

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE CONSULTORÍA FINANCIERA**

**CARLOS FAJARDO GIL
RICARDO FAJARDO GIL**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN FINANZAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2014**

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE CONSULTORÍA FINANCIERA**

**CARLOS FAJARDO GIL
RICARDO FAJARDO GIL**

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magister en Finanzas

Director de proyecto de grado:

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN FINANZAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2014**

CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	7
1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA -----	7
2	OBJETIVOS -----	8
2.1	OBJETIVO GENERAL-----	8
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS-----	8
3	LA CONSULTORÍA FINANCIERA Y LA FIRMA LA CONSULTORA S. A. -----	9
3.1	LA ACTIVIDAD DE CONSULTORÍA FINANCIERA -----	9
3.2	CARACTERÍSTICAS DE LA FIRMA LA CONSULTORA S. A. -----	12
4	MARCO TEÓRICO -----	16
4.1	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO-----	16
4.2	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL -----	18
5	METODOLOGÍA-----	22
6.	LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA FIRMA LA CONSULTORA S. A. -----	22
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA.-----	27
6.2	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA -----	27
6.3	LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA -----	32

6.4	EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA-----	38
6.5	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL -----	42
7	CONCLUSIONES-----	44
	BIBLIOGRAFÍA -----	48
	ANEXOS-----	49

RESUMEN

La firma de consultores LA CONSULTORA S. A. es una firma de servicios profesionales, constituida en el año 2007 en la ciudad de Cali, Valle, con presencia en seis (6) países, cuenta con un equipo de 32 colaboradores, trabajando bajo estándares de auditoría internacionales, que integran conocimiento y amplia experiencia en la dirección de proyectos de Aseguramiento y Consultoría. En la actualidad la firma de consultoría realiza su proceso de evaluación de servicios centrado en el grado de satisfacción del cliente, el cual realiza en la última fase del proceso de consultoría.

En este trabajo de grado, a partir de la secuencia del proceso de consultoría financiera por fases de la firma LA CONSULTORA S. A., se propone el diseño de la secuencia del proceso de transferencia de conocimiento por fases que contiene diversas actividades de acuerdo con la complejidad de la labor a realizar, sin afectar los procesos existentes en la firma.

Así mismo, se presentan las fases propuestas para definir y evaluar el proceso positivo o exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma y el aprendizaje organizacional en la actividad de consultoría financiera, a partir de los procesos de evaluación de la satisfacción del cliente establecidos por la firma.

PALABRAS CLAVES: Actividad de consultoría financiera, Transferencia de conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Satisfacción del Cliente.

ABSTRACT

The consulting firm CONSULTANT SA is a professional services firm, founded in 2007 in the city of Cali, Valle , present in six (6) countries , has a team of 32 employees, working under international auditing standards that integrate knowledge and extensive experience in project management Assurance and Consulting. Currently consulting firm performs the process of evaluation of services focused on customer satisfaction , which performs in the last phase of the consulting process .

In this work degree from the sequence of process steps for financial consulting firm CONSULTANT S.A, the sequence design process of knowledge transfer in phases containing various activities according to the complexity of proposed the work to be performed, without affecting existing processes in the firm.

Similarly, proposals to define and evaluate the positive or successful process of knowledge transfer of the firm and organizational learning in the business of financial advice, from the assessment processes customer satisfaction set phases are presented signature.

Keywords: Activity of financial consulting, Knowledge Transfer, Organizational Learning, Customer Satisfaction.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad de consultoría financiera es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones. Una buena relación entre cliente y asesor es la base de un buen servicio de consultoría financiera, que se basa en un gran grado de confianza, con unos derechos y obligaciones por cada parte, donde el consultor debe velar por los intereses del cliente como si fueran los suyos propios. Es importante evaluar los resultados obtenidos en esta actividad para retroalimentar los procesos de ambas instituciones.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante evaluar el grado de satisfacción del cliente en los procesos de consultoría realizados por las firmas, porque un resultado positivo genera nuevas contrataciones en el futuro, así mismo es un reto buscar cómo lograr que la consultoría financiera se convierta en una herramienta de aprendizaje organizacional para las empresas receptoras del servicio. Por lo tanto se ha formulado la siguiente pregunta de investigación. ¿La transferencia de conocimiento presente en los procesos de consultoría financiera de la Firma Consultora, genera aprendizaje organizacional?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el resultado de la transferencia de conocimiento de una firma de consultoría financiera y el efecto en el aprendizaje de las empresas receptoras.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Definir la actividad de consultoría financiera y describir las características de la firma LA CONSULTORA S. A.
- b) Definir la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional en las relaciones entre empresas.
- c) Evaluar el resultado de la transferencia de conocimiento de una firma de consultoría financiera y el efecto en el aprendizaje de las empresas receptoras a partir de la evaluación de satisfacción del cliente por parte de la firma.

3 LA CONSULTORÍA FINANCIERA Y LA FIRMA LA CONSULTORA S.A.

En este capítulo se describe la actividad de consultoría financiera, se describen las características de la firma de consultoría LA CONSULTORA S.A., objeto de este estudio.

3.1 LA ACTIVIDAD DE CONSULTORÍA FINANCIERA

La actividad de consultoría de acuerdo con el libro blanco de la consultoría es la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros". En general, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones, (Ospina, 2013).

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo." (Kubr, 2008).

La consultoría financiera se centra en ayudar a los clientes, personas naturales, a descubrir las necesidades financieras analizando circunstancias pasadas, presentes y futuras de su cliente, teniendo en cuenta la edad, su patrimonio disponible, impuestos, su situación profesional y familiar, y el resto de inversiones que pueda disponer.

Una vez analizado su perfil de riesgo y sus necesidades, el asesor llevará a cabo sus recomendaciones de inversión, asesorándole según sus circunstancias y necesidades vayan cambiando y adaptándolas al momento actual.

De igual forma para sus clientes, personas jurídicas, la consultoría financiera proporciona servicios contables, de auditoría interna y externa, de planeación de impuestos, de planeación financiera, valoración de empresas, entre otras.

La relación entre cliente y asesor es la base de un buen servicio de consultoría financiera, que se basa en un gran grado de confianza, con unos derechos y obligaciones por cada parte, donde el consultor debe velar por los intereses del cliente como si fueran los suyos propios.

Por tal motivo, debe siempre ofrecer independencia y objetividad en todas las recomendaciones; contemplando siempre el largo plazo y lo más importante: debe crear, cultivar y mantener una estrecha relación con el cliente.

La relación entre cliente y asesor es la base de un buen servicio de consultoría financiera y en general, que se basa en un gran grado de confianza, con unos derechos y obligaciones por cada parte, donde el consultor debe velar por los intereses del cliente como si fueran los suyos. Se puede decir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana (Becker, 2001).

Las fases de la consultoría pueden contener diversas actividades de acuerdo con la complejidad de la labor a realizar, puede ser como se presenta en el cuadro 1, entre otras:

Cuadro 1. FASES DE LA CONSULTORÍA

Iniciación	Diagnóstico	Plan de acción	Implementación	Terminación
<ul style="list-style-type: none"> • Primeros contactos con el cliente • Diagnostico preliminar • Planear el cometido • Propuesta de tareas • Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir los hechos • Análisis y síntesis • Examen detallado del problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar soluciones • Evaluar opciones • Propuesta al cliente • Planear la aplicación de medidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la aplicación • Propuesta de ajustes • La Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Informe final • Establecer Compromisos • Planes de seguimiento • Retirada

Fuente: Elaboración propia a partir de Menezes & Acevedo (2004).

