilizados en la contratación de servicio de consultoría, en los casos que no haya considerado alguno de ellos indique No Aplica:

CRITERIO	PONDERACIÓN
Experiencia firma consultora	
Experiencia del consultor	
Conocimientos del consultor	
Precio	
Metodología de la consultoría	
Otro: _____	

11. Entendiendo como generalistas aquellas firmas de consultoría que se ocupan de diversas esferas de la gestión y concentran su atención en la relación recíproca entre coordinación e integración. Y como especialistas a aquellas firmas de consultoría que se enfocan y se mantienen al día en una esfera especializada

de conocimientos y sus aplicaciones. ¿En qué proporción su empresa ha contratado en los últimos cinco años los servicios de firmas de consultoría entre especialistas y generalistas?

Señale con un X una sola opción

- Sólo generalistas
- En una proporción de 2 generalistas por 1 especialista
- En una proporción de 3 generalistas por 1 especialista
- En una proporción de 1 generalista por 1 especialistas
- En una proporción de 1 generalista por 2 especialistas
- En una proporción de 1 generalista por 3 especialistas
- Sólo especialistas

C. COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES

Califique las preguntas 12 a la 27 bajo las siguientes categorías, tenga en cuenta además que cuando la pregunta indique “consultor”, se refiere a una o más personas que intervinieron bajo este rol:

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
12. El consultor se anticipó a los problemas que podrían afectar el proyecto o a su organización y aportó alternativas de solución							
13. El consultor orientó en parte la facilitación del cambio de una realidad (o forma de hacer las cosas) en su organización, de tal manera que ello aportó al logro de los objetivos trazados en la consultoría							
14. El consultor brindó las soluciones esperadas a través de la consultoría, acorde a las circunstancias y a las capacidades de su organización.							
15. El consultor fue más allá de los resultados esperados.							

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes de su organización para el proyecto, en la resolución de problemas propios del proyecto.							
17. El consultor mostró disposición a escuchar, analizar, debatir aceptó ideas contrarias a sus originales.							
18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos de su organización con celeridad e interés de manera oportuna.							
19. El consultor mostró disposición para adaptar y adoptar el enfoque conceptual de la consultoría, considerando las restricciones de su organización.							
20. El consultor mostró flexibilidad durante la ejecución del proyecto ante las situaciones imprevistas sin perder de vista los objetivos del proyecto							
21. El consultor demostró perseverancia durante toda la ejecución del proyecto para lograr los resultados esperados buscando en todo momento que éstos fueran superiores a los trazados.							
22. El consultor estableció en todo momento relaciones interpersonales cordiales y respetuosas con los diversos grupos de trabajo para lograr los objetivos propuestos en la consultoría.							
23. El consultor demostró durante la ejecución del proyecto capacidad de análisis argumentativo para encontrar las causas y los efectos de los problemas inherentes al proyecto.							
24. El consultor propuso soluciones pertinentes							
25. El consultor mantuvo durante toda la ejecución del proyecto y ante las situaciones adversas del mismo, una actitud positiva y controlada.							

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA aplicado al proyecto objeto de la consultoría.							
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance y terminación de la consultoría.							

D. METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA

Califique las preguntas 28 a la 30 bajo las siguientes categorías:

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
28. La firma consultora presentó previamente la metodología que va a utilizar durante la prestación del servicio.							
29. La metodología propuesta fue coherente con el propósito del proyecto objeto de la consultoría							
30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control de avance del proyecto de consultoría, tales como reuniones periódicas, informes, etc.							

E. ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LA CONSULTORÍA

31. Indique los atributos aplican al servicio de consultoría en gestión organizacional y califique con una X su importancia , según las siguiente escala

5. Indispensable 4. Sumamente importante 3. Medianamente importante. 2. Poco importante. 1. No se toma en cuenta.

Atributo	¿Aplica?	Orden de Importancia				
Eficacia: El servicio de consultoría cumple los objetivos acordados		5	4	3	2	1
Pertinencia: Capacidad de orientar el servicio de consultoría según la necesidad y su contexto organizacional.		5	4	3	2	1
Metodología: Enfoque utilizado para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.		5	4	3	2	1
Cumplimiento de actividades: Se cumplen las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.		5	4	3	2	1
Oportunidad del servicio: Brindar la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuado.		5	4	3	2	1
Versatilidad: Los consultores interactúan apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo		5	4	3	2	1
Flexibilidad: La consultoría permite realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto		5	4	3	2	1
Confidencialidad: Se realiza un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.		5	4	3	2	1
Relación costo - beneficio: La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos es adecuada.		5	4	3	2	1
Gestión de calidad del proyecto: La firma consultora controla y supervisa el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.		5	4	3	2	1

32. Califique de 1 a 5 la calidad de los servicios de consultoría en gestión organización que ha recibido. Tenga en cuenta las siguientes categorías para su valoración.

5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 2.En desacuerdo 1.Muy en desacuerdo

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
Eficacia: El servicio de consultoría cumplió los objetivos acordados							
Pertinencia: El servicio de consultoría se orientó según la							

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	NA	EXPLICACIÓN DE LA RESPUESTA
necesidad y el contexto organizacional de su empresa.							
Metodología: Se definió y utilizó un enfoque para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.							
Cumplimiento de actividades: Se cumplieron las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.							
Oportunidad del servicio: Se brindó la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuado.							
Versatilidad: Los consultores interactuaron apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo							
Flexibilidad: La consultoría permitió realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto							
Confidencialidad: Se realizó un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.							
Relación costo - beneficio: La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos fue adecuada.							
Gestión de calidad del proyecto: La firma consultora controló y supervisó el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.							

F. BENEFICIOS PERCIBIDOS

33. Liste en orden de importancia de 1 a 5 ,los beneficios recibidos del servicio de consultoría, siendo 1 el de más impacto y 5 el de menor impacto:

- Adquisición de nuevos conocimientos _____
- Identificación de oportunidades de mejoramiento _____
- Adopción de nuevas prácticas de gestión _____
- Mejoramiento de los resultados de la organización _____
- Otro: _____

Este cuestionario fue elaborado por, Jorge A. Valencia de los Ríos (Coordinador de consultoría de Gestión y Conocimiento Ltda.) –

consultoria@gestionyconocimiento.com y por Ramón Elías Bustamante Vélez
(Gerente de Gestión y Conocimiento Ltda.) gerencia@gestionyconocimiento.com

ANEXO 4: Comentarios sobre el instrumento y la entrevista

Las siguientes son las notas textuales que manifestaron los entrevistados sobre las dos preguntas de los encabezados de cada columna:

¿Cómo se sintió con el cuestionario?	¿Cómo se sintió con la entrevista?
<ul style="list-style-type: none"> • Me Agradó el enfoque. • Clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • No me pareció cansona y aburridora
<ul style="list-style-type: none"> • Se lograron transformar las inquietudes que se tenían sobre los consultores. • Una encuesta muy bien lograda. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se siente uno atosigado
<ul style="list-style-type: none"> • Está muy completa 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí muy cómoda.
<ul style="list-style-type: none"> • Creo que está muy bien orientada. • Toca los temas propios de la consultoría. • Es coherente va de lo general a lo particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí muy bien.
<ul style="list-style-type: none"> • Me pareció bien elaborada • Muy completa. Me parece que abordaron todos los tópicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí cómoda
<ul style="list-style-type: none"> • El cuestionario me pareció muy adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • No es pesado el trabajo que sedesarrolla.
<ul style="list-style-type: none"> • El cuestionario fue muy bien elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista fue amena.
<ul style="list-style-type: none"> • Me parece bien. • No es complicada la encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí bien en la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Cae uno en cuenta de muchas cosas que no había considerado. • La oportunidad de dar mis apreciaciones sobre lo que pienso de los consultoría. • El cuestionario está muy fácil de comprender. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy bien. Muy rico Bien dirigido. Se solucionaron, mis inquietudes durante la entrevista.
<ul style="list-style-type: none"> • Son claras las categorías que se están evaluando • Son claros los campos de aplicación que se quieren evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí bien durante el desarrollo de la entrevista.
<ul style="list-style-type: none"> • Está muy bien enfocada. • Tiene un buen nivel de detalle. • Ayuda para elementos de criterio de Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hizo con gran respeto y cortesía.
<ul style="list-style-type: none"> • Me parece un instrumento con rigor técnico e interesante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí muy bien
<ul style="list-style-type: none"> • Me pareció una encuesta bien formulada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí bien.

<ul style="list-style-type: none"> • Tienen muy claro lo que están investigando porque se ayudó a convalidar o aclarar dudas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilo. Es una entrevista no intimidadora. Muy cordial.
<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento tiene validez explícita. Es muy claro y la escala está muy equilibrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí cómodo
<ul style="list-style-type: none"> • Me parece un instrumento muy adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista estuvo en términos muy apropiados
<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta es apropiada para los objetivos. • Va al grano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí bien. No es abrumadora. No es cansona.
<ul style="list-style-type: none"> • Me parece excelente la encuesta porque realmente creo que puede aportar para tener los consultores en el valle de aburra que las empresas nos merecemos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí muy • cómoda, muy claras las preguntas y ello ayudó a que fluyera muy bien el ejercicio.

