

# Propuesta de un modelo de consultoría organizacional para MiPymes con fundamento en criterios de gestión de la seguridad y salud en el trabajo integrado a la aplicación de tecnologías de las información y comunicación.

Cristian Enrique Rodriguez Barroso 1<sup>a</sup>

Jaime Mosquera<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Estudiante de Especialización En Alta Gerencia Para Sistemas Integrados De Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

<sup>b</sup> *Profesor, Asesor del Trabajo de Grado Especialización el Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión, , Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

---

## Resumen

El presente trabajo de investigación muestra los resultados de un ejercicio académico y de exploración sobre la esquemas o modelos empleados en la actualidad para el desarrollo de la consultoría organizacional vista como un ejercicio profesional, además de haber revisado los modelos o esquemas para el proceso consultivo se consideró la revisión de criterios de consultoría empleados para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y los medios de información que soportan esta gestión en las Mipymes (micros, pequeñas y medianas empresas), todo ello se exploró con el propósito cumplido, de desarrollar oportunidades de mejora para el ejercicio consultivo que posteriormente se registraría en un esquema ó propuesta de consultoría organizacional que incorporara elementos para la gestión la seguridad y salud en el trabajo. Para el desarrollo de este trabajo se revisaron al menos veinte estudios relacionados con modelos de consultoría organizacional, estos estudios se observaron con detenimiento para revisar sus correlaciones, lo cual permitió definir una ruta metodológica soportada en el análisis etimológico de cada uno de los objetivos planteados en la investigación, al haber hecho un ejercicio consciente de revisión etimológica de los verbos de los objetivos se logró orientar y definir actividades claves para el cumplimiento de los mismos.

Los resultados de esta investigación mostraron que en Colombia la consultoría organizacional es una actividad o área económica que viene abriéndose paso entre los profesionales y las organizaciones, por lo que se pudo observar que; definir y seguir un esquema de consultoría es una estrategia práctica y técnica que garantiza la calidad durante la prestación de este servicio de consultoría y que además genera beneficios tanto para el consultor como para las organizaciones que acuden a este servicio, en el sentido que facilita la estandarización del proceso consultivo y la oferta de los servicios, la optimización de costos del servicio, la disminución de los tiempos de entrega del servicio, el cumplimiento de los objetivos de la consultoría, entre otros. En el cuerpo de este trabajo de investigación se puede apreciar elementos y variables de los principales esquemas de consultoría revisados. Y Finalmente se muestra la propuesta o esquema de consultoría que contiene criterios de seguridad y salud en el trabajo orientada a la prestación del servicio de consultoría para micros, pequeñas y medianas empresas, lo cual responde a los objetivos planteados para el logro del ejercicio de investigación.

## 1. Introducción

Lograr mejores resultados con un 37,5%, Desconocimiento del tema al interior de la organización con un 25,0%, Reforzar nuevas tendencias y nuevos conceptos con 20,8%, Cumplir con exigencia legales con un 8,3%, y Agilización del proyecto con un 8,3% , fueron las principales razones por las cuales un grupo de empresas colombiana ubicadas en la ciudad de Medellín – Antioquia, optaron por contratar servicios de consultoría organizacional según estudio realizado por estudiante de maestría en administración MBA de la universidad EAFIT, [1] lo anterior denota la necesidad de un conocimiento mucho más especializado al interior de las organizaciones colombianas, es por esto que la consultoría organizacional en los últimos años viene abriéndose un espacio importante entre los profesionales de todas las ramas y como una salida profesional al mercado, que cada vez toma más fuerza e importancia tanto para las empresas que contratan los servicios, como para los profesionales y empresas de consultoría que ofrecen diversidad de servicios.