3.2 CARACTERISTICAS DE LA FIRMA CONSULTORA S.A.

La firma de consultores LA CONSULTORA S. A. es una firma de servicios profesionales, constituida en el año 2007 en la ciudad de Cali, Valle, con presencia en seis (6) países, cuenta con un equipo de 32 colaboradores, trabajando bajo estándares de auditoría internacionales, que integran conocimiento y amplia experiencia en la dirección de proyectos de Aseguramiento y Consultoría.

La firma de consultores surgió como una iniciativa empresarial de dos profesionales, que cuentan con más de quince (15) años de experiencia profesional, liderando equipos de trabajo, en la planeación y desarrollo de auditorías de procesos y financieras en firmas de servicios profesionales y empresas del sector real tanto nacionales como multinacionales, ejerciendo su profesión de acuerdo con estándares internacionales y las mejores prácticas globales de la profesión, lo que asegura una preparación técnica fundamental y un alto nivel de calidad en el trabajo.

El proceso de planeación y control estratégico liderado por la alta dirección de la firma de consultores ha formulado los lineamientos estratégicos, a partir de los cuáles se direcciona toda la actividad en la empresa.

La misión y visión de la firma de consultores LA CONSULTORA S.A se presenta en el cuadro 2 a continuación:

Cuadro 2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA FIRMA LA CONSULTORA S. A.

<i>MISION</i>	<i>VISION</i>
<p><i>Existimos para apoyar a nuestros clientes en el cumplimiento de sus objetivos empresariales, integrando conocimiento, experiencia y principios éticos.</i></p>	<p><i>Seremos una firma reconocida en Latinoamérica por el nivel de compromiso con nuestros clientes y la excelencia de nuestro talento humano, bajo los más altos estándares de calidad y confiabilidad.</i></p>

Fuente: Tomado del plan estratégico de la firma LA CONSULTORA S.A.

Los valores corporativos de la firma de consultoría confirman que todas las situaciones, acciones y decisiones que se toman por parte de los empleados de la compañía deben ser evaluadas bajo los siguientes valores corporativos:

HONESTIDAD: El pensamiento y el proceder deben ser consecuentes de una manera justa, recta e íntegra.

RESPONSABILIDAD: Asumir plenamente los compromisos adquiridos, conscientes de las consecuencias que acarrea cada decisión.

RESPECTO: Valorarse a sí mismo y a los demás, acatar la autoridad y mantener los límites en las relaciones.

COOPERACIÓN: La sumatoria del mejor esfuerzo de cada empleado lleva a la empresa al logro de los objetivos planteados.

DISCIPLINA: Establecer códigos de conducta que mantengan un comportamiento adecuado que garantice la armonía y buena marcha de la compañía

La Alta Dirección de la firma LA CONSULTORA S. A., está comprometida con el mejoramiento de la organización, de sus procesos y de sus proyectos. La estrategia empresarial definida por los Directivos, es una estrategia competitiva genérica, la propuesta de valor que ofrece la firma se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción, para ello ha establecido la siguiente definición de política de calidad: “Acompañamiento y satisfacción de nuestros clientes, mediante la excelencia de nuestro equipo humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos”.

La firma de consultores presta servicios de Auditoría Externa, Auditoría Interna, Revisoría Fiscal, Procedimientos Previamente Convenidos, Asesoría Contable y Tributaria, Consultoría, Contraloría Financiera, Outsourcing de Contabilidad, Evaluación de Proyectos, Elaboración de Procedimientos, Diseño de Controles, entre otros.

Para desarrollar en conjunto la mejor opción, a lo largo de la trayectoria profesional, la Firma se ha venido fortaleciendo y posicionando con una serie de factores diferenciadores en la prestación de los servicios profesionales, considerados como claves para aumentar la satisfacción de los clientes, entre los cuales se destacan:

- Independencia y confidencialidad, asignando personal profesional con extremo cuidado y consideración a la situación de competencia que se requiera para la ejecución del compromiso.
- Focalización en los procesos del negocio y en la cadena de valor.
- Conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Soluciones diseñadas de acuerdo con las necesidades de cada cliente y no “un solo tamaño para todos”.
- Uso de amplia experiencia profesional para identificar rápidamente hechos claves y oportunidades.
- Metodología global y uniforme, diseñada para ayudar a las organizaciones a optimizar el riesgo, no solamente el riesgo de control.
- Énfasis en la comunicación con la Gerencia, y las diferentes instancias de control de las Compañía.

4 MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos los planteamientos teóricos que fundamentan el propósito de este proyecto.

4.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, práctica, y normas. (Davenport y Prusak, 1998) .

Los rápidos cambios que se están dando en el entorno actual, como consecuencia de la globalización del conocimiento, están obligando a las empresas a que abandonen estructuras organizativas más rígidas y busquen organizaciones más flexibles, con objeto de aumentar su capacidad tecnológica e innovadora. En este contexto, en que el conocimiento como componente fundamental de los procesos de avance científico y tecnológico fluye de la empresa hacia fuera y viceversa por medio de la transferencia de conocimiento que se da por acuerdos de colaboración entre distintas empresas (Peña y Aranguren, 2002).

Este proceso de transmisión-adquisición de conocimiento consiste en un proceso interactivo donde los socios comparten su conocimiento tácito a través del efecto sinérgico que se produce en la alianza mediante el desarrollo de actividades conjuntas. Esta etapa conlleva una importación y exportación de conocimientos. Pero desde que el conocimiento es adquirido y asimilado hasta que es transmitido o exportado se produce un proceso de transformación. Este proceso de transferencia y transformación de conocimiento es el que nos muestra el modelo de gestión del conocimiento en donde el conocimiento tácito individual se articula y por tanto se convierte en conocimiento explícito, que a su vez se comparte con el grupo para transformarse en conocimiento organizacional. Al ser un proceso interactivo dentro de una alianza, donde intervienen varias organizaciones, esta transformación proporciona un conocimiento interorganizacional, que tiene que pasar a formar parte de ambas mediante lo que podríamos llamar una apropiación del mismo. El proceso no se completa si no existe una construcción de un nuevo conocimiento, que a su vez sea integrado mediante un proceso de aprendizaje (Gil, 2003).

Desde el punto de vista de Coase, el cual es citado por Peña y Aranguren, 2002, la principal razón por la que resulta rentable la integración de la actividad dentro de la empresa es que se pueden evitar algunos costos importantes, además, factores como racionalidad limitada, incertidumbre/complejidad, oportunismo, asimetría de la información y la rivalidad en el entorno hacen que surja una transferencia de conocimiento entre organizaciones, siempre y cuando los costes de hacerlo sean inferiores a los transacción.

Pero, en el entorno actual, donde la incertidumbre creciente va unida con nuevas trayectorias tecnológicas, rápida difusión de las innovaciones, reducción del ciclo de vida del producto y una nueva composición y segmentación de la demanda, los costes de integración se encarecen frente a los de transacción y hacen menos eficientes las empresas integradas. En estos casos, los acuerdos de cooperación pueden constituirse en una solución intermedia eficiente entre la realización de la actividad en el mercado o su integración dentro de la empresa.

Es por lo anterior, que se puede afirmar que la transferencia surge por medio de acuerdos de cooperación, ya que queda demostrado que la integración entre empresas puede ser más costoso.

