

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**EL PERFIL DEL CONSULTOR COMO
TRABAJADOR DE CONOCIMIENTO:
ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE
LO IDENTIFICAN Y LE OTORGAN EL ÉXITO**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:**

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

POR:

VANESSA RASCÓN MARTÍNEZ

JULIO DE 2003

**EL PERFIL DEL CONSULTOR COMO
TRABAJADOR DE CONOCIMIENTO:
ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE
LO IDENTIFICAN Y LE OTORGAN EL ÉXITO**

**POR:
VANESSA RASCÓN MARTÍNEZ**

TESIS

Presentada al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Este trabajo es requisito parcial para obtener el título de:
Maestra en Administración de Tecnologías de Información

Julio de 2003

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

**DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la Lic. Vanessa Rascón Martínez sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Tecnologías de Información.

Comité de Tesis:

Dr. Ricardo Flores Zambada, Ph.D.
Asesor

Lic. Carlos Alberto Rodríguez Maillard, MFZ, MTI.
Sinodal

Ing. Ángel Rafael Pompa Quiroga, M.A.
Sinodal

Dr. David Garza Salazar
Director de los Programas de Posgrado en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones

Julio de 2003

Dedicatoria

A **DIOS**, por haberme regalado la oportunidad de vivir en este tiempo, en este lugar y con la gente que me rodea. Por haberme bendecido con una gran familia y una vida tan hermosa que nunca terminaré de agradecerle.

A **MI PADRE**, por haber fomentado siempre, el amor al estudio, las artes y la historia. Por haber inculcado en mí deseos de sobresalir y de seguir adelante, aún en los momentos más difíciles. Por haber confiado siempre en la importancia de una buena preparación académica y haber invertido tanto en ella. Por haberse tomado el tiempo para leer, dibujar y estudiar conmigo cuando me hizo falta, cuando apenas tenía diez años y veíamos tan lejano el día en que estaría terminando una maestría. Pero sobre todo, por ser el mejor padre, mi padre.

A **MI MADRE**, por ser siempre mi mejor amiga, por tenerme tanta paciencia y demostrarme su infinito amor día a día. Por estar conmigo en todos los momentos, apoyarme, extrañarme, quererme. Por haber creído en mi futuro y siempre confiar en mí. Simplemente, por trabajar duramente en mantener unida nuestra familia y regalarnos gran parte de su tiempo para nuestra propia realización.

A **ERIKA**, por ser un gran ejemplo de la mujer de este siglo: madre, esposa, gerente, estudiante, amiga, hermana. Por demostrarme que con un poco de esfuerzo, todo es posible en esta vida y las metas se pueden alcanzar. Por permitirme ser parte importante de la vida de su más grande tesoro, Bernardo Enrique.

A **ENRIQUE**, porque en las peores dificultades, ha sabido encontrarse a sí mismo y ha encontrado el valor para solucionar los problemas. Por confiar plenamente en sus propias decisiones y defender sus ideales.

A **ALBERTO**, por enseñarme que la paciencia y la tolerancia son grandes virtudes y que con esperanza se alcanzan grandes metas. Por su amor, su amistad, su respeto, su confianza. Por lograr que cada día sea uno más feliz.

A **BERNARDO** por compartir y comprometer su corazón plenamente a la familia Rascón, por haberse convertido en uno más de mis hermanos e integrarse a mi familia con sinceridad y cariño.

Y muy especialmente, a **BERNARDO ENRIQUE Y ANA SOFIA**, porque la vida apenas les empieza y deseo verlos lograr sus sueños y anhelos. Por el grandioso futuro que sé les espera. Para que algún día, los vea escribiendo sus propias tesis.

Agradecimientos

A **RICARDO FLORES**, mi asesor, quien desde un inicio me animó a seguir adelante y comprometerme con el desarrollo de esta tesis. Por su paciencia y su consejo que lograron encaminarme hasta la finalización de mi investigación. Por haber inculcado el interés por la administración del conocimiento y la magia que a esta teoría envuelve.

A **CARLOS RODRÍGUEZ**, quien sin dudar la respuesta, aceptó desde un inicio participar en este proyecto de tesis y logró apoyarme en medio de múltiples compromisos laborales y personales.