La cualificación del ejercicio de la consultoría es un tema que ocupa tanto a las asociaciones o profesionales más experimentados como a los que apenas emergen en esta actividad económica, pues se considera que se requieren unos mínimos de calidad en la prestación del servicio para que se logre seguir aumentando la confianza que en los últimos años las organizaciones han depositado a quienes aportan al crecimiento de esta actividad, Según estudio sobre caracterización del ejercicio de la consultoría en Colombia realizado por el servicio nacional de aprendizaje SENA en el año 2006, [2] con el apoyo de las mesas sectoriales la consultoría o proceso consultivo desde la perspectiva de proceso contiene un orden lógico, que deberá comprender al menos las siguientes fases básicas:

1. Diagnóstico
2. Propuestas
3. Planificación de medidas
  - a. Implementación de planes
  - b. Capacitación
  - c. indicadores de Gestión
4. Terminación
  - a. Revisión / Seguimiento y Control
  - b. Verificación de Resultados

En este sentido para que el ejercicio de la consultoría sea considerado un proceso técnico, profesional y que genere gran valor en las organizaciones de una u otra forma deberá seguir este curso definido como marco orientador por las mesas sectoriales sobre consultoría empresarial del servicio nacional de aprendizaje SENA en Colombia, u algún otro orden lógico que facilite el entendimiento del mismo y su posicionamiento técnico en el mercado, razón por la cual el presente ejercicio académico se enfocó en realizar un revisión sobre las diferentes metodologías, procedimientos, esquemas o formas de prestación de la consultoría con una clara intención de realizar desde un ejercicio comparativo y crítico de aquellas que desde su concepción integren el mayor número de elementos claves que permitan reflejar; por un lado la consideración de las etapas propuestas desde el estudio realizado por el servicio nacional de aprendizaje SENA, y por otro lado ampliar la visión generar una síntesis técnica o propuesta de valor que visibilice las oportunidades a considerar en la mejora de este ejercicio profesional.

## 2. Materiales y métodos

Se realizó un estudio exploratorio, observacional y descriptivo el cual desde su planteamiento científico según [3] busca describir un fenómeno en una población, y a su vez identificar características presentación o distribución del fenómeno en un población en un momento de corte en el tiempo, objetivamente este estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre septiembre y octubre de 2020, enfocado en comprender la situación actual en Colombia y más específicamente en la ciudad de Medellín referente al área de la consultoría organizacional para las empresas denominadas como Mipymes ( micros, pequeñas y medianas empresas), para la exploración documental se fijó como meta tomar al menos 20 estudios científicos relacionados con el tema que hubieran sido publicados dentro de los últimos 10 años, se consideró también como variable de estudio que en la eventualidad de no tener disponibilidad bibliográfica relaciona con el tema. en ese periodo de tiempo, se incluirían estudios realizados en los últimos 20 años, es decir publicados en el periodo entre 2000 a 2020.

Para la exploración documental se usó la técnica de la rejilla, la cual como técnica de investigación permitió obtener y transformar información útil [4] para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Una vez realizada la exploración del tema se planteó la siguiente ruta metodológica específica, (Ver Tabla 1) la cual orientó la investigación para el cumplimiento de objetivos específicos, en ese sentido es importante aclarar que la tabla contiene los verbos usados en el planteamiento de los objetivos específicos de los cuales se realizó una revisión etimológica que alinee y enfocó la definición de actividades o procesos claves para el cumplimiento de estos objetivos.

Tabla No. 1 Ruta Metodológica Especifica

Objetivo Especifico	Ruta Metodológica
Determinar el comportamiento de las Mipymes relacionado con el desempeño organizacional (KPI's).	Se definirán un instrumento para reconocer cual es el comportamiento organizacional de las Mipymes. El instrumento propuesto se someterá a validación o revisión por parte de expertos Se aplicará el instrumento definido y revisado para la recolección de la información y posterior análisis
Especificar los criterios de gestión de seguridad y salud en el trabajo y los esquemas metodológicos para la gestión de la información asociada a estos.	Con la información recolectada en la fase anterior, se registrará los criterios que consideran una muestra de Mipymes ubicadas en Medellín para la implementación de sus sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y los medios de información asociados a esta gestión.
Desarrollar propuestas de gestión para las Mipymes con base en los criterios especificados.	Generar propuestas de consultoría organizacional que considere criterios de seguridad y salud en el trabajo, sistemas de información para las micros, pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados y análisis