4.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El conocimiento dentro de una organización se incorpora a través del proceso de aprendizaje organizacional, entendido como el proceso mediante el cual una organización aprende. Aunque en la literatura, muchos autores no identifican el aprendizaje organizacional como un proceso sino como el resultado del mismo, se entiende que el aprendizaje organizativo es un proceso de conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo.

En este aspecto, (Amposen 1991) afirma que el Aprendizaje Organizativo corresponde con el proceso a través del cual la organización aprende. Para unos, aprender implica que la organización se adapte a su entorno, o bien, que cambie y se desarrolle; para otros, que ésta sea capaz de transformar el conocimiento de sus miembros en conocimiento de toda la organización.

El aprendizaje organizacional se podría definir como “una capacidad colectiva basada en los procesos experienciales y cognitivos así como el involucramiento de la adquisición de conocimientos, intercambio de conocimiento y utilización del conocimiento. (Aragón et al., 2007; Zollo & Winter, 2002)”. De igual manera otros autores lo definen como un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren y crean conocimiento, con el propósito de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio. La relación positiva que surge entre el apoyo de la alta gerencia y el aprendizaje organizacional consiste más que todo en que entre más recursos se inviertan en tecnología para la organización, mayores serán los procesos que animaran a que se integre el aprendizaje organizacional en toda la empresa.

En el nivel interorganizacional, el aprendizaje de una de las firmas en una relación ocurre como consecuencia de las distintas interacciones entre los individuos y grupos de individuos de ambas firmas. Para Slater y Narver (1995) el aprendizaje en relaciones estables y duraderas es posible cuando los socios desarrollan mecanismos que facilitan la transferencia de información.

Así mismo, Garvin (1993) señala que la presencia de mecanismos de integración social puede facilitar el intercambio y posterior explotación de nuevo conocimiento o aprendizaje. Como afirman Nahapiet y Ghoshal (1998) las dimensiones estructural, cognitiva y relacional de los mecanismos para transferir conocimiento influyen el aprendizaje ya que tienen la ventaja de ser sistemáticos y, por tanto, son un medio más efectivo para transferir conocimiento (Zahra y George, 2002). Para los autores, estos mecanismos facilitan la integración social de las personas, logrando reducir las barreras para compartir conocimiento y, así, incrementar la eficiencia de su asimilación y desarrollo.

Por otra parte, diversos investigadores citados por Rodriguez, 2005, (Kale et al., 2000; Gulati, 1999; Khanna et al., 1998; Powell et al., 1996; Doz, 1996; Hammel, 1991) han señalado que las firmas comprometidas en relaciones interorganizacionales tienen entre sus principales objetivos el aprendizaje en términos de acceder y adquirir información, know-how, o capacidades críticas de sus socios de negocios. Además, en esta misma dirección, Ireland et al. (2002) señalan que el conocimiento transferido en relaciones de cooperación facilita el aprendizaje mutuo y estimula el desarrollo de nuevo conocimiento.

De esta forma, el aprendizaje y el éxito de la relación de cooperación son ampliamente una función de cómo de efectiva y eficientemente los socios desarrollan, transfieren, integran y aplican el conocimiento.

En consecuencia, la transferencia de conocimiento por parte de la firma fuente del conocimiento influye sobre el aprendizaje de la firma receptora del conocimiento.

Los consultores pueden contribuir al aprendizaje organizacional de maneras significativas. Esta contribución parte del compromiso tanto del consultor como de la organización para que las funciones que se realicen durante el proceso de consultoría maximicen su contribución al aprendizaje organizacional. El consultor no puede aprender por el cliente; cada uno tiene que desempeñar su propio papel.

El aprendizaje no se produce mediante la definición de términos de referencia y la aceptación o rechazo un informe final, sino por un trabajo conjunto en todas las etapas de definición del problema y diagnóstico, puesta en práctica y evaluación de los resultados realmente obtenidos (Kubr, 1995). Hay, sin embargo, una serie de factores que ocultamente empujan al consultor al centro del proceso y, por lo tanto, a marginar a los actores de la propia organización (Berthoin y Krebsbach, 1998).

5 METODOLOGÍA

En este capítulo se presentará la metodología aplicada en el presente estudio. Debido a la naturaleza del estudio, inicialmente el método de esta investigación es de corte cuantitativo y se complementó con un estudio de caso con un diseño cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo.

Este método es apropiado para los estudios sobre el aprendizaje organizacional, por la versatilidad de técnicas que se pueden utilizar y porque permite, en su calidad de estudio cualitativo, un acercamiento total entre el investigador y los sujetos de estudio –los empleados y directivos de las empresas–, y el análisis a profundidad tanto del texto como del contexto del sujeto de estudio.

Además, el estudio de caso permite la interacción simultánea entre la naturaleza del aprendizaje organizacional, de la información que el objeto de estudio estimula en el investigador, y del proceso de conversión de esa información en una idea o concepto dentro de la mente del investigador, y regresa al objeto de estudio para la interpretación de esa realidad (Moguel, 2003).

Para este estudio se usaron fuentes secundarias en la revisión bibliográfica y fuentes primarias en el trabajo de campo, se tomó como unidad de análisis una firma de consultoría financiera ubicada en Cali con prestación de servicios a nivel nacional e internacional.

La escogencia de dicha muestra se basó en la facilidad presentada en el acceso al tipo de información objeto de estudio.

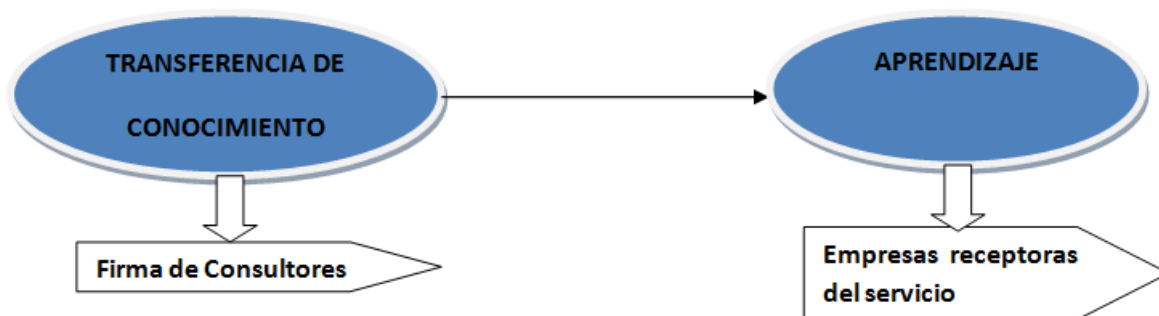
La evaluación se realiza en dos momentos, la primera con una primera encuesta a través del indicador Satisfacción del cliente, la cual se aplica a todas las empresas clientes de la firma.

En un segundo momento , a partir de toda la información consultada se creó un modelo sencillo que permite conocer el impacto que puede generar una variable sobre otra, las cuales corresponden a la variable transferencia de conocimiento y la variable aprendizaje organizacional entendidas a nivel empresarial, estas son variables no observables directamente, sin embargo el estudio de satisfacción del cliente medido a través de encuestas realizadas por la firma de consultoría permiten conocer y evaluar el impacto sobre estas variables.