A **ANGEL POMPA**, quien en cada plática y sin siquiera notarlo, me enriquece con sus puntos de vista e ideas sobre consultoría. Por haber aceptado participar y comprometerse con este proyecto casi sin conocerme, y haberse convertido en un buen amigo.

A **LOS CONSULTORES DE DISTINTAS ÁREAS, CIUDADES Y FIRMAS**, quienes se tomaron el tiempo para contestar mi cuestionario, aún y cuando contaban con pocos momentos disponibles. Ustedes permitieron, por medio de sus opiniones, alcanzar el desenlace de esta tesis. Sin su cooperación, este trabajo no hubiera podido realizarse.

Resumen

Actualmente, el conocimiento y los esfuerzos para administrarlo se han convertido en importantes elementos de la vida laboral contemporánea. El dramático aumento en la popularidad de ideas como la de “Administración del Conocimiento” muestra nuevas maneras de valorar a las empresas y de obtener un mejor desempeño. Bajo el esquema de esta teoría, las compañías poseen una nueva generación de personal que representa las verdaderas ventajas competitivas de la empresa y les brinda valor agregado. A este grupo de individuos, se les llama trabajadores de conocimiento.

Existen distintas definiciones sobre lo que es en realidad, un trabajador de conocimiento (o KW por sus siglas en inglés), sin embargo, todas las definiciones coinciden en que los KW pueden ser identificados en las empresas por que se dedican a trabajo no estructurado y vital para la organización, a diferencia de los que únicamente reflejan normas y prácticas definidas para sus puestos. En general, las personas que se dedican a la investigación, desarrollo de productos, publicidad y servicios profesionales legales o de consultoría son KW.

Estudiar el perfil de los trabajadores de conocimiento resulta muy necesario para el desempeño armonioso de las empresas y para maximizar la utilidad de los mismos. Otras investigaciones han estudiado a los KW dentro de organizaciones de manufactura y de servicios de tecnologías de información. Tomando en cuenta que todos los consultores son trabajadores de conocimiento, se realizó un nuevo estudio intentando conocer el perfil de los mismos y se decidió además, conocer el impacto que dicho perfil tiene sobre el éxito o fracaso del consultor.

La investigación se realizó de manera hipotética-inductiva, y se seleccionó una muestra no aleatoria y a conveniencia de la población de consultores en México. El estudio requirió de la aplicación de cuestionarios referentes a las características sociodemográficas, psicológicas, motivacionales y éticas de los consultores, así como de la percepción que los mismos tienen de su propio éxito, con el objetivo de encontrar una correlación entre el perfil y el éxito. Los resultados de las características psicológicas y motivacionales fue comparado con el de otras investigaciones para tratar de definir un perfil global del trabajador de conocimiento.

La investigación encontró que el trabajador de conocimiento, es una persona que maneja su información de manera difusa, personal y horizontalmente con mutuo entendimiento. Las metas nunca le son impuestas desde arriba y tiende ligeramente a procesar información de manera concreta. Puede manejar distintos estilos de escuchar, dependiendo del giro de su trabajo, y puede sentirse motivado por distintas necesidades. Esta investigación podrá servir como pauta para que nuevos investigadores profundicen en otras áreas y diseñen un perfil más completo.

Indice

LISTADO DE FIGURAS	ix
LISTADO DE TABLAS	x
CAPÍTULO 1 – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Administración de Conocimiento.....	1
1.2 El Trabajador de Conocimiento.....	4
1.3 La Industria de la Consultoría	7
1.4 El Consultor como Trabajador de Conocimiento.....	9
1.5 Los Consultores en las Empresas.....	11
1.6 La Cultura del Consultor.....	13
1.7 El Análisis del Cliente	14
1.8 La Relación Consultor-Cliente.....	16
1.9 Problema.....	19
1.10 Objetivo... ..	21
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO	22
2.1 Características Sociodemográficas.....	22
2.2 Características Psicológicas.....	26
2.3 Características Motivacionales	31
2.4 Características Éticas	36
2.5 El Éxito de los Consultores en sus Asignaciones	41
2.6 Conclusiones	43
CAPÍTULO 3 – MODELO PARTICULAR	45
CAPÍTULO 4 – ESTUDIO DE CAMPO	47
4.1 Tipo de Investigación.....	47
4.2 Población y Muestra	49
4.3 Variables y Medición.....	50
4.3.1 Variables Sociodemográficas.....	51
4.3.2 Variables Psicológicas	52
4.3.3 Variables Motivacionales	56
4.3.4 Variables Éticas.....	56
4.3.5 Variables sobre Percepción de Éxito	57
4.4 Estrategia de Recolección de Datos	57
4.4.1 Secciones Informativas	58
4.4.2 Parte 1. Características Sociodemográficas	59