ANEXO 5. Tablas de Resultados obtenidos de las 19 encuestas

INFORMACIÓN GENERAL						
No. de la encuesta	Nombre de la Organización	Naturaleza	Cargo del Encuestado	Ciudad	No. de empleados	Tamaño de Empresa
1	Concejo de Medellín	Pública	Líder de Programa	Medellín	77	Mediana
2	IDEA	Pública	Administrador del SGC	Medellín	143	Mediana
3	Colorquimiaca S.A.	Privada	Asesor Técnico Comercial	La Estrella	450	Grande
4	Electroporcelanas Gamma	Privada	Gerente de Ingeniería	Sabaneta	390	Grande
5	Metro de Medellín	Pública	Profesional 1 de Planeación	Bello	1170	Grande
6	CIF Internacional	Privada	Gerente de Mercadeo	Itagüí	270	Grande
7	Tronex Battery Company	Privada	Jefe de Calidad y Gestión Ambiental	Medellín	390	Grande
8	Eléctricas Medellín S.A.	Privada	Jefe División de Calidad	Medellín	130	Mediana
9	Productos Familia-Sancela S.A.	Privada	Jefe de Normalización	Medellín	3000	Grande
10	Viajes Veracruz La Alianza	Privada	Asistente de Gerencia Comercial	Medellín	90	Mediana
11	Colanta Ltda.	Privada	Jefe de Bienestar Social y Capacitación	Medellín	4500	Grande
12	Empresas Públicas de Medellín	Pública	Profesional Gestión Humana y Organizacional	Medellín	5200	Grande
13	Hospital Pablo Tobón Uribe	Privada	Gerente	Medellín	1367	Grande
14	I.E. José de Miguel de Restrepo y Puerta	Pública	Rector	Copacabana	110	Mediana

INFORMACIÓN GENERAL						
15	Municipio de Copacabana	Pública	Secretario de Salud	Copacabana	85	Mediana
16	Comfenalco	Privada	Auditor General	Medellín	1834	Grande
17	Fernández y Cia. S.A.	Privada	Gerente General	Medellín	116	Mediana
18	TERCOL	Privada	Gerente	Medellín	53	Mediana
19	MANPOWER DE COLOMBIA LTDA	Privada	Gerente de Gestión Humana	Medellín	450	Grande

	Públicas	Privadas	Total
Grandes	2	9	11
Medianas	4	4	8
Total	6	13	19

	No. Empresas
Medellín	13
Copacabana	2
Bello	1
Itagüí	1
La Estrella	1
Sabaneta	1
Total	19

TABULACIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS

		No. de la Encuesta																			PROMEDIO	ACUMULADO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
A. INFORMACIÓN GENERAL	5. Servicios apropiados a las necesidades	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3,8	72
	6. Grado de satisfacción	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3,9	75
B. COMPETENCIAS DEL CONSULTOR	12. El consultor se anticipó a los problemas	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	3	5	2	4,0	76
	13. El consultor se orientó a modificar la realidad	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	5	3	2	2	4	3	3,7	70
	14. El consultor brindó soluciones esperadas	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4,2	79
	15. El consultor fue más allá de lo esperado	5	3	5	4	5	4	3	3	3	5	2	2	4	4	2	3	3	4	3	3,5	67
	16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	3	4	3,8	73
	17. El consultor mostró disposición a escuchar	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4,1	78
	18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos con celeridad	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4,1	78
	19. El consultor mostró disposición a adaptar y adoptar	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4,1	77
	20. El consultor mostró flexibilidad	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4,1	78
	21. El consultor demostró perseverancia	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	3	2	4	5	2	3	3	5	3	3,8	72
	22. El consultor estableció relaciones interpersonales	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4,6	87
23. El consultor demostró capacidad de análisis argumentativo	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4,2	79	
24. El consultor propuso soluciones pertinentes	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	5	4	4,1	78	
25. El consultor mantuvo actitud positiva y controlada	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,4	83	
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	2	4	5	5	2	4	4	4	4	3,9	75	
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	2	4	5	5	2	5	4	5	5	4,2	79	
C. METODOLOG. CONSULTORÍA	28. La firma consultora presentó previamente la metodología	5	2	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4,3	82
	29. La metodología fue coherente con el propósito de la consultoría	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4,3	82
	30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4,1	77

TABULACIÓN GENERAL DE LAS ENCUESTAS

		No. de la Encuesta																			PROM EDIO	ACUMU LADO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
31. Importancia de los atributos de Calidad	Eficacia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9	94
	Pertinencia	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4,6	88
	Metodología	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4,5	86
	Cumplimiento de actividades	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4,2	79
	Oportunidad del servicio	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4,6	88
	Versatilidad	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4,2	79
	Flexibilidad	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4,5	85
	Confidencialidad	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8	92
	Relación Costo Beneficio	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4,2	79
	Gestión de calidad del proyecto	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4,5	85
32. Calificación de los atributos de Calidad	Eficacia	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4,2	80
	Pertinencia	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4,3	82
	Metodología	5	3	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	2	5	5	5	4	4,2	80
	Cumplimiento de actividades	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	2	4	4	5	2	4	4	5	5	4,0	76
	Oportunidad del servicio	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4,0	76
	Versatilidad	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	3	5	4,1	78
	Flexibilidad	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4,1	78
	Confidencialidad	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4,5	86
	Relación Costo Beneficio	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	5	4	3,9	75
	Gestión de calidad del proyecto	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3,9	75
33. Orden de Importancia	Adquisición de nuevos conocimientos	3	3	5	3	4	2	4	3	2	1	4	2	3	4	2	1	3	1	2		
	Identificación de oportunidades de mejoramiento	2	1	3	1	3	4	1	1	3	3	2	3	4	1	4	2	1	2	4		
	Adopción de nuevas prácticas de gestión	1	2	2	2	1	3	2	5	4	4	1	1	2	3	3	4	2	4	1		
	Mejoramiento de los resultados de la organización	4	4	4	4	2	1	3	2	1	2	3	4	1	2	1	3	4	3	3		
	Otros	0	0	1	5	0	0	0	4	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0		

TABLA DE FRECUENCIAS							Frecuencia					Porcentaje					
							5	4	3	2	1	Tot	5	4	3	2	1
A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO	5. Servicios apropiados a las necesidades	2	12	4	1	0	19	11%	63%	21%	5%	0%					
	6. Grado de satisfacción	1	16	2	0	0	19	5%	84%	11%	0%	0%					
B. COMPETENCIAS DEL CONSULTOR	12. El consultor se anticipó a los problemas	6	9	2	2	0	19	32%	47%	11%	11%	0%					
	13. El consultor se orientó a modificar la realidad	4	8	4	3	0	19	21%	42%	21%	16%	0%					
	14. El consultor brindó soluciones esperadas	6	10	3	0	0	19	32%	53%	16%	0%	0%					
	15. El consultor fue más allá de lo esperado	4	5	7	3	0	19	21%	26%	37%	16%	0%					
	16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias	2	13	3	1	0	19	11%	68%	16%	5%	0%					
	17. El consultor mostró disposición a escuchar	4	13	2	0	0	19	21%	68%	11%	0%	0%					
	18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos con celeridad	5	12	1	1	0	19	26%	63%	5%	5%	0%					
	19. El consultor mostró disposición a adaptar y adoptar	6	9	3	1	0	19	32%	47%	16%	5%	0%					
	20. El consultor mostró flexibilidad	5	12	1	1	0	19	26%	63%	5%	5%	0%					
	21. El consultor demostró perseverancia	6	5	6	2	0	19	32%	26%	32%	11%	0%					
	22. El consultor estableció relaciones interpersonales	11	8	0	0	0	19	58%	42%	0%	0%	0%					
	23. El consultor demostró capacidad de análisis argumentativo	6	11	1	1	0	19	32%	58%	5%	5%	0%					
	24. El consultor propuso soluciones pertinentes	5	12	1	1	0	19	26%	63%	5%	5%	0%					
	25. El consultor mantuvo actitud positiva y controlada	7	12	0	0	0	19	37%	63%	0%	0%	0%					
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA	5	10	2	2	0	19	26%	53%	11%	11%	0%						
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance	9	6	2	2	0	19	47%	32%	11%	11%	0%						
C. METODOLOG. CONSULTORÍA	28. La firma consultora presentó previamente la metodología	11	5	1	2	0	19	58%	26%	5%	11%	0%					
	29. La metodología fue coherente con el propósito de la consultoría	9	8	1	1	0	19	47%	42%	5%	5%	0%					
	30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control	6	9	3	1	0	19	32%	47%	16%	5%	0%					