El objetivo es conocer si existe un impacto y determinar si es exitosa la transferencia de conocimiento por parte de la firma de consultoría a las empresas que adquieren los servicios y si generan procesos de aprendizaje organizacional en las empresas receptoras.

En el cuadro 3 se ilustra el modelo básico del estudio.

Cuadro 3. MODELO DEL ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia a partir de la Información de la firma LA CONSULTORA

S.A.

La segunda encuesta realizada como metodología de estudio se basó en una escala de calificación del 1 al 5, teniendo en cuenta 1 como la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta de calificación.

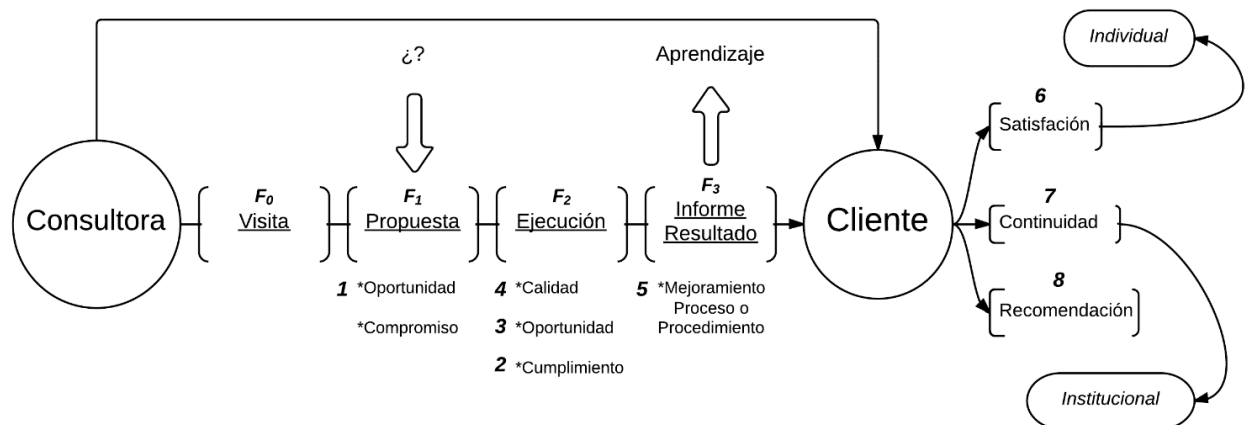
Calificación de escala de cada afirmación en la encuesta:

- 1- Totalmente en desacuerdo
- 2- Medianamente en desacuerdo
- 3- Indiferente
- 4- Medianamente de acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

El estudio se realizó sobre doce de las quince empresas que adquirieron los servicios de LA CONSULTORA S.A. en el año 2013, las cuales contestaron la encuesta del estudio aplicado y la estadística obtenida fue muy satisfactoria.

En el cuadro 4 se puede observar un resumen de las fases establecidas en la propuesta para definir y evaluar el proceso positivo o exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma en la actividad de consultoría financiera y del efecto en el aprendizaje organizacional de las empresas receptoras del servicio, relacionados con las preguntas del formato de encuesta del anexo 1.

Cuadro 4. FASES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DE LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la Información de la firma LA CONSULTORA

S.A.

6 LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA FIRMA LA CONSULTORA S. A.

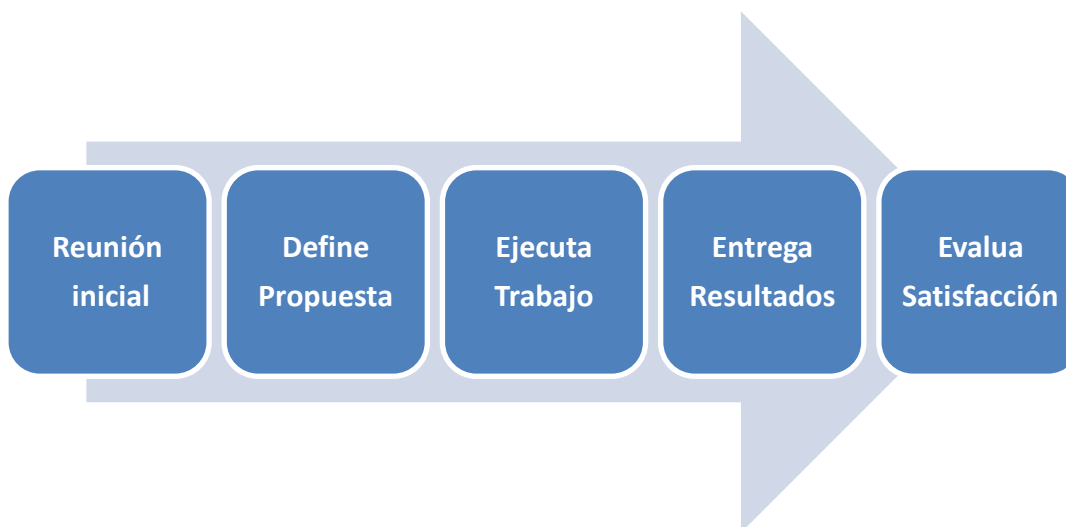
En este capítulo se presentan los resultados del estudio que tiene como objetivo, realizar la evaluación del resultado de la transferencia de conocimiento en la firma LA CONSULTORA S. A., a partir de su enfoque al cliente y a través de sus procesos de evaluación de satisfacción del cliente, y el efecto en el aprendizaje de las empresas receptoras.

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA

La firma **LA CONSULTORA S. A.**, a partir de su experiencia profesional ha diseñado la secuencia del proceso de consultoría financiera por fases que contienen diversas actividades de acuerdo con la complejidad de la labor a realizar, proceso que ha sido revisado y actualizado permanentemente a partir del análisis de las evaluaciones de cada una de las empresas asesoradas en el transcurso de los años.

A continuación se presenta en el cuadro 5 el modelo actual de las fases del proceso de consultoría de la firma y el detalle de las actividades.

Cuadro 5. FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



Fuente: Elaboración propia a partir de Menezes & Azevedo (2004).

A continuación se detalla paso a paso la secuencia del proceso de Consultoría financiera:

Fase 1: Reunión Inicial

El contacto inicial con el cliente potencial de la línea de Consultoría financiera, se origina por diversas fuentes:

- Labor Comercial (Visitas programadas)
- Contacto referido por alguno de nuestros clientes, empleados, vinculados comerciales y terceros en general.
- Publicidad en conferencias dictadas por nuestros Aliados Estratégicos
- Consulta en la página Web / Páginas Amarillas.

La reunión inicial tiene por objeto conocer las necesidades del servicio profesional requerido por el cliente, mediante la entrevista preliminar en la cual se diligencia el cuestionario de conocimiento del cliente, que incluye los siguientes aspectos:

Descripción de las líneas de negocio y actividades misionales, proyectos principales, posicionamiento en el mercado, competidores, clientes, proveedores, entidades reguladoras, ambiente de control, formalidad en procesos (políticas, procedimientos), entre otros.

Adicionalmente se recopila la documentación básica que complementa la información de conocimiento del cliente potencial.

Una vez agotado el cuestionario de la reunión inicial y diligenciado el formato de conocimiento del cliente, se concluye si la firma está interesada en prestar el servicio y/o está en la capacidad de hacerlo (Competencias Profesionales, Recursos Humanos, Recursos Físicos, disponibilidad de asignación del Recurso, entre otros) y se comunica al cliente como Conclusión de la reunión inicial.

