

CONSULTORÍA



CONSULTORÍA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS: UN PROCESO DE REACTIVOS Y CONSPIRADORES DEL FUTURO



Víctor Hugo
Céspedes Gómez*

RESUMEN

A partir de un análisis de la consultoría nacional e internacional en organizaciones públicas gubernamentales y privadas, desde finales de los años sesenta hasta el año 2012, el autor cuestiona un paradigma actual y dominante, expresado en una actitud reactiva y un pensamiento basado en la simplicidad, para ayudar a los clientes a solucionar problemas, necesidades o apagar incendios.

Ante ello, el autor resalta la necesidad de disponer de consultores y clientes con actitudes que integren la reactividad, la preactividad y la proactividad, como también la simplicidad y la complejidad. El autor presenta un modelo para la construcción de un método de gestión integral de procesos de consultoría en las organizaciones públicas y plantea algunos interrogantes sobre los procesos de consultoría en gestión de la calidad en organizaciones públicas.

Palabras clave:

Organizaciones públicas, consultoría, reactividad, preactividad, proactividad, complejidad.

ABSTRACT

From an analysis of national and international governmental and private consulting public, since the late sixties until 2012, he questions a current, dominant paradigm, expressed in a reactive and a thought based on simplicity to help customers solve problems, needs or extinguish fires. In response, the author highlights the need for consultants and clients with attitudes that integrate reactivity, and proactivity preactivity, as well as the simplicity and complexity. The author presents a model for the construction of a method of comprehensive management consultancy processes in public organizations and raises questions about the processes of consulting quality management in public organizations.

Keywords:

Public organizations, consulting, reactivity, preactivity, proactivity, complexity.

* Administrador Público, docente universitario y consultor en gestión pública, planeación y políticas públicas, formulación y evaluación de proyectos, gestión en salud pública, gestión educativa, gestión en seguridad alimentaria y nutricional. Docente de pregrado, posgrado y Escuela de Alto Gobierno de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Correo electrónico: vhcg2006@yahoo.com -Página personal: <http://www.victorhcespedesgomez.webs.com>

Aceptar un buen consejo no es sino aumentar la propia capacidad.

Goethe

Elementos de una problemática

Como usuario y proveedor de procesos y servicios de consultoría, siempre al igual que (Godet & Durance, 2011), he considerado que cuatro son las actitudes que, de cara al futuro, puede asumir un ciudadano, un consultor o un gerente de una organización pública¹:

- Sufrir los cambios: *pasividad*.
- Actuar con urgencia apagando incendios: *la reactividad*.
- Prepararse para los cambios deseados, posibles y factibles: *la preactividad del conspirador del futuro*.
- Actuar para provocar los cambios deseados, posibles y factibles: *la proactividad del conspirador del futuro*².

No obstante, en un contexto como el actual, de crisis global con manifestaciones financieras, políticas, energéticas, ambientales, alimentarias – nutricionales, y también cognitivas (Morin, 2011c), la reactividad prevalece sobre las demás actitudes activas.

Así mismo, este énfasis de la actitud reactiva se presenta asociado a un pensamiento basado en la simplicidad, que prevalece sobre el pensamiento complejo.

Esto entre otras razones, por cuanto de manera inadecuada, para gran parte de la literatura técnica científica, ciudadanos, consultores, gerentes y técnicos; la palabra complejidad hoy es usada como un sinónimo de la expresión “complicación”.

A manera de ilustración de lo anterior, basta recordar una declaración dada a los medios de comunicación el día 11 de julio de 2012 por el Contador General de la Nación de Colombia. Este día en una emisora colombiana se presentaron las declaraciones de dicho funcionario al ser interrogado por la prensa sobre la situación financiera de las entidades territoriales.

Al respecto el Contador General de la Nación decía: “Con excepción del Departamento del Chocó, por ser un departamento con características especiales,

1 El concepto organización pública en este ensayo se enmarca dentro de los planteamientos de (Bozeman, 1987), los cuales se ubican en las corrientes de la evolución de la administración pública denominadas Gestión Pública y Nueva Gestión Pública.

2 Hasan Ozbekhan en la década de los ochenta, creó los conceptos preactividad y proactividad.

en el país *la situación más compleja o delicada* [cursivas añadidas] está en el Departamento del Valle del Cauca [...]

Pese al actual énfasis de la actitud reactiva y del pensamiento basado en la simplicidad, en todo intento de construcción de un camino hacia la superación de la actual crisis global, también es necesario prepararse para provocar los cambios deseados, posibles y ante todo factibles.

Se requiere una significativa y cualificada demanda y oferta de conspiradores del futuro que preparen a los ciudadanos, organizaciones e instituciones³, para que ellos adquieran la capacidad de provocar los cambios deseados, posibles y factibles, desde un pensamiento complejo, que ante todo diferencie entre *complejidad* y *complicación*.

Así las cosas, desde la escuela y la consultoría hay una gran oportunidad y un gran reto. Hoy mucho de cuanto ocurre en el mundo de la consultoría y de las organizaciones e instituciones de un país, es el reflejo de lo que se ha hecho o ha estado ausente en sus procesos educativos en todos los niveles (Nussbaum, 2012).

Pero si bien, el rol de la escuela en tanto organización e institución, es fundamental en todo aquello que ocurre en el comportamiento de ciudadanos, consultores, organizaciones e instituciones públicas. Se aclara que no está dentro de las pretensiones de este documento abordar la escuela, el comportamiento, la cultura ciudadana o la influencia de las instituciones en la consultoría.

El propósito del artículo será centrar la atención sobre la consultoría y su rol en organizaciones públicas gubernamentales y privadas.

Dentro del alcance definido se pretende demostrar que:

1. El paradigma dominante en la teoría y práctica de la consultoría ha sido asumir una actitud reactiva, donde ésta aparece como un proceso de reactivos que intentan en todos los casos desde la simplicidad, actuar con urgencia para apagar los incendios que se presentan en las organizaciones públicas gubernamentales y privadas, bajo la forma de problemas y necesidades.

2. Hoy el contexto de crisis global precisa en organizaciones públicas gubernamentales y privadas, actitudes eminentemente activas,

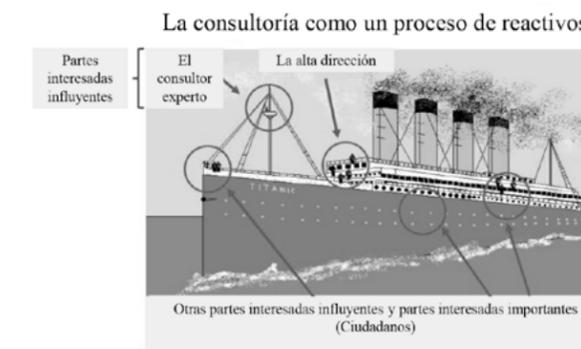
3 Los conceptos organizaciones e instituciones en este artículo se enmarcan dentro de los planteamientos de (North, 2006).

que integren reactividad, pre actividad y pro actividad, como también simplicidad y complejidad; pero que en todo caso, privilegien en sus procesos de decisión, actitudes pre activas y pro activas de pensamiento complejo lideradas por conspiradores del futuro. El paradigma de la reactividad y la simplicidad debe *superarse*, y uno de los primeros cambios debe darse en la teoría y praxis de los modelos y métodos de consultoría, pues ella está llamada a ser un inductor del cambio de actitud esperado en las organizaciones.

En el desarrollo expositivo y argumentativo de las premisas anteriores, este ensayo está estructurado en tres partes.

La primera aborda la consultoría como un proceso de reactivos; la segunda presenta la consultoría como un proceso de conspiradores del futuro; y la tercera a manera de cierre del ensayo, hace algunas reflexiones y preguntas complementarias en torno al proceso de consultoría y su rol en las organizaciones públicas gubernamentales y privadas.

La consultoría como un proceso de reactivos



Fuente: (Destatte, 2007)
Adaptación: Víctor Hugo Céspedes Gómez (2012)

1. La consultoría como un proceso de reactivos

La organización empresarial se centra en las oportunidades; los problemas son algo secundario.

Mintzbert, Ahlstrand, & Lampel.

La condición empresarial requiere que la poca gente buena disponible sea adjudicada a las oportunidades en lugar de malgastarla en “resolver los problemas.”

Peter Drucker

1.1 Problemas y necesidades: La razón de ser de la consultoría actual

En la consultoría es muy común escuchar o hacer referencia a conceptos como: necesidad, problema, riesgo o oportunidad, cuando se trata de emprender diagnósticos en organizaciones públicas gubernamentales o privadas, como también de diseñar y formular intervenciones para aprovechar o neutralizar los hallazgos de los diagnósticos.

Igualmente estos conceptos pueden estar presentes cuando en el ámbito personal se hace un *balance* de logros y acciones para asumir nuevos retos.

Pese a ello, si bien en el ámbito organizacional o personal aparecen estos conceptos, algunos de ellos son más usados que otros.