TABLA DE FRECUENCIAS		Frecuencia						Porcentaje						
		5	4	3	2	1	Tot	5	4	3	2	1		
31. Importancia de los atributos de Calidad	Eficacia	18	1	0	0	0	19	95%	5%	0%	0%	0%		
	Pertinencia	13	5	1	0	0	19	68%	26%	5%	0%	0%		
	Metodología	10	9	0	0	0	19	53%	47%	0%	0%	0%		
	Cumplimiento de actividades	6	10	3	0	0	19	32%	53%	16%	0%	0%		
	Oportunidad del servicio	13	5	1	0	0	19	68%	26%	5%	0%	0%		
	Versatilidad	3	16	0	0	0	19	16%	84%	0%	0%	0%		
	Flexibilidad	10	8	1	0	0	19	53%	42%	5%	0%	0%		
	Confidencialidad	17	1	1	0	0	19	89%	5%	5%	0%	0%		
	Relación Costo Beneficio	6	11	1	1	0	19	32%	58%	5%	5%	0%		
	Gestión de calidad del proyecto	10	8	1	0	0	19	53%	42%	5%	0%	0%		
32. Calificación de los atributos de Calidad	Eficacia	6	11	2	0	0	19	32%	58%	11%	0%	0%		
	Pertinencia	8	10	0	1	0	19	42%	53%	0%	5%	0%		
	Metodología	9	6	3	1	0	19	47%	32%	16%	5%	0%		
	Cumplimiento de actividades	6	9	2	2	0	19	32%	47%	11%	11%	0%		
	Oportunidad del servicio	3	13	3	0	0	19	16%	68%	16%	0%	0%		
	Versatilidad	6	10	2	1	0	19	32%	53%	11%	5%	0%		
	Flexibilidad	6	10	2	1	0	19	32%	53%	11%	5%	0%		
	Confidencialidad	11	7	1	0	0	19	58%	37%	5%	0%	0%		
	Relación Costo Beneficio	5	8	6	0	0	19	26%	42%	32%	0%	0%		
	Gestión de calidad del proyecto	4	11	3	1	0	19	21%	58%	16%	5%	0%		
33. Orden de Importancia	Adquisición de nuevos conocimientos	1	4	6	5	3	0	19	5%	21%	32%	26%	16%	0%
	Identificación de oportunidades de mejoramiento	0	4	5	4	6	0	19	0%	21%	26%	21%	32%	0%
	Adopción de nuevas prácticas de gestión	1	4	3	6	5	0	19	5%	21%	16%	32%	26%	0%
	Mejoramiento de los resultados de la organización	0	6	5	4	4	0	19	0%	32%	26%	21%	21%	0%
	Otros	2	1	0	0	1	15	19	11%	5%	0%	0%	5%	79%

		CALIFICACIÓN ACUMULADA	Actitud muy desfavorable	Actitud desfavorable	Actitud favorable	Actitud muy favorable
			19 - 37	38 - 56	57 - 75	76 - 95
A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO	5. Servicios apropiados	72			72	
	6. Grado de satisfacción	75			75	
			Actitud muy desfavorable	Actitud desfavorable	Actitud favorable	Actitud muy favorable
			304 - 592	593 - 896	897 - 1200	1201 - 1520
B. COMPETENCIAS DEL CONSULTOR	12. El consultor se anticipó a los problemas	76				76
	13. El consultor se orientó a modificar la realidad	70			70	
	14. El consultor brindó soluciones esperadas	79				79
	15. El consultor fue más allá de lo esperado	67			67	
	16. El consultor fomentó el intercambio de experiencias	73			73	
	17. El consultor mostró disposición a escuchar	78				78
	18. El consultor mostró disposición a tratar los requerimientos con celeridad	78				78
	19. El consultor mostró disposición a adaptar y adoptar	77				77
	20. El consultor mostró flexibilidad	78				78
	21. El consultor demostró perseverancia	72			72	
	22. El consultor estableció relaciones interpersonales	87				87
	23. El consultor demostró capacidad de análisis argumentativo	79				79
	24. El consultor propuso soluciones pertinentes	78				78
25. El consultor mantuvo actitud positiva y controlada	83				83	
26. El consultor mantuvo el enfoque del ciclo PHVA	75			75		
27. El consultor realizó reuniones e informes de avance	79				79	
			1229			
			Actitud muy desfavorable	Actitud desfavorable	Actitud favorable	Actitud muy favorable
			57 - 111	112 - 168	169 - 225	226 - 285
C. METODOLOG. CONSULTORIA	28. La firma consultora presentó previamente la metodología	82				82
	29. La metodología fue coherente con el propósito de la consultoría	82				82
	30. La firma consultora contó con mecanismos de seguimiento y control	77				77
			241			
			Actitud muy desfavorable	Actitud desfavorable	Actitud favorable	Actitud muy favorable
			190 - 370	371 - 560	561 - 750	751 - 950
32. Calificación de los atributos de Calidad	Eficacia	80				80
	Pertinencia	82				82
	Metodología	80				80
	Cumplimiento de actividades	76				76
	Oportunidad del servicio	76				76
	Versatilidad	78				78
	Flexibilidad	78				78
	Confidencialidad	86				86
	Relación Costo Beneficio	75			75	
	Gestión de calidad del proyecto	75			75	
			786			

TABULACIÓN DE RESPUESTAS QUE NO TIENEN CALIFICACIÓN

A. INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA												
	1. Temáticas					3. Rango de la inversión en consultoría					4. Procedencia de la firma consultora	
	a) Planeación estratégica	b) Gestión de calidad	c) Gestión Humana	d) Gestión de Mercadeo y Comercial	e) Gestión Ambiental	a) Entre 1 y 10 millones	b) Entre 11 y 50 millones	c) Entre 51 y 100 millones	d) Entre 101 y 300 millones	e) Más de 301 millones	a) Firma Consultora Nacional	b) Firma Consultora Internacional
MEDIANAS	2	7	5	3	0	2	5	1	0	0	8	0
GRANDES	7	9	10	3	1	3	3	2	0	3	11	0
TOTAL	9	16	15	6	1	5	8	3	0	3	19	0

Porcentaje en relación con las 19 empresas entrevistadas:

MEDIANAS	10,5%	36,8%	26,3%	15,8%	0,0%	10,5%	26,3%	5,3%	0,0%	0,0%	42,1%	0,0%
GRANDES	36,8%	47,4%	52,6%	15,8%	5,3%	15,8%	15,8%	10,5%	0,0%	15,8%	57,9%	0,0%
TOTAL	47,4%	84,2%	78,9%	31,6%	5,3%	26,3%	42,1%	15,8%	0,0%	15,8%	100,0%	0,0%

TABULACIÓN DE RESPUESTAS QUE NO TIENEN CALIFICACIÓN

B. PERFIL DEL CONSULTOR Y LAS FIRMAS CONSULTORAS																			
	7. Se incluye la experiencia del consultor en los requisitos de contratación		8. Importancia de los criterios de selección		9. Se incluye los conocimientos del consultor en los requisitos de contratación		10. Ponderación de los criterios de contratación						11. Contratación de firmas consultoras (Especialistas o generalistas)						
	SI	NO	Experiencia firma consultora	Experiencia del consultor	SI	NO	Experiencia firma consultora	Experiencia del consultor	Conocimientos del consultor	Precio	Metodología de la consultoría	Otro	Sólo generalistas	En una proporción de 2 generalistas por 1 especialista	En una proporción de 3 generalistas por 1 especialista	En una proporción de 1 generalista por 1 especialista	En una proporción de 1 generalista por 2 especialistas	En una proporción de 1 generalista por 3 especialistas	Sólo especialistas
MEDIANAS	5	3	7	1	7	1							0	1	0	1	1	2	3
GRANDES	11	0	5	6	10	1							0	0	0	0	1	3	7
TOTAL	16	3	12	7	17	2							0	1	0	1	2	5	10

Porcentaje en relación con las 19 empresas entrevistadas:

MEDIANAS	26,3%	15,8%	36,8%	5,3%	36,8%	5,3%	26,3%	21,6%	20,3%	17,5%	14,4%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%	5,3%	10,5%	15,8%
GRANDES	57,9%	0,0%	26,3%	31,6%	52,6%	5,3%	20,9%	25,5%	20,9%	14,1%	16,4%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	15,8%	36,8%
TOTAL	84,2%	15,8%	63,2%	36,8%	89,5%	10,5%	23,2%	23,8%	20,7%	15,5%	15,5%	0,5%	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%	10,5%	26,3%	52,6%

ANEXO 6. Hojas de vida resumidas de los validadores del instrumento, de las definiciones de las competencias del consultor y de la relación entre atributos de calidad de la consultoría y las competencias de los consultores.