Como resultado de la investigación se pudo dar un acercamiento a la conceptualización del ejercicio de la consultoría organizacional en Colombia, en este sentido se hace importante mencionar que según el servicio nacional de aprendizaje SENA [2] en un estudio ejecutado por la mesas sectoriales de esta entidad, se llegó a establecer que la consultoría organizacional o consultoría de empresas desde una opción de ejercicio profesional corresponde a un proceso que proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable compendio de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales, por su parte la organización internacional del trabajo OIT [5] estableció como marco conceptual y de referencia que la consultoría corresponde a 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, siendo esta última la definición más clara y completa que se encontró. Se considera además que la bibliografía referente a la conceptualización y definición de elementos relativos al ejercicio de la consultoría son limitados y que la cantidad de bibliografía disponible al respecto es insuficiente.

De los estudios relacionados con la consultoría organizacional analizados se seleccionaron dos de estos, considerando que son los que mayor aporte y valor generan a la profesión dado que definen un esquema para el abordaje del ejercicio de la consultoría organizacional, en el sentido en el que registran y presentan elementos, momentos y fases importantes para la prestación de la consultoría, a continuación, se presentan los esquemas o representación de las fases de la consultoría de cada autor.

Según el servicio nacional de aprendizaje SENA el ejercicio de la consultoría se lleva o debería llevar a cabo obedeciendo al siguiente esquema:



Ilustración 1 . Fases de la consultoría organizacional. Fuente: Elaboración propia adaptada de [2]

La propuesta del servicio nacional de aprendizaje SENA, señala o explica cada una de las frases de la siguiente forma:

**Diagnóstico:** en esta fase se identifica el problema, en esta fase el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. Se establecen minuciosamente los objetivos, se define la forma de evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades, y las perspectivas del cliente.

**En la fase de la Propuesta:** Tiene por objetivo hallar la solución del problema, aquí se abarca el estudio de diferentes soluciones, se evalúan las opciones de solución, se elabora un plan para introducir los cambios y la presentación de la propuesta al cliente para que se adopte una decisión.

**La fase de planificación de medida;** constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Se pueden manifestar: - Cambios esperados o inesperados - Nuevos problemas y obstáculos no previstos - Errores de planificación.

Fase de terminación: Esta fase es la última de la consultoría y comprende varias actividades, El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen compromisos mutuos y si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros.

Las anteriores fases muestran una forma práctica de llevar a cabo el ejercicio de la consultoría organizacional, de manera que da una orientación tanto para los consultores que prestan el servicio como a las empresas que en calidad de clientes reciben el ejercicio. Estas fases pueden ser incorporadas incluso en los acuerdos previos a la prestación del servicio logrando de esta manera optimizar todos los recursos involucrados durante el servicio, si bien obedece a un orden o esquema lógico no es el único propuesto que se encontró durante la investigación, a continuación, se muestra y explica otro esquema considerado como completo dado que propone unas fases mucho más detalladas a tener en cuenta,



Ilustración 2 Fases de la consultoría organizacional Fuente: Elaboración propia adaptada de [6]

El segundo esquema de consultoría que se consideró, al analizar que corresponde con un esquema completo de tomo de investigación realizada por investigadores de las universidades de Cienfuegos y Matanzas en Cuba [6], el proceso consultivo cumple y se adhiere a un procedimiento que a su vez está dividido en fases y etapas, se explican las fases indicadas por los autores.

- Fase I Concertación del Servicio: Esta fase la componen las etapas de Inicio, Contactar con el cliente, Preparar la consultoría Realizar la reunión de apertura, todas estas etapas buscan concretar y generar claridad sobre el servicio que se va a prestar buscando minimizar riesgos durante la consultoría.
- Fase II Exploración: Esta fase según el autor la componen la; realización de exploración preliminar de la organización. Y que busca es tener un contexto detallado sobre la organización y busca entender cómo funciona la misma para enfocar la consultoría.
- Fase II Planificación del Servicio: esta fase contiene las etapas de capacitar al personal del cliente y determinar las herramientas técnicas a utilizar, esta fase se enfoca en tener claros los instrumentos a aplicar, a verificar el entendimiento por parte del cliente de los objetivos y cómo será su desarrollo
- Fase IV ejecución del Servicio: Esta fase comprende el desarrollar papeles de trabajo, Elaborar informe preliminar, según el autor esta fase es la fase de los detalles donde se anotan datos y hechos para orientar la siguiente fase.
- Fase V Informe Final, Entrega y conformación del Expediente: Esta fase está integrada por la elaboración del informe gerencial, Notificar resultados y entrega, Culminar el expediente de la consultoría, Archivar el expediente y salvar la información.