En este caso los conceptos *problema* y *necesidad* son los más usados y en algunos eventos, difícilmente se logra establecer una diferenciación entre ellos, a tal punto que muchos de los denominados *problemas* de organizaciones e individuos, antes que *problemas* son más bien *necesidades*.

A manera de ejemplo, sólo basta leer un diagnóstico de una organización pública gubernamental o privada y detenerse en todos aquellos *problemas* que en su redacción inician por expresiones como: falta de..., ausencia de..., carencia de...

Allí se asume de manera no adecuada que un problema es la falta, ausencia o carencia de solución; lo cual antes que un problema refleja una limitación o necesidad de medios.

Por el contrario, los problemas si bien son limitaciones, aluden a los fines; se observan en productos, servicios, resultados, efectos o impactos. Esta distinción entre necesidad y problema, ya desde Aristóteles se establecía cuando se diferenciaba entre causas eficientes: las que

provocan o determinan el efecto y causa final: el efecto que justifica su intervención.

No obstante, hoy todavía en buena parte de los planteamientos de teóricos, consultores, organizaciones públicas gubernamentales y privadas, y la población en general, hay mucha confusión en el uso de estos dos conceptos.

Pese a lo anterior, *necesidades* y *problemas* son hoy dos conceptos que desde la teoría y praxis de la consultoría reflejan un paradigma dominante.

Allí se asume una actitud reactiva donde la consultoría aparece como un proceso de profesionales, académicos y técnicos que intentan en todos los casos actuar de manera urgente para apagar los incendios que se presentan en las organizaciones públicas gubernamentales y privadas, bajo la forma de problemas o en muchas ocasiones, bajo falsos problemas que ocultan necesidades⁴.

Un argumento al planteamiento anterior, se encuentra en (Schein, 1969), quien es considerado uno de los primeros y más importantes teóricos internacionales en materia de consultoría.

Allí la razón de ser del proceso de consultoría es la misma para el consultor como para el que requiere sus servicios profesionales: *solucionar problemas*.

En este sentido y como expresión de un paradigma dominante, resulta por demás exagerado encontrar cincuenta y seis veces el uso del concepto *problema*, en un capítulo de veintidós hojas que (Schein, 1969) dedica a la consultoría de procesos, a partir de un enfoque reduccionista del concepto *proceso*.

Este enfoque resulta reduccionista por cuanto en el capítulo II del texto, se asume que el concepto proceso se refiere a ¿cómo se hacen las cosas? y no a ¿qué cosas se hacen? (p. 40).

No se comparte este planteamiento por cuanto un proceso no sólo se refiere al cómo. Un proceso como mínimo está referido a: ¿qué se hace?, ¿quiénes lo hacen?, ¿cuándo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿por qué se hace?, ¿cómo se hace?; interrogantes que en inglés están estandarizados en lo que universalmente se conoce como matriz SW1H; y que además permiten integrar y responder a otra pregunta que también se halla ausente en Schein (1969): ¿cuánto cuesta un proceso?

⁴ Este enfoque reactivo de bomberos también se encuentra en buena parte de los textos internacionales y nacionales de políticas públicas. Una evidencia de ello se puede encontrar cuando se revisan las definiciones del concepto *política pública*.

En Schein la consultoría de procesos se define como: “un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos” (1969, p. 35).

Así mismo Schein dice: lo que yo he denominado: *consultoría de procesos* se ajusta mejor precisamente a aquellas situaciones en las que las personas están en dificultades, y no saben cuál es el problema, ni el tipo de ayuda que deben buscar (1969, p. 21)[cursivas añadidas].

Para argumentar el paradigma reactivo de la consultoría desde los planteamientos de Schein (1969), aún se tendrían más de cincuenta evidencias.

No obstante, no es el propósito de este documento extenderse en un hecho que no sólo aquí se hace evidente, sino también hoy en la práctica internacional y nacional de procesos de consultoría en organizaciones públicas gubernamentales y privadas; pese a que ha transcurrido bastante tiempo desde la socialización de sus trabajos.

1.2 Modelos de la consultoría de reactivos

Hasta aquí se ha hecho referencia al concepto consultoría y al respecto se ha presentado la definición de Schein (1969).

Ahora bien, si como parte de un proceso de consultoría y sus principales actores o agentes, se pregunta qué significa *consultor*, se encontrará que el concepto proviene del latín *consultus*, que significa asesoramiento.

Desde Schein (1969) se han identificado tres modelos de consultoría:

- Modelo de compra de información o de experiencia
- Modelo médico - paciente
- Modelo de procesos.

1.2.1 La compra de información o de experiencia como modelo de consultoría

Respecto a este modelo Schein (1969) indica:

La esencia de este modelo se basa en que el cliente ha definido: cuál es *el problema*, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla (...)

La esencia del mensaje del cliente para el consultor es: “este es mi *problema*; encuentre la respuesta y dígame cuánto costará”.

Psicológicamente, el mensaje es: “por favor, quíteme este problema de encima y deme una solución”, lo cual permite al cliente relajarse y concentrarse en otros asuntos con la confianza de que el experto se está haciendo cargo de la situación, es decir, se está “apropiando del problema”.

Si la solución no funciona o la información resulta inútil, se puede culpar fácilmente al consultor (pág. 22).

Desde este autor, para que este modelo funcione con eficacia se deben cumplir cuatro condiciones:

1. El cliente ha diagnosticado correctamente el problema.
2. El cliente ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada.
3. El cliente ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse.
4. El cliente ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

Cuando las condiciones no se puedan cumplir porque el problema es demasiado complejo, demasiado difícil de diagnosticar o demasiado delicado, el cliente se inclinará muy probablemente por alguno de los dos modelos siguientes. (pp. 23-25)

Si toma en cuenta el párrafo anterior, se observa en Schein (1969) una asociación no adecuada entre los conceptos complejidad y complicación. Si bien Schein usa el concepto complejidad, lo hace como en el caso del alto funcionario del gobierno colombiano citado en la introducción de este trabajo.

1.2.2 El médico-paciente como modelo de consultoría

Respecto a este modelo (Schein, 1969) dice:

Este modelo es una variante y un desarrollo del modelo de compra de información o de experiencia, en el sentido que otorga al consultor el poder adicional de hacer un diagnóstico y de recomendar el tipo de información y experiencia que solucionará el *problema*.

El cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de “descubrir lo que está

mal y recomendar la manera de arreglarlo". Desde el punto de vista del cliente, éstas son las mismas condiciones que iniciarán una consultoría de procesos, de modo que es decisión del consultor aceptar la condición de ser médico o desempeñar el papel de consultor de procesos. (p. 25)

Según Shein, para que este modelo funcione con eficacia se deben cumplir cinco condiciones:

1. En sí mismo, el proceso de diagnóstico se considerará beneficioso.
2. El cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma.
3. La persona o grupo definidos como "enfermos" revelarán la información pertinente y necesaria para realizar un diagnóstico válido. Es decir, no ocultarán datos ni exagerarán los síntomas.
4. El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.
5. El cliente puede permanecer saludable después de que el consultor se va.

Si bien hoy no se considera adecuado el enfoque reactivo de procesos que asume el profesor Schein, tampoco se considera afortunada la metáfora que emplea en la relación médico – paciente.

Lo anterior por cuanto se basa en sistemas de salud eminentemente reactivos donde el paciente solamente acude al médico cuando se encuentra enfermo.

Este enfoque refleja una mala práctica, que se dio de manera generalizada a nivel internacional y nacional en los sistemas de salud hasta mediados de la década de los setenta; y es una práctica que aún existe en muchos usuarios de los sistemas de salud.

No obstante de la de cada de los setenta, en la planificación y gestión de la salud pública promovida por la literatura especializada, la Organización Mundial de la Salud (oms) y la Organización Panamericana de la Salud (ops), en todos los países se ha introducido el concepto de *gestión social de riesgos*; gracias entre otros, a los trabajos de: Sen (1999), Sen (1999a), Sen, (2010) y Holman & Jorgensen (2003); entre otros.

La incorporación de la gestión de riesgos en la gestión de la salud - enfermedad, plantea que un sistema de salud no sólo debe tener de manera exclusiva, un *enfoque reactivo* y orientarse a la atención de la población

enferma; sino que además y de manera fundamental, debe asumir un rol de conspirador del futuro de la salud, en la generación de procesos orientados a la *promoción* de la buena salud y hábitos saludables, la *prevención* de la enfermedad y sus discapacidades, como también en la *mitigación* de sus posibles efectos, fundamentalmente a través de procesos educativos.

En el caso colombiano, una evidencia reciente de este argumento se observa en el Decreto 3039 de 2007. Allí se estableció el Plan Nacional de Salud Pública 2007 – 2010 bajo tres enfoques: poblacional, determinantes, y de *gestión de riesgos en salud* (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Es de anotar, que si bien el enfoque de riesgos en salud está presente en el Plan Nacional de Salud Pública 2007 – 2010 de Colombia; dicho enfoque también está presente en el proceso de reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud promovido por la Ley 1438 de 2011; igualmente en la elaboración, formulación y aprobación del nuevo Plan Nacional de Salud Pública 2012 – 2021.