HOJA DE VIDA DE ALFONSO VÉLEZ

EDUCACION

- FILOSOFIA. UNIVERSIDAD JAVERIANA (BOGOTA).
- MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION. MAJOR IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR . UNIVERSITY OF ILLINOIS. (CHAMPAIGN URBANA).
- POSTGRADO EN UNIVERSIDADES. ICFES - ASCUN (BOGOTA)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- PROFESOR DE CATEDRA DE LAS UNIVERSIDADES: BOLIVARIANA, DE MEDELLIN, EAFIT, ICESI, UNINORTE
- PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT DE MEDELLIN (AREA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS)
- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD EAFIT.
- DIRECTOR ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT
- DECANO ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT.
- DECANO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD EAFIT
- GERENTE ADMINISTRATIVO DE ITL (INDUSTRIAL DE TRANSPORTES)
- ASISTENTE DEL JEFE DE DIVISION DE ENTRENAMIENTO, COMUNICACIONES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE INTERCOR
- JEFE DE LA DIVISION DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE INTERCOR
- ASESOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL INTERCOR
- JEFE DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE EAFIT
- DIRECTOR DEL MBA DE EAFIT
- DIRECTOR DEL CENTRO DE CONSULTORIAS Y SERVICIOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

- COORDINADOR LÍNEA GRAN EMPRESA CENTRO PARA LA INNOVACIÓN, CONSULTORIIA Y EMPRESARISMO CIE UNIVERSIDAD EAFIT
- CONSULTOR EN GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AREAS DE ESPECIALIDAD

ESTRATEGIA, CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, GESTION DEL TALENTO HUMANO, NEGOCIACIONES, COACHING

INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES

- "GESTION ADMINISTRATIVA"(TRABAJO GANADOR DEL PRIMER CONCURSO NACIONAL DE ADMINISTRACION "ACAN") 1977
- "HACIA UNA REFORMULACION DE LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS EN AMERICA LATINA. REVISTA EAFIT. 1978
- "POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE COLOMBIA" INVESTIGACION. 1981
- "REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN" 1982
- EFECTOS HUMANOS ASOCIADOS A LA TECNOLOGIAS DE PROCESOS EN CADENA" 1980
- "EL BALANCE SOCIAL: DESARROLLOS Y PERSPECTIVAS RECIENTES" REVISTA ADMINISTRACION DE PERSONAL. 1983
- "PARA ADMINISTRAR DIRECTIVOS: CENTROS DE EVALUACION" 1981
- "LIMITES PARA UNA TEORIA ADMINISTRATIVA AUTOCTONA Y ESTILOS ADMINISTRATIVOS DE LA GRAN INDUSTRIA COLOMBIANA". INVESTIGACION. 1981
- "UN ENFOQUE DE TOMA DE DECISIONES PARA EL ANALISIS DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS". REVISTA ADMINISTRACION DE PERSONAL. 1984
- "ALGUNOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS UNIVERSIDADES" ASCUN. 1987
- "LA RELACION EMPRESA UNIVERSIDAD: EL CASO UNIROYAL".. PONENCIA PRESENTADA EN LA ASAMBLEA ANUAL DE CLADEA (1987)
- "TENDENCIAS DE LAS RELACIONES LABORALES EN COLOMBIA" PONENCIA PRESENTADA AL ENCUENTRO NACIONAL DE ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS. PEREIRA 1988
- "EXPERIENCIAS EN ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO" PONENCIA PRESENTADA AL CONGRESO NACIONAL DE ACRIP. CALI 1995
- EXPERIENCIAS EN AUTONOMÍA EN INTERCOR. PONENCIA PRESENTADA A LA ASAMBLEA ANUAL DE LA CORPORACION CALIDAD. BOGOTA 1988

- EL USO DE LOS VALORES EN LA GESTION HUMANA. PONENCIA PRESENTADA EN LA REUNION DE GESTION HUMANA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN 1997
- GERENCIA DE PROCESOS HUMANOS Y SOCIALES SOPORTE PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. PONENCIA PRESENTADA EN EL CONGRESO DE ASCORT. MEDELLIN 1999
- NEGOCIAR ESTRATEGICAMENTE, PONENCIA AL PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE NEGOCIACIÓN. CARTAGENA, 2002
- REVISION DE LOS PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DEL TPM EN LAS 25 EMPRESAS COLOMBIANAS QUE MAS HAN AVANZADO EN EL TEMA A NIVEL NACIONAL Y ESTUDIO DE LA DINÁMICA DE CAMBIO DESARROLLADA PARA SU IMPLANTACIÓN 2004
- “ELABORACION DE UN INSTRUMENTO PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ASOCIADOS CON LA IMPLANTACIÓN DEL tpm EN COLOMBIA”. CUADERNO DE INVESTIGACION NUMERO 36. UNIVERSIDAD EAFIT. SEPTIEMBRE 2005.
- “MUESTREO DISCRECIONAL USADO PARA LA IDENTIFICACION DE LAS 25 EMPRESAS EN COLOMBIA QUE SE ENCUENTRAN MAS AVANZADAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACION DEL TPM” REVISTA MANUTENCAON No.84 1 TRIMESTRE 2005 (PORTUGAL).
- “LIDERAZGO, TRANSFORMACION Y CAMBIO” PONENCIA PRESENTADA EN EL CONGRESO INTERNACIONAL DE LIDERAZGO. MEDELLÍN, MAYO DE 2005
- “DINAMICA DE CAMBIO SEGUIDA EN LA IMPLANTACIÓN DE MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL (TPM) EN UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE AUTOMÓVILES: RESULTADOS DE UNA INVESTIGACIÓN” ARTICULO PRESENTADO A LA REVISTA MANUTENCAON. PORTUGAL. 2006 PRESENTADO POR GUSTAVO VILLEGAS LOPEZ Y ALFONSO VELEZ RODRIGUEZ
- ESTUDIO LONGITUDINAL DE LOS PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE TPM EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (SOFASA) Y LA DINAMICA DE CAMBIO SEGUIDA. INVESTIGACIÓN DESARROLLADA POR GUSTAVO VILLEGAS LOPEZ Y ALFONSO VELEZ RODRIGUEZ. 2006

PRINCIPALES TRABAJOS DE CONSULTORIA INTERNA EN INTERCOR EN LAS ÁREAS DE ESTRATEGIA, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

- EVALUACION DE LA HUELGA DE 1990 Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL
- IMPLANTACION DEL PROCESO DE CALIDAD TOTAL (MEJORAMIENTO CONTINUO) EN LA EMPRESA
- DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE DESARROLLO TECNICO DE OPERADORES Y TECNICOS DE INTERCOR (1991)

- DISEÑO DEL SISTEMA DE RECONOCIMIENTO CORPORATIVO DE INTERCOR (1992)
- FORTALECIMIENTO DE GRUPOS NATURALES DE DIRECCION Y DE OPERACION (1992 – 1999)
- DISEÑO Y EJECUCION DE LOS PLANES DE ENTRENAMIENTO TECNICO Y ADMINISTRATIVO PARA INTERCOR (1991 – 1995)
- DISEÑO / AJUSTE DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO PARA INTERCOR (1994, 1997, 1999))
- REDISEÑO DEL SISTEMA DE ENTRENAMIENTO PARA OPERADORES DE CAMION DE 170T , 240T Y DE ENTRENAMIENTO CRUZADO PARA OPERADORES DE PRODUCCION (1994 -1995)
- DISEÑO DE CONVENIO CON EL SENA PARA APOYAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO TECNICO Y ADMINISTRATIVO EN INTERCOR (1994)
- DISEÑO Y SOPORTE EN LA IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES DE REINGENIERIA DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA (1995)
- DISEÑO E IMPLEMENTACION DE GRUPOS AUTONOMOS DE TRABAJO (MANTENIMIENTO, MINERIA Y MANEJO DEL CARBON)EN INTERCOR (1996 - 1999)
- FACILITACIÓN Y SOPORTE EN LA DEFINICIÓN, MEJORAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE LOS PROCESOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA (1995 – 1999)
- DISEÑO Y COORDINACION DEL PROCESO DE "BUSINESS VALUE ENHANCEMENT " DE INTERCOR (1998)
- DIRECCION DEL ESTUDIO SOBRE CULTURA LABORAL PARA INTERCOR (1996 – 1997)
- DISEÑO Y SOPORTE AL PROCESO DE CAMBIO DE CULTURA EN INTERCOR PARA APOYAR LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO (1997 – 1999)
- DISEÑO Y COORDINACION DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA SUPERVISORES DE LINEA EN INTERCOR (1996 – 1999)
- DISEÑO Y SOPORTE AL PROCESO DE INTEGRACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MANTENIMIENTO, PRODUCCION Y MATERIALES EN INTERCOR
- DISEÑO Y SOPORTE DE EXPERIENCIA PILOTO SOBRE AUTONOMIA EN SEGURIDAD EN LA DIVISION DE SERVICIOS CORPORATIVOS (1998)
- COORDINACIÓN / APOYO AL PROCESO DE DEFINICIÓN / AJUSTE DE VISIÓN, VALORES Y DIRECTRICES DE INTERCOR Y DE ALINEAMIENTO CONDUCTUAL DE LOS EMPLEADOS (1998-1999)
- DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NUEVAS AREAS DE MINERIA (1999)