Surtido el paso anterior, se genera el compromiso de emitir la respectiva propuesta de servicios profesionales a la medida de los requerimientos del cliente potencial y se indica la fecha límite de envío.

Fase 2: Preparación y Emisión de la propuesta

De acuerdo con los estándares de calidad y el protocolo de documentación de la firma, se prepara la propuesta de servicios profesionales la cual es revisada y aprobada por el Gerente de la línea, previo a su envío. Una vez aprobada la propuesta es enviada al cliente potencial vía correo electrónico.

Fase 3: Ejecución del Trabajo

Se efectúa la reunión de inicio de la Consultoría con el equipo de trabajo conformado para ejecutar las actividades incluidas en la propuesta. Se explica de forma detallada el (los) objetivo(s) del trabajo, los compromisos adquiridos con el cliente, la metodología para la ejecución y el producto definido como entregable para el (proceso de coaching).

Durante el desarrollo del trabajo se efectúan reuniones de seguimiento y monitoreo para el correcto desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los estándares de calidad. Se verifica el cumplimiento de los objetivos trazados en la propuesta.

Fase 4: Informe - Entrega de Resultados

Con el resultado de la evidencia recopilada durante la ejecución del trabajo de campo, se preparan y documentan los papeles del trabajo los cuales respaldan los

puntos / hallazgos incluidos en el informe, acompañados de las correspondientes recomendaciones que mitigan las brechas de riesgos identificadas.

Las recomendaciones van acompañadas de los correspondientes planes de acción definidos por el usuario de la Consultoría, fecha límite de implementación y el funcionario responsable de ejecutar el mencionado plan de acción.

Una vez definidas las fechas y responsables de ejecutar los planes de acción, se efectúa el seguimiento correspondiente para verificar el grado de avance y se socializa con la administración de la Compañía.

Fase 5: Satisfacción del cliente

Se envía la encuesta de satisfacción del cliente en la cual se consideran aspectos cuantitativos mediante la calificación y ponderación numérica de las ocho (8) preguntas que incluye la encuesta y la evaluación cualitativa extractada de las observaciones / comentarios del usuario que recibe la Consultoría y diligencia la encuesta.

Esta encuesta además refleja el interés de contratar nuevamente la firma o referirla con los pares y/o contactos de otras empresas.

6.2 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA

La Alta Dirección de la firma LA CONSULTORA S. A., ha establecido la siguiente definición de política de calidad: *“Acompañamiento y satisfacción de nuestros clientes, mediante la excelencia de nuestro equipo humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos”*.

Para ello, la firma planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora con el fin de demostrar la conformidad con los requisitos del producto; asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad; mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad; Auditorías internas de Calidad y Acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.

Así mismo, se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción, para ello se han establecido disposiciones para medir la satisfacción del cliente mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción que incluye la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas.

Por lo tanto, la evaluación se realiza en una primera encuesta a través del indicador Satisfacción del cliente, el cual se describe en el cuadro 6 de la siguiente forma:

Cuadro 6. DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

1. DATOS DEL INDICADOR			
PROCESO	Administración del Compromiso	RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerencia de Aseguramiento
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del Cliente	RESPONSABLE DEL INDICADOR	Coordinador de Calidad
FORMULA	Promedio general consolidado de todos los clientes (Σ de las preguntas de la 1 a la 6)/6	FUENTE DE DATOS	Encuesta de Satisfacción del Cliente

Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

Para evaluar el indicador durante el año 2013, se efectuaron trabajos en las líneas del servicio de aseguramiento, se enviaron las encuestas de satisfacción de forma electrónica obteniendo una tasa de respuesta del 80% de los clientes encuestados (12/15), como se muestra en el cuadro 7 a continuación:

Cuadro 7. RESPUESTA DE LOS CLIENTES

Línea	Nombre del Compromiso	Código Compromiso	Estado
PPC	EMPRESA CLIENTE 1	40508	Recibida
RF	EMPRESA CLIENTE 2	40605	Recibida
PPC	EMPRESA CLIENTE 3	40509	Recibida
AI	EMPRESA CLIENTE 4	40301	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 5	40511	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 6	40201	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 7	40202	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 8	40211	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 9	40203	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 10	40210	Recibida
AI	EMPRESA CLIENTE 11	40504	Recibida
PPC	EMPRESA CLIENTE 12	40502	Recibida
AE	EMPRESA CLIENTE 13	40205	Sin Contestar
RF	EMPRESA CLIENTE 14	40104	Sin Contestar
RF	EMPRESA CLIENTE 15	40109	Sin Contestar

Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

El resultado del indicador y la gráfica se presenta en el cuadro 8.

Cuadro 8. RESULTADO PROMEDIO DE LOS CLIENTES

Línea	Nombre del Compromiso	Promedio
AI	EMPRESA CLIENTE 4	5.00
AE	EMPRESA CLIENTE 10	5.00
PPC	EMPRESA CLIENTE 12	5.00
PPC	EMPRESA CLIENTE 3	4.83
AE	EMPRESA CLIENTE 5	4.83
AE	EMPRESA CLIENTE 6	4.83
AE	EMPRESA CLIENTE 7	4.83
AE	EMPRESA CLIENTE 8	4.83
AE	EMPRESA CLIENTE 9	4.83
PPC	EMPRESA CLIENTE 1	4.33
AI	EMPRESA CLIENTE 11	3.67
RF	EMPRESA CLIENTE 2	3.50
PROMEDIO GENERAL CONSOLIDADO		4.63

Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

Los resultados promedios de la encuesta califican el indicador satisfacción del cliente en un rango mínimo de 3.5 presentado por la empresa cliente 2, a un máximo de 5.0, presentado por las empresas clientes 4, 10 y 12. Del total de encuestas, se obtuvo en su mayoría una calificación promedio superior a cuatro (4) por encima de la expectativa de 3.5 fijada como meta de cumplimiento, así mismo con base en los resultados por cada pregunta, en el cuadro 9 se observa lo siguiente:

Cuadro 9. RESULTADO PROMEDIO POR PREGUNTA

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
4.92	4.58	4.50	4.42	4.67	4.67	Si	Si

Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

El resultado más bajo corresponde a la pregunta número cuatro (4), la cual está asociada a las competencias demostradas por el equipo de auditoría para la ejecución del servicio prestado. Lo anterior debido a que en su mayoría la calificación dada por el cliente fue de cuatro (de acuerdo), que para todos los efectos constituye un nivel alto de aceptación, para el ítem evaluado.