1.2.3 El modelo de consultoría de procesos

Respecto a este modelo Schein (1969) dice:

La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace.

[...] La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el *problema* es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de toda la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

[...] El consultor puede o no ser un experto para resolver el *problema* particular del cliente. Esta capacidad es menos importante que la habilidad para involucrar al cliente en el auto diagnóstico y para enseñarle la forma adecuada de intervenir.

[...] Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse. Esta premisa [...] es la que aporta mayor diferencia entre las tácticas de la consultoría de procesos y las de los otros dos modelos para solucionar *problemas* (Schein, 1969, pág. 30:32) [cursivas añadidas].

Desde (Schein, 1969) para que este modelo funcione con eficacia se deben cumplir seis condiciones:

1. El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.

2. El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

3. El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiaría participando en el proceso de realizar el diagnóstico.

4. El cliente tiene una "intención constructiva" basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.

5. El cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación.

6. El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales (pág. 32.35)

1.3 Reduccionismo y simplicidad

Una vez presentados de manera general los tres modelos de Schein (1969), es preciso hacer dos observaciones.

La primera es que la separación teórica y práctica de los tres modelos propuestos, conduce la propuesta por el reduccionismo y la simplicidad.

Así mismo y de manera complementaria, se debe destacar que lo que el autor *separa y reduce a la simplicidad* en su trabajo académico de los tres modelos propuestos, en la *praxis* o acciones del día a día de la consultoría en organizaciones públicas gubernamentales o privadas, se encuentra unido en un todo o tejido *complexus*, que es "más y menos que la suma de las partes que lo constituyen" (Morin, 2011b, p. 121) o tres modelos propuestos.

La segunda observación tiene que ver con lo que Schein (1969) presenta como la principal característica del modelo de consultoría de procesos.

Respecto a este modelo dice: "la característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace" (p. 30).

Pese a lo anterior, la consultoría de procesos también tiene que ver con lo que el cliente hace y no simplemente con la manera de estructurar la relación de consultoría. Esta afirmación se puede argumentar desde el trabajo de Audirac Camarena (2010).

A pesar de su enfoque reactivo, cuando hace referencia a los tipos de consultoría, este autor identifica

cuatro tipologías a partir de dos posibles modalidades: la ubicación y su enfoque.

Desde la modalidad asociada a la ubicación Audirac Camarena (2010) identifica dos tipos de consultoría: interna y externa.

- La consultoría interna se realiza por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.
- La consultoría externa se realiza por una o varias personas, es independiente a la estructura de la organización que las contrata y por sus servicios perciben honorarios (p. 90)

Desde la modalidad asociada al enfoque, allí se identifican dos tipos de consultoría: de proceso y de tarea.

- La consultoría de proceso consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudándolo a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de la organización.
- La consultoría de tarea consiste en *ayudar al sistema cliente a resolver un problema concreto*, al proporcionar información, desempeñar una tarea específica, desarrollar un sistema o cualquier otro tipo de servicio relacionado con los procesos de la organización (p. 90) [cursivas añadidas].

Para cerrar esta sección se debe indicar que si bien el consultor y las organizaciones públicas gubernamentales o privadas deben *ayudar* a combatir los incendios, este es un enfoque reduccionista y simplista de la consultoría y la gestión de organizaciones, que deja de lado un concepto que Schein (1969) menciona dos veces de manera inadecuada, al plantearlo como un sinónimo de la expresión complicación: se trata del concepto *complejidad*.

En una segunda referencia al concepto complejidad, Schein dice que: "los tres modelos propuestos de consultoría - compra de información o experiencia, médico – paciente, y consultoría de procesos, *destacan la complejidad del proceso de ayuda* (1969, p. 39) [cursivas añadidas].

Hoy la complejidad que afecta a los procesos de consultoría, las organizaciones e instituciones y la sociedad en general, y está presente en la crisis global; no puede ser abordada de manera eficiente, eficaz y efectiva, sin una *superación* de una de las manifestaciones de la crisis: *la crisis cognitiva* (Morin, 2011c)

Se requiere un pensamiento complejo, integrador y liberador con iniciativas que permitan a consultores, gerentes y comunidades, conspirar del futuro para prepararse y crear los cambios deseados, posibles y factibles; antes que padecer los cambios creados por otros.

Así mismo, en este contexto de reduccionismo y simplicidad, es preciso tener presente el pensamiento de Mintzbert, Ahlstrand, & Lampel (2010) y Drucker (1970), presentado a manera de epígrafe de esta primera parte del ensayo.

La nueva gobernanza de la consultoría: un proceso de conspiradores del futuro



Fuente: (Destatte, 2007)
Adaptación: Victor Hugo Céspedes Gómez (2012)

2. La consultoría como un proceso de conspiradores del futuro

“Siendo, pues todas las cosas causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y manteniéndose todas por un nexo natural e insensible que liga las más alejadas y las más diferentes, tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente más partes.”

Pascal

Si (Drucker, 1970) invita a que “la poca gente buena disponible sea adjudicada a las oportunidades en lugar de malgastarla en “resolver los problemas”, en este mismo sentido y de manera complementaria, es preciso tener presente a Descartes (1999) cuando dice:

No basta, ciertamente, con tener un buen entendimiento: *lo principal es aplicarlo bien*. Las almas más grandes son capaces de los mayores vicios, como de las mayores virtudes; *y los que caminan lentamente pueden llegar mucho más lejos, si van siempre por el camino correcto, que los que corren, pero se apartan de él* (p. 58) [Cursivas añadidas].

En la consultoría resulta válida y útil la metáfora del camino que propone (Descartes, 1999).

En este sentido, allí se debe emprender y construir un camino: el de los conspiradores del futuro que deben *integrar y no superar*: reactividad, pre actividad y pro actividad, como también simplicidad y complejidad; en procesos de decisión que en todo caso, privilegien actitudes pre activas y pro activas de pensamiento complejo.

Desde (Morin, 2011c) la metáfora del camino de Descartes está presente para abordar la situación de crisis global y buscar lo que denomina “la vía para el futuro de la humanidad”. Así mismo y en la búsqueda del camino o la vía, hay una invitación a “ir más allá de las alternativas” (p. 35).

En este sentido, a la vez que es preciso globalizar y desglobalizar, crecer y decrecer, desarrollo e involución, conservación y transformación; también es preciso integrar reactividad, preactividad y proactividad, como también simplicidad y complejidad (Morin, 2010, p. 147)

2.1 El camino de la integración no está hecho

Pero el camino de la integración no está hecho y sólo se hará a partir de nuevas acciones en el campo de la teoría y la práctica de la gestión integral de la consultoría. Al respecto, resultan valiosos los versos de Machado quien dice en su obra *Proverbios y Cantares*:

Caminante, son tus huellas, el camino y nada más; caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace camino, y al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante, no hay camino, sino estelas en el mar. (Machado, 1964)

Como lo destacan (Godet & Durance, 2011):

El mundo cambia pero los problemas se mantienen, todo se acelera y esto obliga a los hombres a prever sus actos de otra manera.

Esa es la realidad a la que nos enfrentamos cada vez que tropezamos con el mismo problema [...]; y la ventaja que la reflexión ofrece al hombre es evidente: la inversión intelectual realizada no es para nada inútil, basta con actualizarla con datos recientes para recuperar la mayoría de los mecanismos y resultados anteriores. [...] Todo se acelera. En los años cincuenta Berger fundamentó la necesidad de la prospectiva partiendo de esa misma conclusión: “la aceleración de la historia obliga a los hombres a prever sus actos de otra manera, ya que las consideraciones del mañana nunca serán idénticas a las de ayer”.

Así mismo ya en 1872, con 74 años y después de redactar su última obra acerca de la historia del siglo XIX; Michelet dice: “una de las situaciones más graves y menos señaladas es que las cosas se mueven a una velocidad completamente diferente, que se ha duplicado de forma extraña. En esta simple vida de hombre [...] he visto dos grandes revoluciones entre las que, en otras épocas, hubiese habido quizás dos mil años de intervalo” (p. 31).

Hoy existe nuevamente un contexto de crisis global como la que viviera Descartes en el Siglo XVII cuando escribía el Discurso del Método o las que se vivieran en el siglo XX.

Se trata de una crisis con manifestaciones estables y nuevas en los ámbitos financiero, energético, ambiental, político, cognitivo y de seguridad alimentaria y nutricional, entre otros aspectos.

Si bien buena parte de los problemas de esta nueva crisis global evidencian lo afirmado por Godet & Durance (2011), en cuanto a su permanencia y la velocidad de los cambios; estos cambios en el mundo y la complejidad de las manifestaciones de la crisis global, se han convertido ahora en algo también permanente.

Sin duda tratar de acabar con la crisis energética, ambiental, política, cognitiva, y de seguridad alimentaria y nutricional; parafraseando a Gastón Berger, obliga a las sociedades a prever sus actos de otra manera.