EXPERIENCIA PROFESIONAL ESPECÍFICA

EXPERIENCIA PROFESIONAL LIGADA A INVESTIGACIÓN EN LAS AREAS DE ESTRATEGIA, DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

- DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN COLTEJER EN COLABORACION CON NINO ENGINEERING COMPANY (1983)
- PLANEACION ESTRATEGICA (CORFIVALLE, UNIROYAL, UNIBAN, COMEDAL, SIKA, TRANSPORTES UNIDOS LA CEJA, SOREIN - PRODES)
- MEDICION / MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EAFIT / INGENIO CENTRAL TUMACO / PORVENIR / MOBIL
- EXXON-MOBIL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLNATA DE LUBRICANTES DE CALI. RECOMENDACIONES PARA SU MEJORAMIENTO 2002
- EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, 1989. PLAN MAESTRO DE INFORMATICA. DIRECTOR DEL PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POYECTO. TRABAJO EN ASOCIO CON LA PRICE WATERHOUSE.
- AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL MUNICIÍO DE MEDELLIN ACI. REALIZACION DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA FORTALECER EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DIEZ SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA ECONOMIA DE MEDELLIN (SALUD, ENERGÍA, CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA, PRODUCTOS FORESTALES, TURISMO DE NEGOCIOS, ALIMENTOS (FRUTAS Y VERDURAS CON VALOR AGREGADO), TRANSPORTE Y LOGÍSTICA, SOFTWARE, MAQUINARIA Y EQUIPOS Y CONFECCIONES), DETERMINANDO PARA ELLO TAMBIÉN EL ROL DEL SECTOR EDUCATIVO DE LA CIUDAD EN ESTE PROCESO DE FORMACIÓN.” 2004
- SUBAGAN. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS CONJUNTOS PARA LAS SUBASTAS GANADERAS DE CORDOBA Y SUCRE.2006
- FUNDACION ZERI. PLAN DE ACCION PARA LA GENERACION DEL BOSQUE TROPICAL EN EL VICHADA, SIGUIENDO LA EXPERIENCIA DE GAVIOTAS. PROYECTO PRESENTADO A LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA 2006

- SOFASA. ESTUDIO LONGITUDINAL DE LOS PROCESOS DE IMPLANTACIÓN DE TPM EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (SOFASA) Y LA DINAMICA DE CAMBIO SEGUIDA 2006
- FAJARDO MORENO. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROTOCOLO DE FAMILIA (2007 – 2008)
- INTERCONEXION ELECTRICA S.A. ISA. REVISIÓN Y AJUSTE DE LA VISION DE ISA 2005.
- FUNDACION SALDARRIAGA CONCHA. DISEÑO Y ASESORÍA TÉCNICA DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EMPRESAS SOCIALES DEL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD Y DEL ADULTO MAYOR. ACTUALMENTE EN COOPERACION CON EL MUNICIPIO DE MEDELLIN Y LA FUNDACION EXITO(2005 -2009)

EXPERIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN SECTOR PIUBLICO O PRIVADO

- SOFASA. DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING 2003 A 2006
- ENKA. DESARROLLO DE PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS 2001-2002
- ISA .XM (FILIAL DE ISA). ASESORIA EN EL PROCESO DE CAMBIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA NUEVA FILIAL XM 2005. DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS TECNICAS PARA LA EMPRESA (2008)
- METRO DE MEDELLIN. PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE CONSULTORIA Y D DEFINICION DE PRODUCTOS DEL CONOCIMIENTO PARA ATENDER OPORTUNIDADES DE MERCADO DE LA EMPRESA. 2006. DISEÑO Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE ALTA GERENCIA (2008)
- MUNICIPIO DE MEDELLIN. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN A TRAVÉS DE TÉCNICAS LÚDICO PEDAGÓGICAS PARA FORTALECER LA CULTURA DEL AUTOCONTROL Y MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE MEDELLIN. 2004-2005
- COMEDAL. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COMEDAL, PRESENTAR RECOMENDACIONES PARA

SU AJUSTE Y ACOMPAÑAR A LA EMPRESA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.. 2005-2006

EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO A FIN DE MEJORAR SUS CAPACIDADES Y DESEMPEÑO

- SOFASA. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO 2004
- EXXON-MOBIL OPERACIÓN CONJUNTA. FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE ATENCIÓN A LA OPERACIÓN AÉREA DEL AEROPUERTO DE BOGOTÁ. 2000
- ENKA. DESARROLLO DE GRUPOS AUTONOMOS DE TRABAJO. 2001-2002
- INTERCOR. PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA AUTONOMÍA EN LOS TRABAJADORES (OPERADORES Y MECÁNICOS) DE PUERTO BOLIVAR. 2000
- ISA. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA EL GRUPO DE PLANEACION CORPORATIVA 2006-10-12
- COMFAMA. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE LA ALTA DIRECCION 2005
- INTERCOR. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1990 – 1994. EL DISEÑO DEL LOS PLANES DE CAPACITACIÓN ESTUVIERON A MI CARGO.
- ALMACENES ÉXITO. FORMACION DE NEGOCIADORES DE LA EMPRESA (2003, 2004, 2005)
- FORMACION DE NEGOCIADORES PARA NEGOCIACION COLECTIVA (ECOPETROL, INTERCOR,)
- PREPARACION DE NEGOCIADORES (ISA, EDATEL,ÉXITO, SOFASA, PELDAR)
- DESARROLLO DE HABILIDADES DE COACHING (SOFASA, EPM BOGOTA, AVERY DENNISSON, INTERQUIM)

- DESARROLLO DE EQUIPOS ALTAMENTE EFECTIVOS. (GRUPO MÉXICO, MINCOM, SENA REGIONAL GUAJIRA, INTERCOR, SOFASA)

FEDERICO ALONSO ATEHORTÚA HURTADO	
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniero Químico - Universidad de Antioquia ▪ Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad. Universidad de Antioquia. ▪ Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo. Universidad Nacional
Formación en Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foro Internacional. El futuro de los Sistemas de Gestión: La clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas. ICONTEC. Cartagena. 2006 ▪ Auditor Interno de Calidad - ICONTEC y B. Veritas de Colombia Ltda. ▪ Auditor Interno en Sistemas de Gestión Ambiental – B. Veritas de Colombia Ltda. ▪ Auditor Líder en Sistemas de Gestión Ambiental – B.V.Q.I. ▪ Formado como facilitador en la implementación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000. ISO-ICONTEC. ▪ Diploma en Mercadeo Universidad Pontificia Bolivariana. ▪ Work Shop de Gestión Ambiental (Salvador de Bahía – Brasil). ISO. 2000. ▪ Primer seminario taller sobre gestión ambiental en el Municipio de Medellín ▪ Consejo de Planeación Territorial Municipal (agosto de 2000.). ▪ Herramientas Didácticas (Universidad de Antioquia). Julio de 2000
Experiencia Laboral y en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de formación e Investigación de Gestión y Conocimiento Ltda. (2006-a la fecha) ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo MECI-NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Concejo de Medellín. - Empresas Públicas de Medellín. - Cornare - Contraloría de Envigado - E.S.E Hospital Rosalpi ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Gobernación de Antioquia(2005) - Corporación de Acueducto Altavista. - Subsecretaría de Rentas del Municipio de Medellín. - IDEA ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO9001:2000: <ul style="list-style-type: none"> - Teleantioquia - Contraloría de Envigado - Contraloría de Itagüí

FEDERICO ALONSO ATEHORTÚA HURTADO

- Empresas Públicas de Medellín (UEN Aguas)
- Municipio de Medellín (Secretaría de Evaluación y Control)
- Cornare.
- Corporación Educativa para el Desarrollo Integral-COREDI.
- Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO14001:2000:
 - Comité Departamental de Cafeteros de Caldas.
 - Ingetierras de Colombia S.A
 - Corporación Autónoma de Santander
- Docente del Diploma en el Modelo estándar de Control Interno MECI 1000:2005, ofrecido al IDEA por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Antioquia
- Ponente de “**La gestión del conocimiento**”. en el XVI SNC de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administración y de Producción.2008
- Auditor del sistema integrado ISO9001:2000-NTCGP1000:2004 para el IDEA
- Docente en temas de calidad para las EEPPM , Universidad de Antioquia
- Asesor en el diseño e implementación del modelo de gestión de riesgos de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia
- Docente del Diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y Gestión y Auditoría Ambiental en ISO 14000 de Gestión y Conocimiento Ltda.(2006)
- Ha realizado auditorías completas de segunda parte (bajo ISO9000) en INCOAL S.A., Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, SENA, RECO, Teleantioquia, Tortas y Tortas, Plenitud Otoñal, Enviaseo, Alcaldía de Apartadó, Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), Familia-Sancela SA.
- Profesor de la Especialización en Gerencia de Servicios de Información. EIB. Universidad de Antioquia.
- Profesor de la Especialización en Alta Gerencia con énfasis en Calidad - Universidad de Antioquia.
- Coordinador Académico y Docente-asesor del Grupo Regional ISO-Universidad de Antioquia. 1999-2005
- Docente del Diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y Gestión y Auditoría Ambiental en ISO 14000.
- Ha participado como docente en procesos de formación de auditores internos de calidad a las siguientes empresas: Vehiservicio S.A., Calzado Kondor Ltda, Conquímica S.A., Fábrica de Licores de Antioquia, Multiherrajes S.A., Bancolombia.
- Ha participado como docente en procesos de formación en