4.4.3	Parte 2. Percepción de Éxito	60
4.4.4	Parte 3. Características Psicológicas	61
4.4.5	Parte 4. Características Motivacionales	72
4.4.6	Parte 5. Características Éticas	73
4.4.7	Aplicación de Cuestionarios	76
4.5	Análisis de la Información	76
4.5.1	Análisis de las Características Sociodemográficas	81
4.5.2	Análisis de la Percepción de Éxito	82
4.5.3	Análisis de las Características Psicológicas	82
4.5.4	Análisis de las Características Motivacionales	86
4.5.5	Análisis de las Características Éticas	87
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS		88
5.1	Respuesta Obtenida	88
5.2	Características Sociodemográficas	89
5.2.1	Sexo	89
5.2.2	Nivel de Estudios	90
5.2.3	Edad	90
5.2.4	Nivel de Experiencia	91
5.3	Características Psicológicas	92
5.3.1	Manejo de Información	92
5.3.2	Estilos de Pensamiento, Toma de Decisiones y Formas de Inquirir	95
5.3.3	Estilos de Escuchar	97
5.3.4	Estilos de Aprendizaje	98
5.4	Características Motivacionales	100
5.5	Características Éticas	101
5.6	Percepción de Éxito de los Consultores	102
5.7	Comparación de Resultados de Éxito	105
5.8	Comparación de Perfiles de Trabajadores de Conocimiento	108
CAPÍTULO 6 – DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		111
6.1	El Perfil del Consultor como Trabajador de Conocimiento	111
6.2	El Perfil del Consultor y la Relación con el Éxito	115
6.3	El Perfil General del Trabajador de Conocimiento	116
6.4	Limitaciones a la Investigación	119
6.5	Investigaciones Futuras	119
ANEXOS		121
BIBLIOGRAFÍA		142
VITA		149

Listado de figuras

Figura 1. Modelo particular.....	45
Figura 2. Tabla de Resultados Iniciales	77
Figura 3. Tabla de Resultados Posibles por Variable	78
Figura 4. Suma de Resultados en IDEA	79
Figura 5. Resultados por Grupo de Éxito	80
Figura 6. Distribución de la Muestra por Sexo	89
Figura 7. Distribución de la Muestra por Nivel de Estudios.....	90
Figura 8. Distribución de la Muestra por Edad	91
Figura 9. Distribución de la Muestra por Nivel de Experiencia	91
Figura 10. Distribución de la Muestra por Grado de Codificación.....	93
Figura 11. Distribución de la Muestra por Grado de Abstracción.....	93
Figura 12. Distribución de la Muestra por Grado de Difusión.....	94
Figura 13. Distribución de la Muestra por Tipo de Relación	94
Figura 14. Distribución de la Muestra por Tipo de Coordinación	94
Figura 15. Distribución de la Muestra por Tipo de Establecimiento de Metas	95
Figura 16. Distribución de la Muestra por Estilos de Pensamiento	96
Figura 17. Distribución de la Muestra por Estilos de Escuchar	98
Figura 18. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje.....	99
Figura 19. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje Combinado....	100
Figura 20. Distribución de la Muestra por Tipo de Motivador	101
Figura 21. Distribución de la Muestra por Nivel de Madurez Ética	102
Figura 22. Distribución de la Muestra por Cumplimiento Oportuno de sus Asignaciones.....	103
Figura 23. Distribución de la Muestra por Solicitud de Nuevos Proyectos	104
Figura 24. Distribución de la Muestra por Recomendación con Nuevos Clientes.....	105