Así mismo, dada la permanencia de problemas en el tiempo, en especial en el campo financiero desde la Gran Recesión de 1930; voces calificadas como

Krugman (2012), recomiendan para acabar ya con la crisis, prever y afrontar los actos como en el pasado, pero guiados por los valiosos aportes de Jhon Maynard Keynes, Irving Fisher, y Hyman Minsky.

En cuanto al uso del concepto complejidad, para hacer referencia a la crisis global actual, sus determinantes, efectos y posibles soluciones, como lo expresa Morin (2010), la sociedad “está confesando su incapacidad de brindar una explicación sencilla, clara y precisa”; por lo cual se puede decir que las posibles salidas, caminos o vías a la crisis serán más difíciles de hallar si no se hace nada desde ahora.

Al respecto (Morin, 2010) indica:

Se siente que distintos aspectos, que pueden ser contradictorios, están vinculados, pero no se puede dar cuenta de ellos. Se está en la vaguedad y en la confusión. A menudo decimos de algo que es complejo, lo que quiere decir que cada vez nos cuesta más describir y explicar, pero no somos conscientes de esta incapacidad. O sea, la expresión es complejo expresa nuestro malestar, nuestra incapacidad de describir sencillamente, de nombrar claramente, de ordenar nuestras ideas. El conocimiento complejo es un intento de responder a este desafío.

En este contexto, hoy un determinante importante está en que el hombre no ha logrado pensar bien para actuar en los distintos campos, donde uno de ellos es la consultoría; hecho que ha incidido en los efectos e impactos esperados desde la consultoría realizada.

Ante esta situación donde los efectos e impactos no siempre son los esperados de un servicio de consultoría, hoy muchos se preguntan: ¿cuál puede ser una estrategia para la consultoría y las organizaciones a las que está llamada a prestar su ayuda?

La respuesta y posición al respecto es que no es suficiente con más consultorías pensadas y puestas en acción siguiendo de manera exclusiva el camino de la reactividad, la simplicidad, su análisis y síntesis bajo los principios heredados desde Descartes en su obra El Discurso del Método.

Principios entre los cuales se destaca aquel que indica que (...) en la búsqueda algún otro método considero que uno de los cuatro preceptos importantes es (...) dividir cada una de las dificultades que examinaré en tantas partes como fuese posible y en cuantas requiriese su mejor solución” (Descartes, 1999, pág. 74:76)

Los principios de Descartes por seguir siendo valiosos, pero no suficientes hoy, antes que ser

eliminados de la consultoría y de la gestión de organizaciones públicas gubernamentales y privadas, deben ser integrados a los principios de un contemporáneo suyo: Blaise Pascal.

Esto con el propósito de crear un camino que permita repensar la consultoría, desde una integración de la reactividad, pre actividad y pro actividad, como también desde una integración de la simplicidad y la complejidad, como un nuevo paradigma dominante en el contexto actual de crisis global.

En Pascal este camino y posibilidad de repensar la consultoría y la gestión de las organizaciones públicas gubernamentales y privadas, se hace posible cuando dice:

Siendo, pues todas las cosas causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y manteniéndose todas por un nexo natural e insensible que liga las más alejadas y las más diferentes, tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente más partes. (2009, p. 33)

2.2 El alcance de un paradigma

A lo largo del texto se ha empleado la expresión paradigma para hacer referencia a la simplicidad y la complejidad del proceso de consultoría.

En esta sección se precisará el concepto paradigma y se ubicará en el campo de las organizaciones y de manera expresa en el proceso de consultoría. Esto con el objeto de avanzar en esta sección, hacia el concepto compuesto paradigma de la simplicidad y tratar posteriormente lo relacionado con el paradigma de la complejidad.

La aceptación de un paradigma permite la constitución de comunidades científicas. En este sentido un paradigma indica conquistas científicas universalmente aceptadas que durante un tiempo determinando ofrecen un modelo de problemas y soluciones aceptables para quienes trabajan en un campo determinando de investigación; en consecuencia, un patrón de desarrollo de la ciencia está en la transición de paradigmas. (Kuhn, 1978) Ahora bien, en el campo de las organizaciones un paradigma encuentra su exteriorización en la estructura de razonamiento y modelos de decisión que utilizan los directivos. (Etklin & Schvarstein, 1989)

En este sentido, conocer el alcance de un paradigma, se convierte en un requisito fundamental cuando se trata de discutir la validez de un enunciado o el

sustento de propuestas para abordar los paradigmas en los procesos de consultoría y gestión de organizaciones públicas.

Se pueden identificar seis características del alcance de un paradigma a nivel organizacional (Etklin & Schvarstein, 1989):

1. Implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al estudiar organizaciones.
2. Conserva una parte importante de sus contenidos en un nivel implícito; está basado en hechos que se dan por sentados.
3. El alcance y los contenidos se refieren a una concepción de la organización social y a las formas de abordaje de la realidad; sus contenidos no son técnicos o instrumentales y están referidos a leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y los modos de relación.
4. No procede del orden instituido o de ideologías presentes en el medio social. Es una premisa o conjunto de premisas, valores o ejemplos creados en un medio científico, una disciplina o una escuela de pensamiento.
5. En su contenido encuentra premisas de valor sobre la realidad – creencias o enunciados emocionales -, las cuales son internalizadas a través de la educación. Entre los elementos de un paradigma no hay una necesaria conexión lógica; en consecuencia no son hipótesis o teorías susceptibles de confirmación empírica.
6. Dados sus contenidos subyacentes y valorativos, un paradigma no se reemplaza en forma programada o por la acumulación de nuevos estudios; su remplazo es efecto de crisis derivadas de la contraposición o enfrentamiento de paradigmas; en todo caso, un paradigma no constituye la fuente única para la formación y gestión de conocimiento.

2.3 Paradigma de la simplicidad

Este paradigma explica a las organizaciones como mecanismos creados de manera artificial para el logro de objetivos y en tanto que mecanismos, se consideran extorregulados (Etklin & Schvarstein, 1989).

El paradigma de la simplicidad se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido. Por lo anterior divide a la organización para llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento.

Se distinguen seis características en el paradigma de la simplicidad (Etklin & Schvarstein, 1989):

1. Causalidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales.
2. Objetivos como elemento integrador de conductas individuales.
3. Medio ambiente externo como determinante de cambios organizacionales.
4. Tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización.
5. Aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto separado de las partes.
6. El reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

2.4 El paradigma de la complejidad

Para iniciar esta sección en primer lugar se debe citar a Morin cuando dice: "Para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad" (Morin, 2011b)

Sin haber sido rigurosa, la sección anterior ha permitido exponer el paradigma de la simplicidad; por tanto en esta sección, se expondrá de manera general el paradigma de la complejidad.

2.4.1 Dos ilusiones a disipar

Un aspecto que se debe tener presente desde Morin para iniciar la exposición del paradigma de la complejidad, es la necesidad de disipar dos ilusiones que alejan a los espíritus del problema del pensamiento complejo: "Crear que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad y confundir complejidad con completud" (Morin, 2011b).

Respecto a la primera ilusión de creer que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad, es preciso tener presente que:

La complejidad aparece allí donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción, precisión en el conocimiento.

Mientras el pensamiento simplificador desintegra la complejidad real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar; pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas,

unidimensionalizantes y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad (Morin, 2011b)

Por otra parte y en lo que concierne a la ilusión de confundir complejidad con completud hay que tener presente que:

Si bien el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional (...); sabe desde el comienzo, que el conocimiento completo es imposible: uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de omnisciencia; (...) implica el reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre. Pero implica también, por principio, el reconocimiento de los lazos entre las entidades que nuestro pensamiento debe necesariamente distinguir, pero no aislar entre sí (Morin, 2011b)

2.4.2 El pensamiento complejo como paradigma

La racionalidad compleja vista desde el padre del pensamiento complejo (Morin, 2011b), (Morin, 2010), como desde (Sotolongo Codina & Delgado Diaz, 2006); presenta siete aspectos característicos:

1. El estatuto semántico y epistemológico del término complejidad no se ha concretado. No obstante el discurso de la complejidad es un discurso que se generaliza cada vez más desde diferentes vías; puesto que *múltiples son las vías de entrada a la complejidad*.
2. Si bien hay opiniones diferentes entorno a la complejidad, casi todos distinguen entre complejidad y complicación; entre un problema sólo cuantitativo y un asunto cualitativo.
3. El pensamiento complejo sabe que la certidumbre generalizada es un mito y que es más potente un pensamiento que reconoce la vaguedad y la imprecisión que un pensamiento que la excluye irreflexivamente.
4. Un pensamiento complejo nunca es un pensamiento completo. No puede serlo, porque es un pensamiento articulador y multidimensional; su misión es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios fracturados por el pensamiento disgregador o racionalidad clásica.
5. El pensamiento complejo sabe que existen dos tipos de ignorancia la del que no sabe y

quiere aprender y la ignorancia (más peli-grosa) de quien cree que el conocimiento es un proceso lineal, acumulativo, que avanza haciendo luz allí donde había oscuridad, ignorando que toda luz también produce, como efecto, sombra. En este sentido el *Método* es reaprender a aprender en un caminar sin meta definida de antemano.