FEDERICO ALONSO ATEHORTÚA HURTADO	
	<p>gestión de calidad en Empresas Públicas de Medellín ESP, Curtimbres Copacabana, Plastextil, Calzado Kondor Ltda, Vehiservicio S.A., Fábrica de Licores de Antioquia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha participado como docente en procesos de formación en gestión ambiental en la Facultad Nacional de Salud Pública, Cultivos del Caribe, ISAGEN, Corpourabá, Cornare y Empresas Públicas de Medellín E.S.P. ▪ Se desempeñó como Director de Aseguramiento de la Calidad en RECO S.A., coordinando el proceso para lograr la certificación ISO 9002:1994.
Trabajos académicos y publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coautor del Libro “Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo”. Editorial Universidad de Antioquia y Gestión y Conocimiento Ltda. 2008. Medellín. ▪ Editor Académico y coautor del Libro “Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP1000:2004, conforme a la ley 872 de 2003”. Grupo Regional ISO. Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia. 2004. Medellín. ▪ Miembro del SubComité Técnico TC176 de las Normas ISO 9000 del ICONTEC. ▪ Miembro del Sub Comité Técnico TC207 de las Normas ISO 14000 del ICONTEC. ▪ Delegado por Colombia ante el WG1 y WG2 del SC1/TC207 de ISO 14000 en Salvador (Brasil) en Octubre de 2000. ▪ Director de la monografía del Posgrado Especialización en Gerencia Agroambiental con énfasis en Proyectos (Universidad de Antioquia) titulada “Estructuración de un modelo de gestión ambiental (SGA) para las plantas de sacrificio de aves” de los estudiantes Jairo Duque y Rosa María Muñoz. 2001. ▪ Director de la monografía del Posgrado Especialización en Gestión Ambiental (Universidad de Antioquia) titulada “Planteamiento de un programa de gestión ambiental ISO14001 para la Industria de Fundición” del ingeniero metalúrgico Carlos Alberto López C. 2001. ▪ Director de la monografía del Posgrado Especialización en Gestión Ambiental (Universidad de Antioquia) titulada “Diseño de un Programa de Gestión Ambiental para la captación de Agua que abastece la Planta La Cascada de EEPPM, con base en la norma ISO14001” del ingeniero forestal Darlin Tobón González y la Administradora Ambiental y de Recursos Naturales Myriam Osorio Rincón. 2004. ▪ Director de la monografía del Posgrado Especialización en Gestión Ambiental (Universidad de Antioquia) titulada “Diseño de

FEDERICO ALONSO ATEHORTÚA HURTADO	
	un Sistema de Gestión Ambiental para la empresa prestadora de servicio público de aseo del municipio de Rionegro Rioaseo Total S.A. E.S.P., con base en la norma ISO14001:2004” de los estudiantes Maritza Carazo G., Yulie Jiménez y Juan Echeverri C.. 2005.
Teléfono	4678081- 311 310 04 60
e-mail	formacion@gestionyconocimiento.com

JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS	
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniero Electricista. Universidad Tecnológica de Pereira ▪ Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad. Universidad de Antioquia. ▪ Estudiante del MBA. Universidad EAFIT.
Estudios en Sistemas de Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foro Internacional. El futuro de los Sistemas de Gestión: La clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas. ICONTEC. Cartagena.2006 ▪ Foro internacional proyección ISO9000 versión 2008. ICONTEC. Bogotá. (2005) ▪ Curso de metrología científica e industrial (2004) ▪ Foro sistemas de gestión de en Colombia: Un alto en el camino (2003) ▪ Actividad lúdico didáctica sobre las normas ISO9000:2000 (2002) ▪ Finanzas básicas (1997) ▪ Auditor Interno en Sistemas de Calidad en ISO 9000. B. Veritas de Colombia Ltda. (1997) ▪ Auditor Interno en Sistemas de Gestión de Calidad – Fabricato (1997) ▪ Programa de Formación de Evaluadores del Premio Colombiano a la Calidad. Ministerio de Desarrollo Económico (1993) ▪ Programa Básico de Formación a Facilitadores en Calidad Total. Corporación Calidad (1992)
Experiencia Laboral y en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de Consultoría de Gestión y Conocimiento Ltda. 2006 – A la fecha ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo MECI-NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Envicárnicos E.I.C.E. - Empresas Públicas de Medellín. - Universidad del Magdalena. ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Aguas de Rionegro E.S.P. - Corporación de Acueducto Multiveredal Arcoiris. - Gobernación de Antioquia.(2005) ▪ Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO9001:2000: <ul style="list-style-type: none"> - Institución Educativa José Miguel de Restrepo y Puerta. - Comédica S.A. - Holos Ltda. - Universidad del Tolima. - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS

- Universidad del Magdalena (Fase de diseño)
- Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia (6 certificados).
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia
- Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (4 sistemas certificados en la Unidad Estratégica Aguas).
- Aguas de Rionegro E.S.P. 2006
- Asesor y docente de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO/IEC 17025:2005
 - Tronex Battery Company
 - Laboratorio Qtest
- Docente y Asesor en el diseño e implementación del modelo de gestión de riesgos del Sistema de Bibliotecas y de Bienestar Universitario de la Universidad de Antioquia
- Docente del Diplomado en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y Gestión y Auditoría Ambiental en ISO 14000 de Gestión y Conocimiento Ltda. 2006
- Docente del Diplomado en Fundamentos MECI 1000:2005 organizado por Gestión y Conocimiento Ltda. en la Universidad de Córdoba. 2007
- Ha participado como docente en procesos de formación en el MECI en Metro de Medellín Empresas Públicas de Medellín ESP , Concejo de Medellín, Teleantioquia
- Ha participado como docente en procesos de formación en gestión de calidad en Empresas Públicas de Medellín ESP (2004 – 2005 – 2006), CORNARE, Enviaseo S.A. (2004 – 2005), Fábrica de Calzado Cóndor (2003), y Clariant de Colombia S.A. (2004), SENA (2002 – 2003), ISAGEN (2004 – 2006), Aguas de Rionegro ESP (2005 – 2006), IPS Universitaria (2005 – 2006), Teleantioquia (2005 – 2006), Banco de Colombia (2005), Nerfón (2005), INEM José Félix de Restrepo (2005), Vicerrectoría Administrativa (2002 – 2003), Departamento de Bibliotecas (2002 – 2003) y Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad de Antioquia (2003), PROHESA (2002), Alcaldía de Sabaneta (2004 - 2007), Comité Departamental de Cafeteros de Caldas (2003 – 2006 - 2007) y Viajes Veracruz (2006 - 2007).
- Ha realizado auditorías de segunda parte en SENA, Teleantioquia, Cornare, Ecosesa, Ingetierras, Cooperativa Odontológica de Antioquia, Industrias Médicas Sanpedro, Plenitud Otoñal, Secretaría de Evaluación y Control del Municipio de Medellín, Reco S.A., Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad de Antioquia, C.I. Invexport,

JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS	
	<p>Hospital Universitario San Vicente de Paul, Concejo de Medellín, Corporación Educativa del Oriente Antioqueño, y Especial Prepress</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Docente del Diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y Gestión y Auditoría Ambiental en ISO 14000 en la Universidad de Antioquia (2002 – 2005), Universidad del Tolima (2003 – 2004), Universidad Tecnológica y Pedagógica de Colombia (2004 -2005) , UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA (2005) y Universidad del Magdalena (2005). ▪ Docente del Diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas bajo la norma NTCGP 1000:2004 conforme a la Ley 872 de 2003 en la Universidad de Antioquia y la Gobernación de Antioquia (2005). ▪ Docente y Asesor del Grupo Regional ISO de la Universidad de Antioquia-2002-2005 ▪ Evaluador del Premio Colombiano de la Calidad (1993 a 1995). ▪ Coordinador de Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Grupo Fabricato. 2001. ▪ Jefe del Departamento de Servicios Técnicos en Texmeralda (Fabricato). 1988. ▪ Jefe de Control Producción e Inventarios en Texmeralda (Fabricato). 1992. ▪ Jefe de Producción en Hilados en Pantex (Fabricato). 1994.
Trabajos académicos y publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coautor del Libro “Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo”. Editorial Universidad de Antioquia y Gestión y Conocimiento Ltda. 2008. Medellín. ▪ Coautor del Libro “Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP1000:2004, conforme a la ley 872 de 2003”. Grupo Regional ISO. Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia. 2004. Medellín. ▪ Asesor y colaborador en el desarrollo de la Norma Técnica de Calidad en la gestión pública NTCGP1000:2004 que bajo el decreto 4110 de diciembre 9 de 2004 reglamenta la ley 872 de diciembre 30 de 2003. Departamento Administrativo de la Función Pública. ▪ Participante del SubComité Técnico TC176 del ICONTEC para la revisión y elaboración de las Normas de la serie ISO 9000 ▪ Participante en la elaboración de la guía para la implementación de la norma ISO9001 en establecimientos de educación preescolar, básica, media y establecimientos de