En la siguiente tabla se muestran los estudios relaciones con las propuestas para la profesionalización del ejercicio de la consultoría organizacional, y se hace una comparación de los elementos que expone cada una con el objetivo de tomar elementos que faciliten la generación del esquema que se busca entregar conforme el tercer objetivo de la presente investigación.

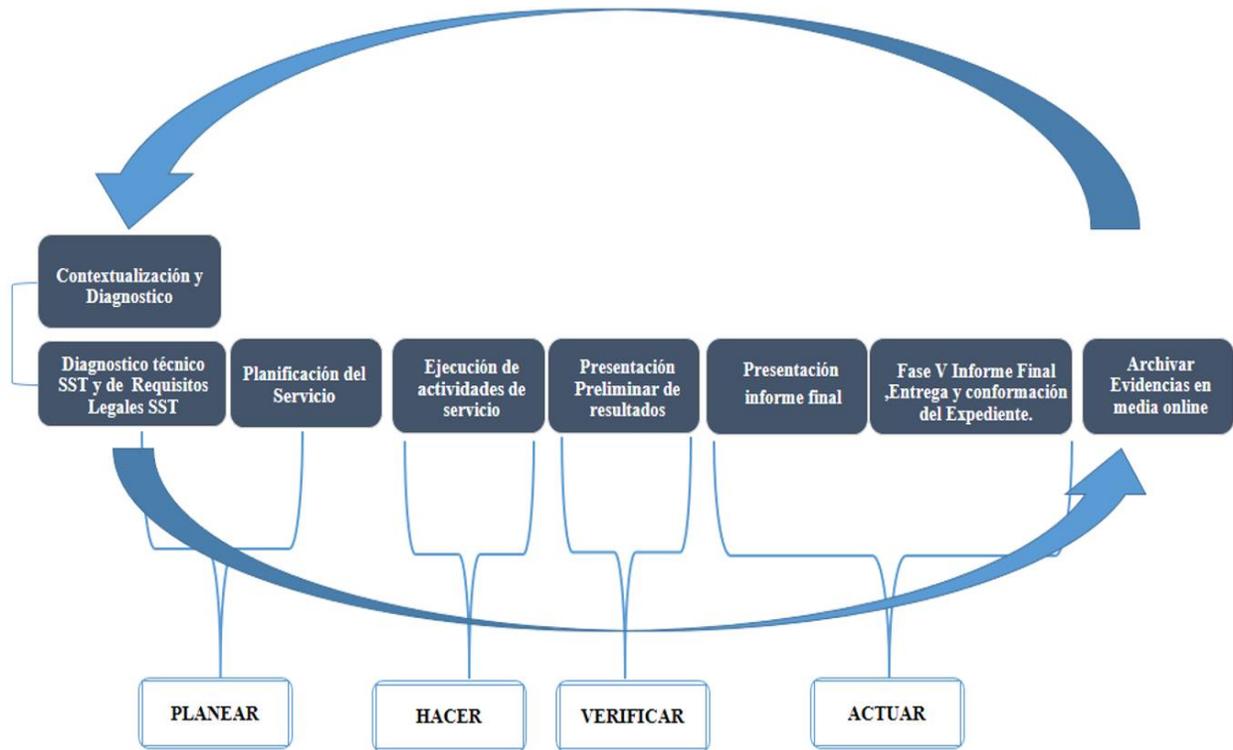
Tabla No. 2 de Análisis Comparativo de los modelos de consultoría encontrados.