6. *El pensamiento complejo no desprecia lo simple, critica la simplificación.* En este sentido la complejidad no es la simplificación puesta al revés, ni elimina lo simple: la complejidad es la unión de la simplificación y la complejidad (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003) [cursivas añadidas].

7. Las propiedades del mundo y sus objetos son emergentes. No están ahí esperando a ser investigadas; *emergen en el transcurso de las interacciones* en que los sistemas se encuentran involucrados, y la cognición es una de esas interacciones a considerar (Sotolongo Codina & Delgado Diaz, 2006) [cursivas añadidas].

2.5 El camino hacia la consultoría de los conspiradores del futuro

Hasta aquí se ha abordado la consultoría como un proceso de reactivos, y ante todo, la necesidad de conspiradores del futuro apoyados en un pensamiento complejo.

Ahora para cerrar este ensayo, se planteará lo que podría ser un camino hacia la consultoría de los conspiradores del futuro en las organizaciones públicas gubernamentales y privadas.

Al respecto se abordarán de manera breve las siguientes inquietudes:

1. ¿Cómo definir la consultoría sin caer en el reduccionismo, sino avanzando hacia la integración de simplicidad y complejidad; reactividad, pre actividad y pro actividad?
2. ¿Existe una relación entre consultoría y asistencia técnica?
3. ¿Cuál puede ser un modelo de consultoría que permita iniciar el camino hacia un método de gestión integral de consultoría de reactivos, pero ante todo de conspiradores del futuro?

2.5.1 Concepto y práctica de la consultoría hoy

Si bien en el concepto de consultoría presentado por (Schein, 1969), hay un abordaje teórico y práctico con

un enfoque reactivo que ayuda a resolver problemas; cuando se revisa la literatura reciente en el tema, ya se observan al lado de los viejos enfoques reactivos, nuevos enfoques pre activos y proactivos.

No obstante en la práctica, especialmente en buena parte de las organizaciones públicas gubernamentales internacionales y nacionales, sigue primando el viejo enfoque reactivo.

A manera de ilustración de lo anterior, se puede citar el trabajo de (Audirac Camarena, 2010) quien considera la consultoría como:

Un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que trata (n) de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, [cursivas añadidas] y otra u otras que intenta (n) ayudar en estos esfuerzos. Comúnmente se llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece (pág. 89).

Al revisar el trabajo reciente en Colombia de (Bustamante Vélez & Valencia de los Rios, 2010); allí se asume la propuesta de (Kubr, 2000) al definir la consultoría de empresas como:

(...) 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, [cursivas añadidas] de mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (Bustamante Vélez & Valencia de los Rios, 2010, pág. 70)

Respecto al trabajo de Kubr para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es importante destacar que desde 1950, esta organización ha contribuido de manera significativa a las prácticas de la consultoría en sus países miembros.

Por otro lado, la definición que (Kubr, 2000) proponía para el concepto compuesto consultoría de empresas, hoy se mantiene en su tercera edición. Allí dice que la consultoría es un *método* y una *profesión* como se puede evidenciar a continuación:

En el presente libro la consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada o independiente, una dependencia interna de consultoría (o algo análogo) en una organización privada o pública, un instituto de

perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados.

(...) Paralelamente la consultoría de empresas se ha transformado en una profesión. Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación de tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan, métodos de intervención y principios éticos (2010, pág. xx).

Al definir hoy la consultoría de empresas (Kubr, 2010) dice:

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 (p. 9)

2.5.2 La praxis de la consultoría en Colombia

Hasta aquí se ha hecho referencia general al concepto consultoría, en consecuencia para dar alcance al título de esta sección, se debe considerar algunos aspectos de la praxis de la consultoría en nuestro país.

Para este propósito resulta valioso el trabajo de (Bustamante Vélez & Valencia de los Rios, 2010). Esta selección obedece a dos razones.

La primera por cuanto se trata de resultados de un proyecto de investigación sobre la realidad colombiana, de tipo cualitativo – exploratorio sobre competencias de consultores, metodología y atributos de la consultoría en diez municipios del área urbana del Departamento de Antioquia que conforman el Valle de Aburrá.

La segunda dado que la investigación fue aplicada en diez y nueve organizaciones, de las cuales once son grandes empresas y ocho son medianas empresas.

Así mismo de las once grandes empresas, dos son públicas gubernamentales: Empresas Públicas de Medellín (EPM) y Metro de Medellín.

En tanto que, de las ocho medianas empresas, cuatro son públicas gubernamentales: Concejo de Medellín, Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), Municipio de Copacabana, Institución Educativa José Miguel de Restrepo y Puerta).

Respecto al trabajo de investigación en referencia, lo primero que se debe destacar es el problema de investigación que abordó:

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 [cursivas añadidas], reconocer su situación actual, sus necesidades y perspectivas, lo que dificulta definir estrategias sectoriales, mejorar el servicio y reglamentarlo [cursivas añadidas] (Bustamante Vélez & Valencia de los Rios, 2010, p. XXV)

En dicha investigación se observa lo siguiente:

- Las temáticas más demandadas en materia de consultoría en los últimos años, son gestión de la calidad con un 84.2% y gestión humana con un 78.9%.
- En tanto que la planeación estratégica representa un 47.4% y la gestión de mercadeo y comercial representa un 31.6%
- La percepción sobre lo apropiado de los servicios de consultoría y el grado de satisfacción de los clientes, se encontró favorable al obtener 72 de 100 puntos posibles en cuanto a *apropiación* y 75 de 100 puntos posibles en cuanto a *satisfacción*.
- La selección y contratación del consultor por parte de los clientes, muestra que el 84.2% toma en cuenta la experiencia del consultor.
- Las experiencias del consultor o de la firma de consultoría, al momento de seleccionar y contratar la experiencia de la firma, pesan un 63.2%, en tanto que la experiencia del consultor pesa un 32.8%
- Los conocimientos del consultor como determinante de la selección y contratación, son tomados en cuenta por los clientes en un 89.5%.
- Al momento de seleccionar y contratar consultorías, los clientes ponderan de manera proporcional la experiencia consultora 23.2%, la experiencia del consultor 23.8%, y los conocimientos del consultor 20.7%.

- Otros criterios considerados son el precio: 15.5%, la metodología de la consultoría: 15.5% y demás variables. 0.55%.

- Ante el dilema de los clientes con relación a contratar firmas consultoras especialistas o generalistas, el 52.6% se deciden por especialistas; en tanto que el 26.3% se decide por generalistas.

- Respecto a la percepción de las competencias de los consultores se observó una actitud muy favorable.

- Es importante destacar que se consideraron nueve competencias de las cuales cinco corresponden a *aptitudes* y cuatro a *habilidades*.

- Las aptitudes que se consideraron fueron: búsqueda (aptitud pre activa y pro activa), enfoque al cliente, colaboración, apertura (*aptitud pre activa y pro activa*), y logro.

- Las habilidades que se consideraron fueron: relaciones interpersonales efectivas; *análisis y solución de problemas (aptitud reactiva)*; manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad; y por último, gestión de proyectos.

Respecto a las calificaciones de las *aptitudes* se encontró lo siguiente:

- *Actitud favorable* en competencia de búsqueda, enfoque al cliente, y logro.

- *Actitud muy favorable* en colaboración y apertura.

Respecto a las calificaciones de las *habilidades* se encontró lo siguiente:

- *Actitud favorable* en análisis y solución de problemas

- *Actitud muy favorable* en relaciones interpersonales efectivas, manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad; y gestión de proyectos.

- En lo relacionado con la metodología de la consultoría, la percepción de los clientes entrevistados es muy favorable.

- Como atributos de calidad del proceso de consultoría se seleccionaron diez criterios. Estos fueron jerarquizados por los clientes según su importancia y calificados según el desempeño observado en procesos de consultoría durante los últimos cinco años, según Tabla presentada a continuación.

Atributos para evaluar la calidad del proceso de consultoría en gestión organizacional
Orden de importancia y calificación de atributos dadas por las 19 organizaciones participantes en la investigación
Evaluación servicio de consultoría últimos cinco años

Orden de importancia	Atributos	Orden de importancia asignado					Total	Percepción de calidad del atributo	
		Indispensable	Sumamente importante	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta		Calificación	Interpretación según escala de la investigación
1	Eficacia	95	5	0	0	0	100	80	Actitud muy favorable
2	Confidencialidad	89	5	5			99	86	Actitud muy favorable
3	Pertinencia	68	26	5	0	0	99	82	Actitud muy favorable
4	Oportunidad del servicio	68	26	5	0	0	99	76	Actitud favorable
5	Metodología	53	47	0	0	0	100	80	Actitud muy favorable
6	Flexibilidad	53	42	5	0	0	100	78	Actitud muy favorable
7	Gestión de la calidad del proyecto de consultoría	53	42	5	0	0	100	75	Actitud favorable
8	Relación costo - beneficio	32	58	5	5	0	100	75	Actitud favorable
9	Cumplimiento de actividades	32	53	16	0	0	101	76	Actitud favorable
10	Versatilidad	16	84	0	0	0	100	78	Actitud muy favorable
							Calificación promedio	78,6	Actitud muy favorable

Diseño de tabla: Víctor Hugo Céspedes Gómez. Fuente: Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2010). *La consultoría en gestión organizacional: conceptos y competencias de los consultores*. Medellín - Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia. Páginas 60:61

Los diez atributos identificados en la investigación, según se observa en la tabla fueron calificados según cinco categorías: indispensable, sumamente importantes, poco importantes, y no se toma en cuenta.