JORGE ALBERTO VALENCIA DE LOS RÍOS	
	<p>educación no formal GT200</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expositor del Foro “Sistemas de Gestión en Colombia: Nuevas perspectivas bajo NTCGP1000:2004 para la gestión pública” Ibagué Noviembre de 2005 ▪ Asesor de Monografía del posgrado en Psicología Organizacional (Universidad de Antioquia), titulada “Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación basados en competencias, para un modelo de gestión humana aplicable al sector público colombiano y articulados al sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001:2000 y NTCGP 1000:2004” del ingeniero Ramón Elías Bustamante Vélez y de los psicólogos Hernán Alonso Cano Carvajal, Catalina María Ríos Rojo y Carlos Alberto Velásquez López. 2005. ▪ Asesor de Monografía de posgrado en la Especialización de Gerencia con énfasis en calidad (Universidad de Antioquia), titulada “Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la Unidad de Apoyo Logístico, Administrativo y Financiero de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia” elaborado por Jader Alexis Castaño Rico, Ángela María Valderrama Muñoz y Eduan Giovany Moreno Oliveros. 2005. ▪ Asesor de Monografía de posgrado en la Especialización de Gerencia con énfasis en calidad (Universidad de Antioquia), titulada “Desarrollo de un software para la implementación del Balanced Score Card en pymes” elaborado por Carlos Rendón y Lorena Olguín. 2006. ▪ Asesor de Monografía de posgrado en la Especialización en Administración Deportiva (Universidad de Antioquia), titulada “Hacia un sistema de gestión de calidad en el programa 100% familiar del centro de extensión del Instituto Universitario de Educación Física” elaborado por John Enrique García y María Olga Ríos. 2006.
Teléfono	4678081 – 310 831 80 12
e-mail	consultoria@gestionyconocimiento.com

RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ	
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniero Electricista. Universidad Nacional de Colombia.. ▪ Especialista en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad. Universidad de Antioquia. ▪ Especialista en Psicología Organizacional. Universidad de Antioquia. ▪ Estudiante del MBA. Universidad EAFIT
Estudios en sistemas de calidad y sistemas de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foro Internacional. El futuro de los Sistemas de Gestión: La clave para el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas. ICONTEC. Cartagena.2006 ▪ IV Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Liderazgo y Riesgo Psicosocial. CINCEL. Medellín. 2006. ▪ Foro internacional proyección ISO9000 versión 2008. ICONTEC. Bogotá. (2005) ▪ Foro sistemas de gestión de en Colombia: Un alto en el camino (2003) ▪ Work Shop de Gestión Ambiental (Salvador de Bahía - Brasil. ISO). ▪ Herramientas Didácticas (Universidad de Antioquia) ▪ Curso de formación como Auditor Interno de Calidad. Bureau Veritas de Colombia Ltda. (1998). ▪ Curso de formación como Auditor Interno en Sistemas de Gestión Ambiental. Bureau Veritas de Colombia Ltda. (1998)..
Experiencia Laboral y en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de Gestión y Conocimiento Ltda. (2006 a la fecha) ▪ Director de los siguientes proyectos de implementación bajo MECI-NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Concejo de Medellín. - Empresas Públicas de Medellín. - Cornare - Contraloría de Envigado - E.S.E Hospital Rosalpi - Envicárnicos E.I.C.E. ▪ Director de los siguientes proyectos de implementación bajo NTCGP1000: <ul style="list-style-type: none"> - Gobernación de Antioquia(2005) - Corporación de Acueducto Altavista. - Subsecretaría de Rentas del Municipio de Medellín. - IDEA - Aguas de Rionegro E.S.P. - Corporación de Acueducto Multiveredal Arcoiris. ▪ Director, entre otros, de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO9001:2000: <ul style="list-style-type: none"> - Institución Educativa José Miguel de Restrepo y Puerta.

RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ

- Comédica S.A.
- Holos Ltda.
- Teleantioquia
- Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia (6 certificados).
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia
- Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (4 sistemas certificados en la Unidad Estratégica Aguas).
- Universidad del Tolima.
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Universidad del Magdalena (Fase de diseño)
- Universidad de Córdoba
- Contraloría de Envigado
- Contraloría de Itagüí
- Aguas de Rionegro E.S.P.
- Empresas Públicas de Medellín (UEN Aguas)
- Municipio de Medellín (Secretaría de Evaluación y Control)
- Cornare.
- Alcaldía de Sabaneta
- Alcaldía de Apartadó.
- SENA(Antioquia)
- Corporación Educativa para el Desarrollo Integral-COREDI.
- Director de los siguientes proyectos de implementación bajo ISO14001:2000:
 - Comité Departamental de Cafeteros de Caldas.
 - Ingetierras de Colombia S.A
- Director del proyecto de capacitación en temas de calidad para las EEPPM. (2006).
- Docente del Diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y Gestión y Auditoría Ambiental en ISO 14000 de Gestión y Conocimiento Ltda.(2006)
- Cofundador y Director Ejecutivo del Grupo Regional ISO de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia desde 1998 hasta 2005.
- Ponente de "**La gestión del conocimiento**". en el XVI SNC de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administración y de Producción.2008
- Organizador y director del Foro "Experiencias de Implementación del MECI". Medellín Julio 4 de 2007.
- Organizador y director del Foro "Sistemas de Gestión en Colombia: Nuevas Perspectivas bajo NTCGP1000:2004 para el Sector Público" del Grupo Regional ISO de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia en Noviembre 3 y 4 de

RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ	
	<p>2005. Ibagué.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Docente de la Especialización en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad de la Universidad de Antioquia. ▪ Docente del Diploma en Gestión y Auditoría Ambiental para organizaciones públicas bajo la NTCGP1000:2004, del Grupo Regional ISO, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia. 2005 ▪ Organizador y director del Foro "Sistemas de Gestión en Colombia: Un Alto en el Camino" del Grupo Regional ISO de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia en Noviembre de 2003. Medellín. ▪ Integrante del Comité de Gestión Ambiental de la Universidad de Antioquia (2003-2005). ▪ Presidente del Comité para la creación de la Guía de Aplicación de ISO90012000 para la Educación. 2002. ICONTEC. ▪ Delegado por Colombia y el ICONTEC en la primera reunión internacional de discusión de la ISO14001:2004 en Salvador de Bahía (Brasil) en octubre de 2000.
Trabajos académicos y publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coautor del Libro "Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo". Editorial Universidad de Antioquia y Gestión y Conocimiento Ltda. 2008. Medellín. ▪ Coautor del libro EDUCACIÓN CON CALIDAD. ¿CÓMO CONCRETARLA? Departamento de Extensión y Educación a Distancia. Grupo Calidad de la Educación y PEI. Facultad de Educación. Universidad de Antioquia. 2007. ▪ Autor del artículo "Gestión Humana basada en competencias: Un modelo Integrado a los Sistemas de Gestión de Calidad para el Sector Público Colombiano. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 25. Número 2, 2006. Medellín. Colombia ▪ Coautor del Libro "Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Norma NTCGP1000:2004, conforme a la ley 872 de 2003". Grupo Regional ISO. Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia. 2004. Medellín. ▪ Coautor de la monografía " Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación basados en competencias, para un modelo de Gestión Humana aplicable al sector público colombiano y articulados al sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001:2000 y NTCGP 1000: 2004" ▪ Autor del artículo "Algunas reflexiones sobre la gestión universitaria en los próximos diez años. Ponencia para la construcción del Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia

RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ	
	<p>2006-2016. Medellín. Noviembre 4 de 2004. http://planeacion.udea.edu.co/.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Monografía del Posgrado en Alta gerencia con énfasis en Calidad (Universidad de Antioquia) titulada “propuesta para el diseño de un modelo de integración de los sistemas de gestión de calidad de la Universidad de Antioquia” del contador público Carlos Alberto Álvarez Vélez y los ingenieros industriales Carlos Erney Muñoz Quintero y Julio César García Castrillón.2005 ▪ Autor de la Monografía titulada “Propuesta para la implementación del modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en los procesos administrativos de la Universidad de Antioquia alineado con el modelo de acreditación del CNA” para optar al título de Especialista en Alta gerencia con énfasis en Calidad. 1999.
Teléfono	4678081- 310 436 50 21
e-mail	gerencia@gestionyconocimiento.com

ADRIANA GARCÍA GRASSA

DATOS PERSONALES

Nombre: Adriana García Grasso
Fecha de Nacimiento: Abril 5 de 1964
Número Hijos: 1
Cédula ciudadanía: 42.885.045
Doble Nacionalidad: Colombiana-Italiana
Dirección: Cra. 47B No. 17ª sur 35, Apto 909
Teléfonos: 313 09 07 / Cel: 3146819707

PERFIL PROFESIONAL

Profesional de las áreas administrativas, con amplio conocimiento y experiencia en la creación, dirección y administración de empresas. Gran capacidad de liderazgo, de manejo integral de todas las áreas empresariales, adaptabilidad y recursividad ante los cambios y situaciones adversas. Experiencia exitosa en la creación y puesta en marcha de negocios, planeación estratégica y procesos de internacionalización.