Listado de Tablas

Tabla 1. Detalle de Rasgos Esenciales y Subordinados.....	27
Tabla 2. Forma de Encontrar los Resultados de Estilos de Pensamiento	83
Tabla 3. Forma de Encontrar los Resultados de Estilos de Escuchar	85
Tabla 4. Forma de Encontrar los Resultados de Necesidades de Motivación	86
Tabla 5. Distribución de la Muestra por Sexo	89
Tabla 6. Distribución de la Muestra por Nivel de Estudios	90
Tabla 7. Distribución de la Muestra por Edad	90
Tabla 8. Distribución de la Muestra por Nivel de Experiencia.....	91
Tabla 9. Distribución de la Muestra por Variables de Manejo de Información	92
Tabla 10. Distribución de la Muestra por Estilos de Pensamiento	96
Tabla 11. Distribución de la Muestra por Estilos de Escuchar.....	97
Tabla 12. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje.....	98
Tabla 13. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje Combinado	99
Tabla 14. Distribución de la Muestra por Tipo de Motivador	100
Tabla 15. Distribución de la Muestra por Nivel de Madurez Ética.....	102
Tabla 16. Distribución de la Muestra por Cumplimiento Oportuno de sus Asignaciones.....	103
Tabla 17. Distribución de la Muestra por Tipo de Retroalimentación	104
Tabla 18. Distribución de la Muestra por Solicitud de Nuevos Proyectos	104
Tabla 19. Distribución de la Muestra por Recomendación con Nuevos Clientes.....	105
Tabla 20. Resultados de la Comparación entre los Grupos de Consultores Exitosos y No Exitosos	106
Tabla 21. Resultados de la Comparación entre los Perfiles de los Trabajadores de Conocimiento	108

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Administración del Conocimiento

Actualmente, el conocimiento y los esfuerzos para administrarlo se han convertido en importantes elementos de la vida laboral contemporánea. (Riain, 2001). El nacimiento de sistemas de información robustos, la World Wide Web, las redes, el e-mail, y el intercambio instantáneo de información llevó a la comprensión de que el conocimiento (y su transmisión) es el elemento fundamental detrás de las actividades de las compañías (McElyea, 2002).

En la era industrial, los trabajos eran rutinarios y coordinados por grandes burocracias. Sin embargo, en la economía de la información, nuevos ambientes laborales han sido desarrollados. (Ayres, 2002) El progreso económico parece estar ligado con el ceder el trabajo físico e intelectual de las personas a las máquinas y con cambiar las instrucciones tradicionales por herramientas de hardware y software. El valor producido por el trabajo ha sido sustituido por el valor producido por la tecnología. Así pues, el conocimiento y las habilidades se han ido almacenando activa o pasivamente en distintas tecnologías con lo que se han desarrollado las llamadas organizaciones de conocimiento (Anell y Wilson, 2002).

De Gues (1997), señala que en los últimos 50 años, el mundo de los negocios ha cambiado de ser dominado por los capitales a ser un mundo dominado por el conocimiento. El estudio de esta realidad ha llevado a la formación de nuevas teorías que finalmente desembocaron en lo que hoy conocemos bajo el nombre de Administración del Conocimiento (o KM por su nombre en inglés: Knowledge Management). Esta práctica ofrece un concepto único y original que aún es considerado por muchos industriales como progresivo y de suave aplicación en sus propias compañías debido principalmente a que se compone de un elemento totalmente intangible: el conocimiento. Sin embargo, autores notables como Peter Drucker, Margaret Wheatley, Arie De Gues y Peter Senge sugieren enfáticamente que la administración del conocimiento es cada día más aceptado como un concepto creíble y aplicable pero todavía en etapa de desarrollo (McElyea, 2002).