Así mismo los atributos fueron evaluados en la práctica de la consultoría desde cuatro posibles categorías: actitud muy desfavorable, actitud desfavorable, actitud favorable, y actitud muy favorable.

Las calificaciones asignadas según los datos presentes en (Bustamante Vélez & Valencia de los Ríos, 2010, pág. 60:61) si bien reflejan algún posible error de digitación en cuanto al criterio cumplimiento de actividades⁵; no obstante permiten identificar aspectos importantes.

- La eficacia, la confidencialidad, la pertinencia, la oportunidad y la metodología son los cinco criterios más importantes.

- De estos cinco criterios, cuatro presentan una actitud favorable al ser evaluados por las 19 empresas en lo relacionado con el ejercicio de consultoría recibida en los últimos cinco años.

- La oportunidad del servicio por su parte presenta una actitud favorable.

- Se observa una aptitud muy favorable en el comportamiento promedio observado en los diez atributos de calidad de la consultoría durante los últimos cinco años.

Por último en cuanto a los beneficios percibidos como mayor valor agregado o aporte de la consultoría, se encontró lo siguiente:

- El 32% consideran que se logró la identificación de oportunidades de mejoramiento.
- El 26% consideran que se logró la adopción de nuevas prácticas de gestión.
- El 21% consideran que se logró el mejoramiento de los resultados de la organización.
- El 16% consideran que se logró la adquisición de nuevos conocimientos.
- Un 5% consideran que se lograron otros beneficios.

Si bien la investigación de (Bustamante Vélez & Valencia de los Ríos, 2010) es coherente y muy relevante; allí se muestran resultados *favorables* y *muy favorables* en cuanto a la percepción de la praxis de *aptitudes* y *habilidades*, reactivas, pre activas y pro activas en organizaciones públicas gubernamentales y privadas del Valle de Aburrá; no obstante, para el enfoque de este ensayo se presentan dos limitaciones: una de forma y otra de fondo.

La limitación de forma está asociada a la socialización de resultados de la investigación, puesto que no da cuenta de manera diferencial, respecto a las

⁵ En la tabla se puede observar que el total de calificaciones para este atributo es de 101%.

percepciones observadas en seis de las diez y nueve entidades estudiadas y que corresponden a organizaciones públicas gubernamentales.

Sin duda allí, a pesar del avance de la *endoprivatización* de lo público gubernamental (Guerrero, 2003), la práctica y percepción de la consultoría es diferente respecto a su práctica y percepción en organizaciones privadas. No obstante éstas últimas, desde los planteamientos de (Bozeman, 1987) sobre organizaciones públicas, se puede afirmar que son objeto de una endoestatización; situación que desde la complejidad es una evidencia más de la aplicación de su principio de retroactividad, que busca romper con la causalidad lineal del paradigma de la simplicidad (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003, p. 39).

Por otro lado, y en cuanto a la limitación de fondo, tiene que ver con la presencia exclusiva del paradigma de la simplicidad al momento de seleccionar competencias del consultor (*aptitudes* y *habilidades*), como también atributos para medir la calidad de la consultoría.

Ahora bien, dicha limitación de fondo no es sólo responsabilidad de (Bustamante Vélez & Valencia de los Ríos, 2010), sino además de la presencia del paradigma de la simplicidad en los trabajos de referencia obligada para esta investigación a nivel internacional (Kubr, 2010) y nacional (Mesa sectorial de consultoría empresarial del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo SNFT, 2006).

2.6 Relación consultoría – asistencia técnica: desde un nuevo concepto de consultoría

Si bien resulta valiosa la propuesta de (Kubr, 2010) y se destaca su obra como uno de los trabajos de referencia internacional obligada en el tema, se considera necesaria una nueva definición de consultoría que se enmarque dentro de los planteamientos que se han venido haciendo en este trabajo y que además permita abordar la relación consultoría – asistencia técnica.

Por lo anterior en este ensayo se define la consultoría como:

(...) Un proceso multisectorial de generación de capacidades en organizaciones públicas gubernamentales o privadas desde tres componentes: capacitación, asesoría y acompañamiento; a partir de una gestión del conocimiento basada en la socialización, externalización, combinación e internalización de datos, información, conocimientos y saberes; como también de una relación recíproca de fines y medios soportada en cinco subprocesos:

sensibilización y alistamiento para la consultoría; conocimiento de la complejidad del objeto de la consultoría; diseño y formulación de intervenciones de la consultoría; ejecución de intervenciones; seguimiento, evaluación, generación de acciones correctivas; y cierre de la consultoría. (Céspedes, 2011)

De acuerdo con esta propuesta, la consultoría no debe ser vista como un simple servicio de asesoría. Si bien *consultor* desde el punto de vista etimológico significa *consultus o asesoría*; para el logro de dicho propósito se precisa de dos servicios auxiliares: *la capacitación y el acompañamiento*; conceptos que están presentes en el método propuesto por (Kubr, 2010), más no están presentes de manera expresa en su definición del concepto consultoría de empresas.

El vincular los conceptos capacitación y acompañamiento al concepto consultoría, permite responder a la pregunta que se hacía respecto a la relación entre consultoría y asistencia técnica.

La asistencia técnica es un proceso que implica la presencia de tres componentes básicos: capacitación, asesoría y acompañamiento. (Céspedes, 2008). De acuerdo con lo anterior y la definición que se propuso, la consultoría y la asistencia técnica están relacionadas.

Así las cosas, se puede decir que la consultoría es un servicio y método de asistencia técnica que precisa de uno o varios modelos y procesos de gestión integral desde la complejidad. Esto, por cuanto el camino hacia la complejidad es plural.

2.7 Modelos y métodos para la gestión integral de la consultoría

(...) En aquel Imperio, el Arte de la Cartografía logró tal Perfección que el mapa de una sola Provincia ocupaba toda una Ciudad, y el mapa del Imperio, toda una Provincia. Con el tiempo, esos Mapas Desmesurados no satisficieron y los Colegios de Cartógrafos levantaron un Mapa del Imperio, que tenía el tamaño del imperio y coincidía puntualmente con él. Menos Adictas al Estudio de la Cartografía, las Generaciones siguientes entendieron que ese dilatado Mapa era Inútil y no sin Impiedad lo entregaron a la Inclemencias del Sol y los inviernos. En los desiertos del Oeste perduran despedazadas Ruinas del Mapa, habitadas por Animales y por Mendigos; en todo el País no hay otra reliquia de las Disciplinas Geográficas. (Miranda, 2012, p. 137)

(...) El método no precede a la experiencia, el método emerge durante la experiencia y se

presenta al final, tal vez para un nuevo viaje. (...) La experiencia es a priori y el método es a posteriori. (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003, p. 21)

En la primera parte de este trabajo se hacía alusión a la metáfora del camino y la vía presente en (Descartes, 1999), (Morin, 2010) y (Machado, 1964) para desde allí proponer la metáfora del camino en la consultoría. Esto por cuanto se debe emprender y construir, al lado de otros posibles, un camino: el de los conspiradores del futuro que deben integrar y no superar, reactividad, pre actividad y pro actividad, como también simplicidad y complejidad.

Igualmente, es preciso considerar que desde (Descartes, 1999), (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003) y (Kubr, 2010), se hace referencia al concepto *Método*.

Desde (Descartes, 1999) se sabe que el camino es el método, pues etimológicamente *meta – hódos* significa camino a través de..., camino recto...

Este planteamiento será tomado por (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003) al abordar la complejidad; y también por (Kubr, 2010) quien presenta a la consultoría de empresas ante todo como un *método* para mejorar las prácticas de gestión.

Ahora bien, si se hace la pregunta ¿Cómo lograr un método o métodos para mejorar las prácticas de gestión en entidades públicas gubernamentales o privadas desde la consultoría?, sería preciso identificar uno o varios *modelos* que harán las veces de *mapas* o estructuras mentales que organicen el conocimiento y la acción y permitan construir uno o varios *métodos*.

De acuerdo con lo anterior, los modelos en tanto que mapas para el conocimiento y la acción del consultor y sus clientes, representan posibles caminos, y en consecuencia ayudan a los viajeros a seleccionar el mejor camino. Pero además, una vez seleccionado el camino, permitan a los viajeros durante todo su recorrido, hacer un seguimiento y evaluación del viaje.