ESTUDIOS REALIZADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (Universidad EAFIT) 2002
ESPECIALIZACIÓN EN ESTUDIOS POLÍTICOS (Universidad EAFIT) 2003
PREGRADO ZOOTECNIA (UNIVERSIDAD NACIONAL) 1988
PRIMARIA Y BACHILLERATO (Colegio Santa María del Rosario)

FORMACIÓN CONTINUADA

Diplomado en Comercio Exterior y Relaciones Internacionales (Universidad EAFIT)
Finanzas Básicas (Universidad EAFIT)
Formulación y Evaluación de Proyectos (Universidad EAFIT)

SISTEMAS

Dominio del Paquete Windows (Excel, Word, Power Point, Project, Internet)

IDIOMAS

Ingles (Nivel medio)

Italiano

EXPERIENCIA LABORAL

CENTRO DE CONSULTORÍAS UNIVERSIDAD EAFIT (Abril 2006 – Actual)

- Coordinadora general de proyectos del Centro
- Consultora proceso de mejoramiento institucional Fundación social La Visitación
- Consultora proceso de mejoramiento institucional Comedal
- Directora proyecto de “Identificación de Oportunidades de Negocios, Subastas Ganaderas”

CENTRO DE CONSULTORÍAS UNIVERSIDAD EAFIT (Enero 2005 – Marzo 2006). Consultora Externa.

- Codirectora del Proyecto: Auditoría del Estudio de Mercado realizado por el Centro Nacional de Consultoría para la estimación del mercado de las Apuestas Permanentes en Antioquia
- Codirectora del Proyecto: “Revisión estructura organizacional y procesos COMEDAL”
- Codirectora del Proyecto: “Revisión de la Visión de ISA y formulación del Visión del Grupo Empresarial ISA”
- Codirectora del Proyecto “Plan de Formación para fortalecer el Proceso de Internacionalización de los 10 sectores estratégicos de la ciudad de Medellín”:
- Procesamiento y análisis de información del Proyecto: “Programa de sensibilización en Control Interno de los funcionarios del Municipio de Medellín”

CI PROMES S.A. (Promotora Espárragos de Colombia) (2003 – 2004)

- Gerente – Propietaria
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Creación y puesta en marcha de negocios

AGROINDUSTRIAS COLOMBIANAS S.A. (1995-2002)

- Gerente General:
- Creación y puesta en marcha de negocios (Diseño y ejecución de estrategias y análisis de procesos)
- Formulación y Evaluación de Proyectos (Financiera y técnica)
- Labores Administrativas y de Dirección en general
- Manejo de Personal (a cargo de 300 personas de base, 25 administrativos)
- Labores Financieras (planeación financiera, obtención de créditos internos y externos, emisiones de bonos, capitalizaciones, manejo de inversiones, etc)
- Labores de Mercadeo y Ventas (planes de mercadeo, apertura de mercado, manejo de departamento de ventas y mercadeo, etc.)
- Labores de Comercio Internacional (Apertura de mercados / Participación en ferias internacionales / Exportaciones / Importaciones)

BANCO GANADERO (1993)

Profesional en Entrenamiento para Gerente de Oficina

ASOCIACIÓN DE ZOOTECNISTAS DE ANTIOQUIA (1989-1992)

Directora Ejecutiva

EXPERIENCIA DOCENTE

Universidad de Antioquia: Módulo Fundamentos de Economía (En Administración Agropecuaria) (2003)

Universidad San Buenaventura: Evolución de la sociedad económica moderna y Geoconocimiento (En Diplomado en Geoconocimiento). Semestres I y II 2005

Universidad EAFIT: Estrategias de Internacionalización (En Negocios Internacionales) (2005).

Universidad EAFIT: Docente (tutoría). Proyecto 7. Ingeniería de Diseño. (Actual)

PUBLICACIONES

Tesis Maestría: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Tesis Especialización: VIOLENCIA Y ECONOMÍA EN COLOMBIA

E-mail: agarcia6@eafit.edu.co

REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

RAMIRO SALAZAR BERNAL
Tel: 875 62 02 (Manizales)

Gerente Erupción S.A.

ALFONSO VÉLEZ RODRÍGUEZ
Universidad Eafit
Tel: 2619346

Centro de Consultoría

CARLOS MARIO GARCÍA RAMÍREZ
Docente
Tel: 5762623

Universidad San Buenaventura

MARIA PAOLA PODESTÁ CORREA

DATOS PERSONALES

NOMBRE: Maria Paola Podestá Correa

FORMACIÓN

1999 – 2003 Maestría/Magister en Maestría en Ciencias de la Administración.
Centro De Idiomas, Universidad Eafit, CDIUE, Colombia, Año de obtención: 2003

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1996 – 1996 Extensión en Langue et civilisation francaise.
Universite De Paris I (Pantheon-Sorbonne), U.P. I, Francia, Año de obtención: Sí

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1. Aerolíneas Centrales de Colombia – ACES
2. 2 Citibank – CITIBANK
3. 3 Orquesta Sinfónica de Antioquia – OSDA

ÁREAS DE ACTUACIÓN

1. Administración
2. Artes

IDIOMAS

Entiende francés (Bien), Italiano (Bien), Inglés (Bien)
Habla francés (Bien), Italiano (Bien), Inglés (Bien)
Lee francés (Bien), Italiano (Bien), Inglés (Bien)
Escribe francés (Bien), Italiano (Bien), Inglés (Bien)

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA/CULTURAL

1 CORREA, M. P. P., JURADO, J. C. J.

Fundamentos del saber administrativo. Cuadernos de difusión. ESAN: , v.15, p.81 - 100, 2003.

Palabras clave: Fundamentos, Fundamentos económicos, Fundamentos religioso-culturales, Fundamentos socio-psicológicos, Práctica administrativa, Saber administrativo

Áreas del conocimiento: Administración

Referencias adicionales: Colombia/Español. Medio de divulgación: Impreso, Home page: www.esan.edu.pe

Artículo trabajado en el pregrado en Administración de Negocios y la Maestría en Administración, de la Universidad Eafit, en el área "Pensamiento Administrativo."

DEMÁS TRABAJOS

1 CORREA, M. P. P., RENÉE BÉDARD

Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. La trilogía administrativa. Autora: Renée Bédard., 2004.

Palabras clave: Trilogía administrativa, Estructura, Organizaciones, Funciones administrativas, Gobierno, Seguridad

Áreas del conocimiento: Administración

Referencias adicionales: Colombia/Español. Medio de divulgación: Impreso, Home page: www.eafit.edu.co/administer

2 CORREA, M. P. P.

El papel de un equipo directivo en la transformación cultural. El caso ACES, 2003.

Palabras clave: Cultura, Cultura organizacional, Transformación cultural

Áreas del conocimiento: Administración

Referencias adicionales: Colombia/Portugués. Medio de divulgación: Medio digital, Home page: www.eafit.edu.co/biblioteca

3 CORREA, M. P. P.

Omar Aktouf, Ricardo Gaviria

"El simbolismo y la cultura de la empresa. Abusos conceptuales sobre las lecciones del campo." Autor: Omar Aktouf, 2002.

Palabras clave: Cultura organizacional

Áreas del conocimiento: Administración

Referencias adicionales: Colombia/Español. Medio de divulgación: Impreso, Home page: www.eafit.edu.co/administer

OTRAS INFORMACIONES RELEVANTES

Actualmente pertenezco al programa de Empresarismo de la Universidad Eafit. Este programa tiene como objetivo la formación en emprendimiento. Dentro de este programa coordino la cátedra de Creación de Empresas con Impacto Nacional y Futuro Internacional -CEINFI- en el marco de un convenio de voluntades entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Universidad Eafit.