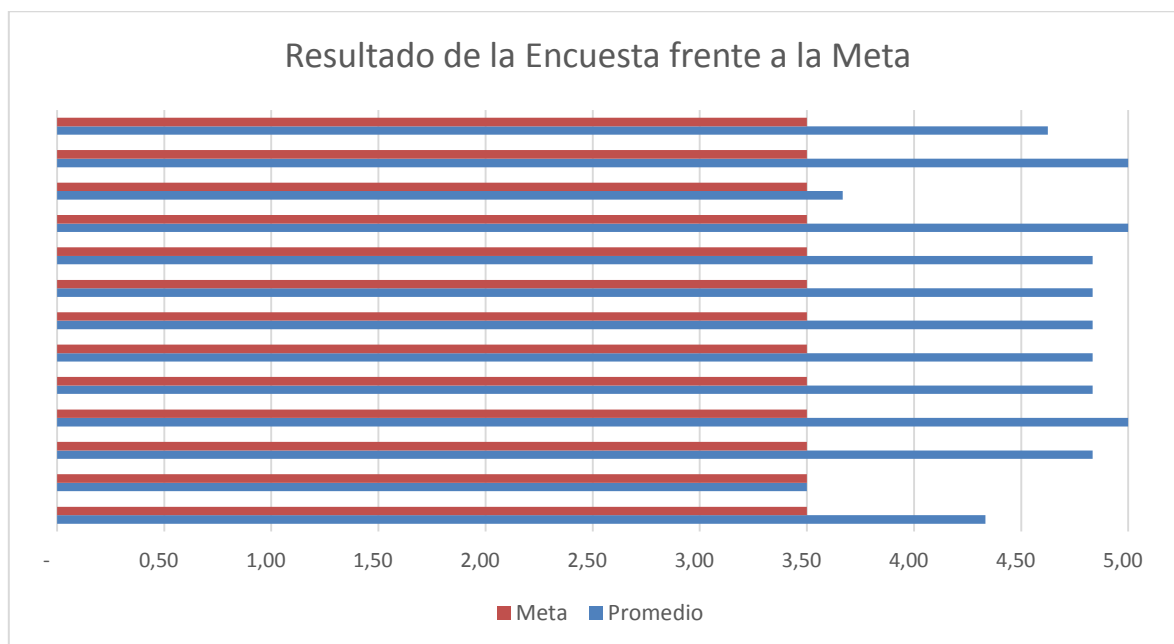
Así mismo, aunque solo dos encuestas estuvieron por debajo de cuatro, en ambos casos el cliente respondió que Si a los siguientes interrogantes:

¿Trabajaría nuevamente con la firma LA CONSULTORA S. A?

¿Estaría dispuesto a recomendar a la firma LA CONSULTORA S. A., a otros clientes y/o organizaciones?

Es importante mencionar que la meta fijada por la firma LA CONSULTORA S. A., para la calificación por parte de los clientes, sea un promedio superior o igual a 3,5, que en este caso, por los resultados obtenidos supera la expectativa de la firma, como se puede apreciar en el cuadro 10.

Cuadro 10. RESULTADO FRENTE A LA META



Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

El resultado general de las quince (15) encuestas enviadas para evaluar el desempeño del indicador durante el año 2013, de las cuales, se recibieron doce (12) encuestas para una tasa de respuesta del 80% donde el resultado promedio presenta una nota de 4.6, resultado superior a la meta de 3,5 fijada de por la firma LA CONSULTORA S. A., como se resumen el cuadro 11.

Cuadro 11. RESULTADO GENERAL FRENTE A LA META

Total Encuestas enviadas	15	Periodo	2013
Total Encuestas Recibidas	12	Resultado	4.6
Encuestas que cumplen la Expectativa de la meta fijada (Mayor o Igual 3,5)	12	Meta	3.5

Fuente: Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

En el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño del indicador satisfacción del cliente, todas las encuestas cumplen con el criterio definido como meta; para el caso específico del menor puntaje correspondiente a la Empresa Cliente 2, se definió el procedimiento a seguir, el cual incluye una reunión en el muy corto plazo con la representante legal y el subgerente de la empresa, con el propósito de socializar los puntos que originan el bajo puntaje y de ser aplicable, establecer las acciones de mejoramiento requeridas para cumplir con la política de calidad:

“Acompañamiento y satisfacción de nuestros clientes, mediante la excelencia de nuestro equipo humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos”.

6.3 LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA

Para efectos de este estudio, a partir de la secuencia del proceso de consultoría financiera por fases de la firma LA CONSULTORA S. A., se propone el diseño de la secuencia del proceso de transferencia de conocimiento por fases que contienen diversas actividades de acuerdo con la complejidad de la labor a realizar, sin afectar los procesos existentes en la firma, tal como lo muestra el cuadro 12:

Cuadro 12. PROCESO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información facilitada por la firma LA CONSULTORA S.A.

Así mismo, en el cuadro 12 se aprecian las fases propuestas para definir y evaluar el proceso positivo o exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma y el aprendizaje organizacional en la actividad de consultoría financiera, a partir de los procesos de evaluación de la satisfacción del cliente establecidos por la firma, entre las cuales tenemos:

Fase 0: Reunión Inicial

La reunión inicial tiene por objeto conocer las necesidades del servicio profesional requerido por el cliente, mediante la entrevista preliminar en la cual se

diligencia el cuestionario de conocimiento del cliente, que incluye aspectos como la descripción de las líneas de negocio y actividades misionales, proyectos principales, posicionamiento en el mercado, competidores, clientes, proveedores, entidades reguladoras, ambiente de control, formalidad en procesos (políticas, procedimientos), entre otros. Adicionalmente se recopila la documentación básica que complementa la información de conocimiento del cliente potencial.

Una vez agotado el cuestionario de la reunión inicial y diligenciado el formato de conocimiento del cliente, se concluye si la firma está interesada en prestar el servicio y/o está en la capacidad de hacerlo de acuerdo con sus competencias profesionales, recursos humanos, recursos físicos, disponibilidad de asignación del recurso, entre otros y se comunica al cliente como conclusión de la reunión inicial.

Surtido el paso anterior, se genera el compromiso de emitir la respectiva propuesta de servicios profesionales a la medida de los requerimientos del cliente potencial y se indica la fecha límite de envío.

Fase 1: Preparación y Emisión de la propuesta

De acuerdo con los estándares de calidad y el protocolo de documentación de la firma, se prepara la propuesta de servicios profesionales la cual es revisada y

aprobada por el Gerente de la línea, previo a su envío. Una vez aprobada la propuesta es enviada al cliente potencial vía correo electrónico.

Evaluación:

En esta fase 1, con la pregunta 1 del formato de encuesta que aparece en el anexo1, se evalúa el proceso de transferencia de conocimiento y aprendizaje organizacional a partir del grado de oportunidad de la preparación y emisión de la propuesta y la manera detallada de su contenido y compromisos definidos.

Fase 2: Ejecución del Trabajo

Se efectúa la reunión de inicio de la Consultoría con el equipo de trabajo conformado para ejecutar las actividades incluidas en la propuesta. Se explica de forma detallada el (los) objetivo(s) del trabajo, los compromisos adquiridos con el cliente, la metodología para la ejecución y el producto definido como entregable para el (proceso de coaching).

Durante el desarrollo del trabajo se efectúan reuniones de seguimiento y monitoreo para el correcto desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los estándares de calidad. Se verifica el cumplimiento de los objetivos trazados en la propuesta.

Evaluación:

En esta fase 2, con las preguntas 2, 3 y 4 del formato de encuesta que aparece en el anexo1, se evalúa el proceso de transferencia de conocimiento a partir de:

Con la pregunta 2, el grado de cumplimiento en la ejecución del trabajo con base en los compromisos definidos acordes con el contenido y su alcance en la propuesta de servicios, plan de trabajo y/o contrato suscrito.

Con la pregunta 3, el grado de oportunidad en la ejecución del trabajo en el plazo acordado, de forma oportuna y con la metodología establecida para tal fin.

Con la pregunta 4, el nivel de calidad del trabajo recibido acorde con el nivel de competencia profesional demostrado en la ejecución de las actividades del servicio prestado.