¿Pero en qué consiste realmente este concepto?, Chae, et.al (2002) señala que algunos investigadores mantienen una visión de proceso de información y definen al KM de manera muy simple como un sistema computacional que ayuda a las organizaciones a administrar conocimiento. Sin embargo, existen autores

que se centran más en una visión humanística y definen por lo tanto al KM como un proceso principalmente social. Así pues, podemos finalmente concluir que la definición más completa del KM probablemente poseerá algo de ambos argumentos (Chae et. al, 2002).

De manera mucho más completa Rostogi (2000) nos otorga una amplia definición de lo que significa Administración del Conocimiento: "Proceso sistemático e integral para coordinar las actividades de adquirir, crear, compartir, guardar, difundir, desarrollar e implementar conocimiento a lo largo de la organización por individuos y grupos en busca de mayores metas organizacionales". (McElyea, 2002)

Pero ninguna definición estaría completa si no se citan las características que el concepto pueda tener. Así pues, Wheatley (2001) menciona que existen seis elementos fundamentales que identifican a la Administración del Conocimiento:

- a. *El conocimiento es creado por seres humanos.* Para tener éxito, es necesario eliminar la filosofía occidental tradicional, la cual visualiza a los trabajadores como máquinas que realizan labores y no como creadores de conocimiento.
- b. *Es natural que las personas creen y compartan el conocimiento.* El hombre adquiere y crea nuevo conocimiento sin pensarlo, ya que no puede evitar aprender, como tampoco puede evitar enseñar con el diario convivir.
- c. *Todas las personas son trabajadores de conocimiento.* Todos los empleados sin excepción en algún momento son capaces de contribuir a la creación de conocimiento. Simplemente, existen algunos que constantemente crean y otros que prefieren no hacerlo.
- d. *Las personas optan por compartir su conocimiento.* La transmisión de conocimiento se realiza únicamente cuando la persona decide hacerlo. Algunos trabajadores preferirán no compartir lo que saben o conocen.
- e. *La administración del conocimiento no se trata de tecnología.* El conocimiento reside en la cabeza de los empleados y es importante entender que se deriva del desenvolvimiento humano.
- f. *El conocimiento nace en un proceso caótico que toma su tiempo.* Las empresas desarrollan conocimiento con el paso de los años y con la experiencia que sus administradores y trabajadores adquieren, este se va transmitiendo y enriqueciendo cada día más.

Dentro de esta teoría, se describen dos tipos de conocimiento: El tácito y el explícito. El primero envuelve al entendimiento humano, reside en las mentes de las personas y se gana principalmente a través de la experiencia. Este tipo de conocimiento es el más difícil de capturar pero es él que generalmente crea el mayor valor para la empresa. Por el contrario, el conocimiento explícito es el que se encuentra escrito y detallado en los distintos sistemas de información y almacenaje. Su transmisión y explotación es relativamente fácil, pero no resulta útil si no se retiene en la mente de los trabajadores. (McElyea, 2002).

Así pues, las empresas tienen por meta lograr la mezcla correcta entre ambos tipos de conocimiento, o mejor dicho, encontrar la forma de convertir lo tácito en explícito y lo explícito en tácito. (McElyea, 2002). Pero esto resulta difícil, debido a que representa un verdadero trabajo en equipo y requiere del apoyo entre las distintas áreas de las compañías. Convertir lo tácito en explícito es especialmente difícil cuando los empleados clave sienten que al permitir a otros conocer lo que sólo ellos saben, están disminuyendo su estatus de insustituibles y por lo tanto, pueden ser relegados de sus empleos. Por el otro lado, convertir lo explícito en tácito tampoco es fácil ya que involucra capacitación del personal y cooperación. (Anell y Wilson, 2002).