Así las cosas la pregunta que surge es ¿cuál puede ser un modelo de consultoría que permita iniciar el camino hacia un método de gestión integral de consultoría de bomberos, pero ante todo de conspiradores del futuro?

Además se ha planteado la presencia y relación de los conceptos modelo y método en consultoría, por cuanto:

- El modelo como mapa y representación incompleta de la realidad, al igual que el mapa descrito por (Miranda, 2012) en el epígrafe de esta sección, sólo es el punto de partida y *configuración* inicial (Mintzbert, Ahlstrand, & Lampel, 2010) de la consultoría y su contexto, que satisface las expectativas del

momento; pero que a través del tiempo, puede y debe caer en el olvido dando paso a otras nuevas *configuraciones*; en un proceso de *estabilidad relativa* (Mintzbert, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

- Desde el segundo epígrafe de esta sección que ofrece (Morin, Emilio, & D. Motta, 2003), se puede decir que el modelo de consultoría se presenta como el punto de partida y el método como el punto de llegada, en un proceso de gestión integral de consultoría en una organización pública gubernamental o privada.

- El modelo no es conocimiento de la consultoría en una organización, pero si permite su conocimiento.

- El modelo de consultoría no es la solución a un problema por parte de consultores bomberos o el aprovechamiento de una oportunidad por parte de los consultores conspiradores del futuro; pero si permite en todo caso, tratar de manera estratégica, reactiva, pre activa y pro activa, los problemas y oportunidades en organizaciones públicas gubernamentales o privadas.

- El modelo de consultoría sólo cumple un papel cognitivo y adquiere vida con la actividad mental del consultor y las organizaciones que ayuda.

- El método es un objetivo estratégico del proceso de consultoría, en tanto que el modelo es su táctica.

A continuación se presentan, sin entrar en su despliegue específico, tres propuestas de modelos que ayudan a seleccionar y recorrer *caminos* para lograr desde la consultoría, *métodos* de mejoramiento de las prácticas de gestión en organizaciones públicas gubernamentales y privadas.

2.7.1 Modelo de Kubr



Fuente: (Kubr, La consultoría de empresas. Guía para la profesión - Tercera edición, 2010)

El modelo propuesto por (Kubr, 2010) presenta cinco fases bajo un esquema de *causalidad lineal* del pasado – presente – futuro de una organización pública gubernamental o privada.

Este modelo visto desde la complejidad no logra una integración de simplicidad y complejidad y en consecuencia, como en otros trabajos que se enmarcan en el paradigma de la simplicidad; allí hace falta sustituir la concepción simplista reinante por una concepción compleja (Morin, 2011a).

- En la primera fase o de *iniciación* se presentan cinco actividades clave. Primeros contactos con el cliente; diagnóstico preliminar de los problemas; planificación del cometido; propuestas de tareas al cliente; y el contrato de consultoría.

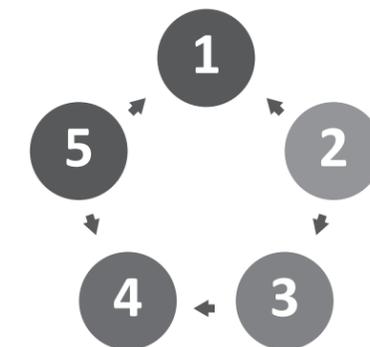
- En la segunda fase o de *diagnóstico* se presentan cinco actividades clave. Análisis del objetivo; análisis del problema; descubrimiento de los hechos; análisis y síntesis de los hechos; e información de los resultados al cliente.

- En la tercera fase o de *planificación de medidas* se presentan cuatro actividades clave. Elaboración de soluciones; evaluación de opciones; propuestas al cliente; y planificación de la aplicación de medidas.

- En la cuarta fase o de *aplicación* se presentan tres actividades clave. Contribución a la aplicación; propuestas de ajuste; y capacitación.

- En la quinta fase o de *terminación* se presentan cinco actividades clave. Evaluación; elaboración informe final; establecimiento de compromisos; planes de seguimiento; y retirada.

2.7.2 Modelo clínico de Sachs



Fuente: Sachs, 2007, p. 121:140.

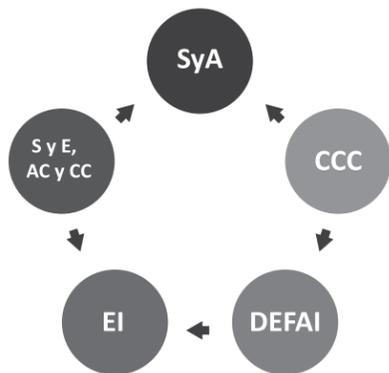
El modelo propuesto por (Sachs, 2007) más que una lista de actividades puntuales, presenta cinco orientaciones estratégicas para abordar el fin de la pobreza, desde procesos de *consultoría económica* impartidos a más de cien países. Por ello, dicho modelo, originalmente se denomina de *economía clínica*.

Este modelo visto desde la complejidad logra una integración de simplicidad y complejidad.

A continuación se describe el modelo de (Sachs, 2007), haciendo una adaptación del *modelo de consultoría de economía clínica* a la consultoría de organizaciones públicas gubernamentales y privadas.

- En primer lugar se parte de reconocer que las organizaciones como las personas son sistemas complejos.
- En segundo lugar se plantea que los consultores como los médicos, han de aprender el arte del diagnóstico diferencial. Así mismo, a no diferir en el tiempo el diagnóstico y la intervención.
- Entre las competencias de un consultor, debe estar la capacidad de identificar y de abordar de manera mucho más eficiente, las principales causas o determinantes de los problemas y oportunidades, que presentan las organizaciones públicas gubernamentales y privadas.
- En tercer lugar se plantea que la consultoría de organizaciones públicas gubernamentales y privadas como en la medicina clínica, debe concebir el tratamiento en términos familiares o colectivos y no sólo en términos individuales.
- En cuarto lugar plantea que la buena práctica de la consultoría en organizaciones, al igual que la medicina clínica, exige un seguimiento y evaluación, y especialmente una comparación rigurosa de los objetivos y resultados.
- En quinto lugar plantea en los consultores al igual que en los médicos, la necesidad de unos criterios éticos y profesionales en el ejercicio de su profesión. El colectivo de consultores debe asumir su oficio con responsabilidad y compromiso profundo de búsqueda de las mejores soluciones a problemas y alternativas a oportunidades identificadas.

2.7.3 Modelo de gestión integral de la consultoría GIC



Fuente: (Céspedes, 2011), (Céspedes, 2010) y (Céspedes, 2008)

Partiendo de lo planteado y en especial del concepto de consultoría que se ha propuesto, como también de las orientaciones estratégicas de (Sachs, 2007); se presenta un modelo de *retroacción* del pasado – presente – futuro, para abordar el proceso de consultoría en organizaciones públicas gubernamentales y privadas, a partir de cinco fases o momentos no necesariamente secuenciales (Céspedes, 2011), (Céspedes, 2010), y (Céspedes, 2008).

- En la primera fase o de *sensibilización y alistamiento para la consultoría* (SyA) se presentan siete actividades clave. Primeros contactos con el cliente y partes interesadas; sensibilización al cliente y partes interesadas en la percepción de la consultoría como una inversión y no como un gasto; identificación, conformación y capacitación de equipos internos y externos para la consultoría; selección del *modelo* de consultoría a emplear; diagnóstico preliminar de los problemas y oportunidades de *cambio*; elaboración preliminar de un plan de trabajo de la consultoría; y elaboración y perfeccionamiento del contrato de consultoría.
- En la segunda fase o de *conocimiento de la complejidad de la consultoría* (CCC) se presentan seis actividades clave. Identificación y priorización de las partes interesadas en la consultoría que son *importantes e influyentes*; diagnóstico general y específico de problemas y oportunidades de *cambio* y estabilización relativa; priorización de los problemas y oportunidades halladas; análisis y síntesis de problemas y oportunidades priorizados, o diseño de mapas semi estructurados de *cambio* desde la consultoría; socialización de hallazgos; y puesta en operación de *cambios* para intervenciones requeridas de manera inmediata.
- En la tercera fase o de *diseño, formulación y aprobación de intervenciones* (DEFAI) se presentan cinco actividades clave. Identificación de soluciones técnicas y económicas esperadas desde la consultoría; evaluación de alternativas; diseño de un marco de resultados esperados con la consultoría y de inversiones requeridas; socialización al cliente y partes interesadas del marco de resultados e inversiones; y aprobación de propuesta de intervención.

• En la cuarta fase o de *ejecución de la intervención* (EI) se presentan dos actividades clave. Capacitación para la ejecución de las intervenciones aprobadas; y acompañamiento para la formulación y ejecución de proyectos y planes operativos que precisa la consultoría.

• En la quinta fase o de *seguimiento, evaluación, acciones correctivas y cierre* (SEACC) se presentan siete actividades clave: seguimiento; evaluación; acciones correctivas; establecimiento de compromisos; elaboración de informe final de la consultoría; socialización al cliente y partes interesadas del informe final; y cierre de la consultoría.