Nombre del estudio	Año de publicación	Fases de la consultoría propuesta	Observaciones
Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase I Concertación del Servicio</li> <li>• Fase II Exploración</li> <li>• Fase II Planificación del Servicio</li> <li>• Fase IV ejecución del Servicio</li> <li>• Fase V Informe Final, Entrega y conformación del Expediente</li> </ul>	<p>Incluye etapas dentro de las fases de la consultoría,</p> <p>Propone 5 fases para la consultoría-</p>
Estudio De Caracterización Consultoría 2006	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico:</li> <li>• Propuesta</li> <li>• Planificación de las medidas</li> <li>• Terminación</li> </ul>	<p>Solo explica la generalidad de la fase o momento de la consultoría.</p> <p>Propone 4 fases para la consultoría.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1 Propuesta de esquema de consultoría organizacional.

Este esquema corresponde a la propuesta de consultorías resultante del análisis de los esquemas de consultoría más completos investigados y que se presentaron en la tabla No. 2, este esquema esta soportado en el ciclo de mejoramiento continuo y contiene criterios para la prestación de servicios de consultoría organizacional enfocada a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, a continuación, se explican sus fases o momentos.



- **Contextualización y Diagnóstico**

En la fase de contextualización se refiere al conocimiento amplio de la empresa cliente, esta fase implica conocer a profundidad sus necesidades, sus expectativas, su situación con respecto al mercado y a las estadísticas del sector económico. Para lograr esto se definió la inclusión de 3 momentos claves que corresponden a los siguientes:

- Concertar el servicio: Este momento implica la presentación de la empresa, su filosofía, sus valores, las condiciones para la prestación del servicio, los instrumentos a aplicar en el proceso consultivo.
- Diagnostico técnico SST: En este momento se revisará a través de los líderes o líder del proceso a intervenir en el proceso consultivo, sobre el conocimiento de la organización alrededor de los temas de gestión y de seguridad y salud en el trabajo. Esto se realizará a través de una entrevista semiestructura que dará una visión general al consultor sobre el manejo de los temas al interior de la organización.
- Diagnostico Requisitos Legales SST: En este momento del proceso consultivo se realizara una revisión a la matriz de requisitos legales de seguridad y salud para el trabajo de la organización, bien sea porque la tengan disponible en caso contrario se revisara una matriz legal de requisitos legales genérica del sector económico de la empresa, esto con el objetivo de tener una visión integral y completa de la organización de manera que no se dejen detalles o aspectos sin intervenir o incluir en la planificación del servicio.

- **Planificación del Servicio**

La planificación del servicio corresponde a la elaboración del cronograma de trabajo para la prestación del servicio definido en conjunto con el líder o líderes del proceso o procesos a intervenir en la empresa cliente, aquí se tendrán en cuenta los demás cronogramas y planes de trabajo de la organización de forma que se evite que varias actividades se crucen y puedan interferir en el proceso.

- **Ejecución de actividades de servicio**

Esta fase del proceso consultivo corresponde al desarrollo de cada una de las actividades planeadas en la fase de planificación, esta integrara los recursos, la disponibilidad de líderes de proceso o líderes de área que correspondan según la planificación realizada.

- **Presentación Preliminar de resultados**

La revisión preliminar de los resultados es una fase intermedia clave, en donde se busca validar como se ha desarrollado la consultoría, en donde se socializa de firma verbal y escrita las dificultades o limitación durante el proceso, las oportunidades de mejora y los factores positivos que se han presentado, esto se hará con el líder de proceso o de la empresa responsable de la contratación del servicio, además con esto se busca disminuir los tiempo de revisión del informe final, y se busca la conformidad del informe final.

- **Presentación informe final**

En este momento se presentan los resultados definitivos del proceso de consultoría, después de haber cumplido cada una de las actividades registradas en el cronograma de actividades, la presentación se hará de la forma convenida con el líder o responsable de la empresa de atender el servicio o proceso consultivo.