Fase 3: Informe - Entrega de Resultados

Con el resultado de la evidencia recopilada durante la ejecución del trabajo de campo, se preparan y documentan los papeles del trabajo los cuales respaldan los puntos / hallazgos incluidos en el informe, acompañados de las correspondientes recomendaciones que mitigan las brechas de riesgos identificadas.

Las recomendaciones van acompañadas de los correspondientes planes de acción definidos por el usuario de la Consultoría, fecha límite de implementación y el funcionario responsable de ejecutar el mencionado plan de acción.

Una vez definidas las fechas y responsables de ejecutar los planes de acción, se efectúa el seguimiento correspondiente para verificar el grado de avance y se socializa con la administración de la empresa.

Evaluación:

En esta fase 3, con la pregunta 5 del formato de encuesta que aparece en el anexo1, se evalúa el proceso de transferencia de conocimiento a partir del grado de pertinencia de las recomendaciones propuestas de forma detallada tendientes a la mejora de procesos, procedimientos establecidos, mejoramiento de la productividad, cumplimiento de disposiciones legales, etc., objeto del servicio de la consultoría financiera.

Paso 5: Satisfacción del cliente

Se envía la encuesta de satisfacción del cliente en la cual se consideran aspectos cuantitativos mediante la calificación y ponderación numérica de las ocho (8) preguntas que incluye la encuesta y la evaluación cualitativa extractada de las observaciones / comentarios del usuario que recibe la Consultoría y diligencia la encuesta.

Esta encuesta además refleja el interés de contratar nuevamente la firma o referirla con los pares y/o contactos de otras empresas.

Evaluación:

En esta fase final de satisfacción del cliente, con las preguntas 6, 7 y 8 del formato de encuesta que aparece en el anexo 1, se evalúa el proceso de transferencia de conocimiento a partir de:

Con la pregunta 6, el grado de satisfacción del cliente a nivel individual por el cumplimiento de sus expectativas de aprendizaje por el contenido de los temas, la metodología y los resultados finales para la empresa.

Con la pregunta 7, la intención de continuidad de la relación derivada del grado de satisfacción del cliente a nivel institucional por el aprendizaje organizacional generado en la ejecución del trabajo requerido.

Con la pregunta 8, el nivel de recomendación de los servicios de la firma basados en la buena disposición para generar aprendizaje organizacional y un alto nivel de competencia profesional observado en la ejecución de las actividades del servicio prestado.

6.4 EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA

El estudio se realizó sobre doce empresas que adquirieron los servicios de LA CONSULTORA S.A., en el año 2013, contestaron la segunda encuesta que se deriva del estudio aplicado y la estadística obtenida fue muy satisfactoria tal como se muestra en el cuadro 13.

Cuadro 13. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

PREGUNTAS	PREGUNTA-1	PREGUNTA-2	PREGUNTA-3	PREGUNTA-4	PREGUNTA-5	PREGUNTA-6	PREGUNTA-7	PREGUNTA-8
PROMEDIO	4,97	4,19	4,17	4,47	4,22	4,56	5	5
DESVIACION TIPICA	0,29	0,79	0,80	0,51	0,65	0,65	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

Los resultados de las preguntas correspondientes al fondo azul hacen referencia a las afirmaciones que miden la transferencia de conocimiento como proceso exitoso y los resultados de fondo rojo corresponden al aprendizaje organizacional generado u obtenido a partir de ese conocimiento transferido, lo que permitiría conocer

si los servicios prestados por la firma LA CONSULTORA S. A., realizaron procesos de transferencia de conocimiento exitosos, con resultados satisfactorios para las empresas receptoras de sus servicios, generando aprendizaje organizacional al interior que le permitan mejorar positivamente sus operaciones en cada empresa.

Los datos permiten concluir que el trabajo de la firma de consultoría en términos generales fue bastante satisfactorio para las empresas que adquirieron los servicios obteniendo unas calificaciones en las encuestas realizadas a los representantes apropiados en cada una de las empresas.

En promedio el puntaje más bajo fue 4,17 un puntaje por encima de un margen de calificación de cuatro, que sería una calificación medianamente deseada (cuatro) y por otro lado las dos puntuaciones más altas corresponden a las preguntas siete y ocho, vale la pena resaltar que hacen referencia a:

Afirmación 7: Volvería a trabajar con LA CONSULTORA S.A.....

Afirmación 8. Recomendaría los servicios profesionales de la firma a otras personas y organizaciones.

La respuesta a estas afirmaciones por parte de todas las empresas fue de una calificación máxima de 5 y la pregunta número seis consistía en la siguiente afirmación:

En términos generales el desempeño de LA CONSULTORA S. A. estuvo acorde con sus expectativas, la puntuación promedio fue de 4,56.

Esto nos permite concluir que los servicios de la firma de consultoría LA CONSULTORA S. A., fueron muy satisfactorios y su nivel de calificación es destacado por sus clientes, esto indica un buen reflejo de las operaciones y del buen desempeño de la empresa al desarrollar su trabajo, lo cual a su vez está generando aprendizaje organizacional sobre cada empresa en sus respectivos sectores de impacto y enseñanza, con el fin de lograr mejores resultados en las operaciones internas de cada empresa gracias al conocimiento que está transmitiendo y ofreciendo la firma.

6.5 EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para complementar el análisis cuantitativo realizado, se hizo una solicitud abierta a los clientes para aceptar una entrevista en profundidad, la cual fue respondida por la persona líder de la empresa cliente 4, quien presentó resultados muy positivos en el análisis de satisfacción del cliente.

Los resultados de la entrevista confirman el resultado exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma consultora y establece algunos factores que

inciden en el proceso de consultoría, los cuales resaltan en la labor desarrollada de la firma de consultoría LA CONSULTORA S. A., tales como se ve en el cuadro 14.

Cuadro 14. FACTORES EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

FACTORES FUNDAMENTALES	REPRESENTADOS POR
1. Aspectos de formalización	Aspectos legales bajo contrato de prestación de servicios
	Formalidad en los compromisos, tiempos y el alcance de la actividad a realizar
	Metodología clara y respaldada por actas, formatos, documentos, etc.
	Procesos claros y previamente establecidos
2. Aspectos personales y profesionales	Profesionales capacitados y competentes, personas honestas, responsables y éticas
	Trabajo en equipo
	Confianza institucional y personal

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

De igual manera, los resultados de la entrevista confirman el resultado positivo del proceso de aprendizaje organizacional en los procesos vitales de la empresa receptora, derivado del conocimiento aprendido en la relación de consultoría y establece algunos factores que inciden en el proceso de consultoría, los cuales resaltan en la labor desarrollada por la firma de consultoría LA CONSULTORA S. A., tales como se muestra en el cuadro 15.

Cuadro 15. FACTORES EN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO:

ASPECTOS FUNDAMENTALES	REPRESENTADOS POR
1. LIDERAZGO	Del Presidente de la empresa
2. Aspectos personales y profesionales	Profesionales capacitados y competentes, personas honestas, responsables y éticas
	Trabajo en equipo
	Confianza institucional y personal
	Acompañamiento en el proceso, ciclos de seguimiento y evaluación
	Retroalimentación oportuna y adecuada
	Actitud positiva y asertiva
3. Aspectos de formalización	Aspectos legales bajo contrato de prestación de servicios
	Formalidad en los compromisos, tiempos y el alcance de la actividad a realizar
	Metodología clara y respaldada por actas, formatos, documentos, etc.
	Procesos claros y previamente establecidos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información de la firma LA CONSULTORA S.A.