Todas estas cinco fases y veintisiete actividades clave asociadas, no se requieren en todos los procesos o proyectos de consultoría; así mismo no en todos los casos se requieren y se ejecutan de manera secuencial, en el sentido de las manecillas de un reloj.

Siendo la consultoría un proceso diferencial y un servicio a la medida, en consecuencia a partir del modelo o camino general presentado, se debe partir de un *modelo* o camino específico o situacional, que permita construir un *método* diferente en cada caso. ¡La consultoría debe ser un traje a la medida de cada organización pública!

Por último y aunque no se expondrá en este trabajo, tanto el modelo general como particular para la gestión integral de un proceso de consultoría, como parte del método a construir, cuenta con instrumentos o una batería de herramientas que incluye una aplicación de computador, que permite su operatividad; como también sistematizar datos, información, conocimientos y saberes incorporados y generados desde la consultoría.

3. A manera de cierre y reflexión final

Lo expuesto hasta aquí ha permitido argumentar las dos premisas presentadas al inicio de este artículo.

Igualmente, los aspectos teóricos y prácticos de la consultoría presentados, han permitido observar una *integración* entre competencias reactivas, pre activas y pro activas percibidas como favorables en casos colombianos como el Valle de Aburrá en el Departamento de Antioquia.

Pero a pesar de lo anterior, todavía en buena parte de la literatura internacional y nacional especializada, como en las organizaciones públicas, sean éstas gubernamentales o privadas, del orden nacional como sub nacional; se observan autores, consultores internos y externos, gerentes, funcionarios, contratistas, usuarios y partes interesadas en general, que al actuar desde un enfoque sistémico, donde se ve a las organizaciones como *sistemas abiertos*, se dicen, se auto elogian y perciben como buenos teóricos, buenos consultores, buenos gerentes, buenos funcionarios, y buenos ciudadanos; por ser eminentemente *prácticos, reduccionistas, simplistas y sectoriales*, al momento de abordar el análisis y síntesis de las organizaciones públicas.

En consecuencia, para aumentar y cualificar el número de consultores conspiradores del futuro, como dirá (Morin, 2011a), todavía hace falta *sustituir* la concepción simplista reinante por una concepción compleja, que nada tiene que ver con tratar de *complicar* las cosas.

Así y para proceder a cerrar este trabajo más que plantear conclusiones, se considera pertinente proponer algunas reflexiones.

Si se toma en cuenta el epígrafe de Goethe presentado al inicio de este ensayo, como los resultados de la investigación de (Bustamante Vélez & Valencia de los Ríos, 2010), según la cual: [...] el 84.2% de la consultoría contratada por las empresas estudiadas está representada en consultoría en gestión de la calidad; una pregunta que surge es ¿por qué entonces todos los días las calles del país y los diferentes medios de comunicación, como también las redes sociales, se convierten en espacios para expresar la *no conformidad* de los servicios prestados por organizaciones públicas gubernamentales y privadas, y a pesar de ello, todo sigue igual o peor?

¿Qué pasa con las *capacidades* en estas organizaciones públicas, si tomando en cuenta a Goethe, *los consejos se han aceptado* y además son favorables las percepciones de *apropiación y satisfacción* por parte de los clientes de la consultoría, según los resultados de las investigaciones recientes?

¿Será que la consultoría en Colombia está contribuyendo a hacer de la calidad un fin y no un medio al servicio de las organizaciones públicas?; y ¿hacer de la calidad un *fetiché del desarrollo organizacional*, al igual que el PIB lo es del desarrollo socio económico, como no lo muestra el profesor Latouche (2009)?

Ante estas y otras posibles reflexiones con el apoyo de (Luhmann, 1997), (Bozeman, 1987) y (Zimmermann, 2004), resulta pertinente hacer una última pregunta: ¿qué competencias (aptitudes y habilidades) deben estar presentes en un consultor, y qué atributos deben ser considerados para evaluar la calidad de los servicios de consultoría; de maneara que éstos resulten más favorables en Colombia para generar *capacidades*, condiciones o inductores que permitan a las organizaciones públicas, especialmente gubernamentales, ser cada vez más un sistema compuesto de decisiones orientadas desde el paradigma de la complejidad y gestionadas en red, hacia mejores niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y gobernanza?

Sin duda este es un campo en el que hay mucho por *aprender, desaprender y reaprender desde un pensamiento complejo y una reforma a nuestro pensamiento*, como lo sugiere (Morin, 2011c, p. 144).

Referencias

- Audirac Camarena, C. A. (2010). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas- Reimpresión.
- Bozeman, B. (1987). *Todas las organizaciones son públicas*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas - Fondo de Cultura Económica.
- Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2010). *La consultoría en gestión organizacional: conceptos y competencias de los consultores*. Medellín - Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia.
- Céspedes Gómez, V. H. (2008). *Sistema de Asistencia Técnica y Evaluación Regional SATyER*. Bogotá / Colombia: Ministerio de Salud / Dirección General de Salud Pública.
- Céspedes Gómez, V. H. (2010). *Guía para la gestión integral de planes territoriales de seguridad alimentaria y nutricional*. Bogotá- Colombia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD - Programa Mundial de Alimentos PMA - Ministerio de la Protección Social.
- Céspedes Gómez, V. H. (2011). *Gestión integral de la consultoría en un contexto de renovación de la Atención Primaria en Salud APS*. Bogotá: Organización Panamericana de la Salud OPS- Organización Mundial de la Salud OMS.
- Descartes, R. (1999). *El discurso del método: para dirigir bien la razón y buscar la verdad en las ciencias: introducción y prólogo de Luis Arenas*. Madrid - España: Biblioteca Nueva.
- Destatte, P. (2007). *Les enjeux de la prospective au XXIème siècle*. Paris: Instituto Destrée.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 108:129.
- Etklin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y territorios*. Paris - Francia: Unesco - PROSPEKTJIKER.
- Guerrero, O. (2003). Nueva gerencia pública: gobierno sin política. *Revista Venezolana de gerencia*, 379:395.
- Holman, R., & Jorgensen, S. (2003). *Manejo social del riesgo: un marco conceptual para la protección social y más allá*. New York: Banco Mundial.
- Krugman, P. (2012). *Acabemos ya con la crisis*. Bogotá - Colombia: Planeta Colombia S. A.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Segunda edición*. México: Limusa y Organización Internacional del Trabajo.
- Kubr, M. (2010). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión - Tercera edición*. México: Limusa - Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Kuhn, T. (1978). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Taurus.
- Latouche, S. (2009). *Sobrevivir al desarrollo. De la descolonización del imaginario económico a la construcción de una sociedad alternativa. Segunda edición*. Barcelona: Icaria Editorial S. A.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos.
- Machado, A. (1964). *Obras poesías y prosa*. Buenos Aires - Argentina: Losada.
- Mesa sectorial de consultoría empresarial del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo SNFT. (2006). *Estudio de caracterización consultoría 2006*. Cali: SENA.
- Ministerio de la Protección Social. (2007). *Plan Nacional de Salud Pública 2007 / 2010*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Cuarta reimpresión*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica.
- Miranda, S. (2012). Del rigor de la ciencia - Viajes de varones prudentes, Libro cuarto, capítulo XLV, Lérida 1658. En J. L. Borjes, *El hacedor* (pág. 137). Bogotá - Colombia: Bolsillo / Germinis Ltda.
- Morin, E. (2010). *Edgar Morin, mi camino: la vida y obra del padre del pensamiento complejo. Edgar Morin conversando con Djénane Kareh Tager*. Barcelona - España: Gedisa - Primera Edición Española.
- Morin, E. (2011a). *¿Hacia dónde va el mundo?* Madrid: PAIDOS - Espasa Libros.
- Morin, E. (2011b). *Introducción al pensamiento complejo. Décima reimpresión*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (2011c). *La vía para el futuro de la humanidad*. Madrid: Paidós Estado y sociedad.
- Morin, E., Emilio, C., & D. Motta, R. (2003). *Educación en la era planetaria. Primera edición*. Barcelona: Gedisa.
- North, D. C. (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica - Tercera reimpresión.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Sin fines de lucro: por qué la democracia necesita de las humanidades*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Pascal, B. (2009). *Pensamientos: selección de Xavier Zubiri*. Madrid - España: Alianza Editorial - Primera reimpresión.
- Sachs, J. D. (2007). *El fin de la pobreza*. Bogotá - Colombia: de Bolsillo - Quebecor - World.
- Schein, E. (1969). Qué es la consultoría de procesos. En E. Schein, *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores* (pág. 19:39). Addison.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Bogotá - Colombia: Planeta editores. Novena edición.
- Sen, A. (1999a). *La salud en el desarrollo*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Bogotá - Colombia: Taurus Editores.
- Sotolongo Codina, P. L., & Delgado Díaz, C. J. (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO.
- Zimmermann, A. (2004). *Caminos y herramientas: la gestión de redes*. Ecuador: Abya Yala.