- **Archivar Evidencias en media online**

Esta última fase es clave y vital para la prestación del servicio, dado que vincula el resultado del proceso consultivo con la disponibilidad de la información soportada en un medio de información, en donde tanto la empresas cliente como el consultor puedan tener acceso, de esta manera se disminuye el riesgo de la perdida de la información y se aumenta la disponibilidad de la información para la toma de decisiones , a este archivo de la información se podrá acceder bajo un permiso de la empresa y se controlara a través de la asignación de usuarios y claves de acceso.

#### 4. Conclusiones

Como resultado del estudio de las fases y elementos que comprenden el proceso consultivo se pudo constatar que las diferentes propuestas utilizadas en la actualidad por empresas de consultoría y por consultores independientes están orientadas a aplicar las siguientes fases o momentos: FASE I Concertación o coordinación del servicio, Fase II exploración o diagnóstico, Fase III Planificación del servicio o programación de actividades, Fase IV Ejecución o implementación del servicio, Fase V Informe final, entrega, conformación del expediente o entrega de informes ( Periódicos o Finales). Lo cual le da un orden estrategia que contribuye a la tecnificación o profesionalización del ejercicio de la consultoría.

Los esquemas de consultoría organizacional requieren de revisión y actualización permanente dado que el estudio más completo realizado en Colombia corresponde al de ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN CONSULTORIA 2006, ejecutado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en el año 2006, el cual se siguen usando como referente al momento de recurrir a un sustento técnico para la estandarización y profesionalización de la profesión de consultoría. Sin embargo, dada la dinámica del entorno organizacional este estudio puede llegar a ofrecer datos insuficientes ya que carece de la información sobre cambios tecnológicos, sociales, económicos, ocurridos en los últimos años.

Los criterios de seguridad y salud en el trabajo para las empresas Mipymes, Micros, pequeñas y medianas empresas que se consideraron para generar la propuesta de consultoría organizacional, fueron: 1. Iniciar por garantizar el cumplimiento de los estándares mínimos definidos por el ministerio de trabajo de Colombia a través de la resolución 0312 de 2019[7], el cual es el marco orientador para que las empresas según su tamaño puedan iniciar a implementar un sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo y por otro lado se encontró que desarrollar competencia blandas en los consultores y en los líderes o responsables de proceso que reciben la consultoría por parte de la empresas usuarias es clave, dado que esto facilita el proceso de consultoría y permite el cumplimiento de los objetivos planteados en el ejercicio de la consultoría.

## 5. Referencias

- [1] Bustamante E. & Valencia J, “La consultoria en gestion organizacional en el valle de aburrá. analisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodologia utilizada,” *Society*, vol. 3, pp. 1–8, 2009, [Online]. Available: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1181/RamónElías\\_BustamanteVélez\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1181/RamónElías_BustamanteVélez_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- [2] Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA, “Estudio de Caracterización Consultoría 2006,” p. 83, 2006, [Online]. Available: <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2104/1/3018.pdf>.
- [3] J. Veiga de Cabo, E. de la Fuente Díez, and M. Zimmermann Verdejo, “Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño,” *Med. Segur. Trab. (Madr)*., vol. 54, no. 210, pp. 81–88, 2008, doi: 10.4321/s0465-546x2008000100011.
- [4] E. Para, E. L. Diseño, D. E. T. D. E. Investigación, and U. N. A. Propuesta, “Elementos Para El Diseño De Técnicas De Investigación: Una Propuesta De Definiciones Y Procedimientos En La Investigación Científica,” *Tiempo Educ.*, vol. 12, no. 24, pp. 277–297, 2011.
- [5] S. Albano, “Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario),” *Ciencia, Docencia y Tecnol.*, vol. 27, no. 53, pp. 162–204, 2016.
- [6] L. C. Salas Narvaez, F. Andrade Zamora, and E. M. Tavarez Magallanes, “Cita sugerida (APA, sexta edición),” *Univ. y Soc.*, vol. 10, no. 3, pp. 134–141, 2018.
- [7] Ministerio de trabajo, “Resolución 0312 de 2019,” *Minitrabajo*. pp. 8–23, 2019.