7 CONCLUSIONES

En este capítulo se mencionan las conclusiones más destacadas del presente proyecto.

- El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, práctica, y normas.
- La actividad de consultoría es la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros. Se puede decir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana.
- La actividad de consultoría, desde el punto de vista de los acuerdos de cooperación pueden constituirse en una solución intermedia eficiente entre la realización de la actividad en el mercado o su integración dentro de la empresa. Facilitan la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional.

- El proceso de transmisión-adquisición de conocimiento consiste en un proceso interactivo donde los socios comparten su conocimiento tácito a través del efecto sinérgico que se produce en la alianza mediante el desarrollo de actividades conjuntas. Esta etapa conlleva una importación y exportación de conocimientos. Pero desde que el conocimiento es adquirido y asimilado hasta que es transmitido o exportado se produce un proceso de transformación.
- El aprendizaje organizacional se podría definir como “una capacidad colectiva basada en los procesos experienciales y cognitivos así como el involucramiento de la adquisición de conocimientos, intercambio de conocimiento y utilización del conocimiento.
- En el nivel interorganizacional, el aprendizaje de una de las firmas en una relación ocurre como consecuencia de las distintas interacciones entre los individuos y grupos de individuos de ambas firmas, como se presenta en la actividad de consultoría financiera.
- La Alta Dirección de la firma de LA CONSULTORA S. A., está comprometida con el mejoramiento de la organización, de sus procesos y de sus proyectos, por lo tanto su política de calidad se basa en el acompañamiento y satisfacción de sus clientes, mediante la excelencia de su equipo humano y el mejoramiento continuo de sus procesos.

- La firma de consultoría planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora con el fin de demostrar la conformidad con los requisitos del producto; el resultado general de las doce (12) encuestas recibidas para evaluar el desempeño del indicador durante el año 2013, con una tasa de respuesta del 80% presenta como resultado promedio, una nota definitiva de 4.6, resultando superior a la meta de 3,5 fijada de por la firma LA CONSULTORA S. A.
- Para efectos de este estudio, a partir de la secuencia del proceso de consultoría financiera por fases de la firma LA CONSULTORA S. A se propone el diseño de la secuencia del proceso de transferencia de conocimiento por fases que contienen diversas actividades de acuerdo con la complejidad de la labor a realizar, sin afectar los procesos existentes en la firma. Así mismo, a partir de las fases establecidas se propone, define y evalúa el proceso positivo o exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma y el aprendizaje organizacional en la actividad de consultoría financiera, a partir de los procesos de evaluación de la satisfacción del cliente establecidos por la firma.
- Son positivos los resultados obtenidos de la evaluación de la transferencia de conocimiento como proceso exitoso y del aprendizaje organizacional generado a partir de ese conocimiento transferido.

- Los datos permiten concluir que el trabajo de la firma de consultoría en términos generales fue bastante satisfactorio para las empresas que adquirieron los servicios de la firma, obteniendo buenas calificaciones en las encuestas realizadas a los representantes apropiados en cada una de las empresas. En promedio el puntaje más bajo fue 4,17 un puntaje por encima de un margen de calificación de cuatro, que sería una calificación deseada por la firma.
- La entrevista en profundidad realizada a la líder de proyecto de la Empresa cliente 4, presenta resultados que confirman el resultado exitoso de la transferencia de conocimiento de la firma consultora y establece factores importantes de formalización de la relación y aspectos personales y profesionales que inciden en el resultado del proceso de consultoría, los cuales resaltan de forma positiva en la labor desarrollada de la firma de consultoría LA CONSULTORA S. A.
- De igual forma establece factores importantes de liderazgo y compromiso por parte de la Alta Gerencia, factores de formalización de la relación y aspectos personales y profesionales que inciden en el resultado del proceso del aprendizaje organizacional derivado del proceso de consultoría, los cuales resaltan de forma positiva en la relación contractual desarrollada entre la firma de consultoría LA CONSULTORA S. A., y la empresa cliente 4.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, C. (2007)., Zollo. & Winter. (2002).Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.
- Becker, P. (2001). Consulting en su mejor momento. New York.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1996). Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review. (Vol.67). 133-139.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28 (3), 413-446.
- Kale, P., Singh, H. & Permuter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. (1998). The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, (Vol. 19). 3.
- Kubr, M. (2008). La consultoría de empresas. Guía para la

- profesión. *Ed. Limusa Noriega Editores*. México, 4.
- Menezes, E. & Azevedo, J. (2004). Consultoría Empresarial: Procedimientos para aplicar en pequeñas empresas. <http://es.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>
- Moguel, M. (2003). Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México. Tesis de doctorado no publicada. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Olarte, J. C. Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Voces y Silencios: *Revista Latinoamericana de Educación* (Vol. 3). 1, 70-86, ISSN: 2215-8421.
- Ospina, J. (2013). Ideador de negocios. Disponible en <http://jaimeospina.wordpress.com/tag/empresa/page/10/>
- Peña, I. & Aranguren, M. J. (2002). Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración. ESTE. Universidad de Deusto. España.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. 41, 116-145.
- Prusak, L. (1997). Knowledge in Organizations. Butterworth-Heinemann.
- Rodriguez, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto en la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Revista Estudios Gerenciales* (vol. 21). 95. Cali.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). The Positive Effect of a Market Orientation

on Business Profitability: A Balanced Replication.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension.

ANEXO 1

Encuesta - Proyecto de investigación en Transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una firma de consultoría financiera.

Ante todo agradecemos su disposición para participar en este estudio.

Cada pregunta se debe responder de acuerdo al nivel de satisfacción, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación, donde 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta de calificación.

Calificación de escala: La escala se califica siendo uno totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo

Establezca el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, marcando con una (x).

1. La empresa LA CONSULTORA S.A. presentó de manera oportuna la propuesta de servicios profesionales y explicó de manera detallada su contenido y compromisos claramente definidos.

1-	2-	3-	4-	5-

2. El trabajo se ejecutó con base en los compromisos definidos acorde con el contenido y su alcance en la propuesta de servicios, plan de trabajo y/o contrato suscrito.

1-	2-	3-	4-	5-

3. EL trabajo fue ejecutado en el plazo acordado, de forma oportuna y con la metodología establecida para tal fin.

1-	2-	3-	4-	5-

4. El personal de LA CONSULTORA S.A. demostró la competencia profesional necesaria para garantizar un buen nivel de calidad en la ejecución de las actividades del servicio prestado

1-	2-	3-	4-	5-

5. Durante la ejecución del trabajo y/o en el informe final, LA CONSULTORA S.A. propuso detalladamente las recomendaciones tendientes a la mejora de los procesos, procedimientos establecidos, mejoramiento de la productividad, cumplimiento de disposiciones legales, etc., objeto del servicio de la consultoría financiera.

1-	2-	3-	4-	5-

6. En términos generales el desempeño de LA CONSULTORA S.A. estuvo acorde con mis expectativas de aprendizaje por el contenido de los temas, la metodología empleada y los resultados finales para la empresa.

1-	2-	3-	4-	5-

7. Por la satisfacción del aprendizaje organizacional generado en la ejecución del trabajo requerido, usted volvería a trabajar con LA CONSULTORA S.A.?

1-	2-	3-	4-	5-

8. Recomendaría los servicios profesionales de la firma de consultoría LA CONSULTORA S.A., a otras personas y organizaciones?

1-	2-	3-	4-	5-