Como una sencilla solución a lo anterior, las empresas han comenzado a migrar el conocimiento que comúnmente pertenecía al personal de producción (o de cuello azul) hacia las distintas tecnologías, de manera que las empresas pueden seguir operando correctamente aún si cambian de personal. Después de todo, el conocimiento de producción ya no es el secreto mejor guardado de unas cuantas compañías avanzadas, sino que se ha esparcido por todo el orbe. Obviamente, esto también tiene su consecuencia negativa, las máquinas requieren ahora de sistemas de monitoreo y revisión que obligan a ser controladas por personas. Y es por eso que, en pocos años, trabajadores que tradicionalmente sólo realizaban tareas de cuello azul (producción), se encuentran enfrascados realizando tareas de cuello blanco (monitoreo y análisis). (Anell y Wilson, 2002)

Y es en estas personas, en quienes reside el verdadero impulso de la nueva economía del conocimiento. Las compañías exitosas del futuro, serán aquellas que en lugar de limitarse a almacenar conocimiento en personas y máquinas, fomenten la creación de personal capaz de extraer y codificar conocimiento, cuidando por supuesto, que la competencia no se convierta en un imitador y anule esta ventaja competitiva de la empresa. (Allen y Wilson, 2002)

Es por esto, que las teorías del conocimiento hacen alarde de un nuevo grupo ocupacional que aunque tenía presencia en el pasado, no había sido identificado plenamente. Se trata del "Knowledge Worker" (KW por sus siglas en inglés) o "Trabajador de Conocimiento" (Freedman, 1999). La última década atestiguó el nacimiento de este nuevo tipo de empleado al cual se le paga no por crear, producir o administrar productos o servicios tangibles, sino por juntar, desarrollar, procesar y aplicar información. (Frost, 2002).

1.2 El trabajador de conocimiento

El dramático aumento en la popularidad de ideas como las de “Administración del Conocimiento” y “Capital Intelectual” ha llevado al trabajo del conocimiento hacia el centro de debates de desempeño económico. Al parecer, las organizaciones están enfocando sus atenciones en conocer como el conocimiento se desarrolla en los ambientes laborales y específicamente en conocer a aquellas personas que adquieren, procesan y aplican dicho conocimiento. Desgraciadamente, estudios han encontrado que este tipo de personas representan no más del 20% de la fuerza laboral en promedio (de las instituciones estudiadas), aunque este número tenderá a crecer con el paso de los años. (Scarborough, 1999)

Esta nueva generación de personal, es la que representa las ventajas competitivas de la empresa y es la que puede brindar un valor agregado a la Compañía de manera que no sólo representan una erogación sino que pueden ser cuantificados como capital intelectual y eventualmente, pasar a formar parte de los estados financieros. Aunque, obviamente alcanzar esta meta depende de conocer perfectamente que sí es y que no es un trabajador de conocimiento. (Scarborough, 1999)

Día a día, se incrementa el uso del término “trabajador de conocimiento” por lo que muchos investigadores han comenzado a criticarlo y lo consideran sin rigor teórico o metodológico. Por ejemplo, Davenport (1996) se limita a definirlo como “trabajador que realiza actividades tales como investigación, desarrollo de productos, publicidad, y/o servicios educacionales y profesionales como legales, contables o de consultoría”. Pero la definición debería de ser más objetiva y no listar únicamente profesiones, sino las actividades de pensamiento que este tipo específico de trabajadores realiza. (Scarborough, 1999).

Los trabajadores de conocimiento se definen principalmente por el trabajo que efectivamente realizan, el cual generalmente es no estructurado pero se convierte en vital para la organización, y por lo tanto, refleja los cambios en las necesidades de las organizaciones en lugar de reflejar normas y prácticas definidas por su tipo de puesto. (Scarborough, 1999). En resumen, son individuos complejos que brindan habilidades, inteligencia y metodología laboral únicas. (Amar, 2002)

Scarborough (1999), sugiere que existen 4 desarrollos simultáneos que dieron origen a la popularización de los trabajadores de conocimiento.

- a. *El declive relativo del modelo profesional.* El modelo tradicional del hombre-máquina se ha vuelto obsoleto para dar origen al del hombre como creador de conocimiento.
- b. *La creciente importancia del trabajo de conocimiento en la experiencia de un rango de grupos ocupacionales.* Grupos como la consultoría, la medicina, la contabilidad, la abogacía y la informática, requieren cada vez más de trabajadores capaces de crear conocimiento para enriquecer a sus propias compañías.
- c. *La codificación del conocimiento a través de nuevas tecnologías de información.* La invención de las grandes bases de datos, las computadoras ligeras pero poderosas y en general, de las tecnologías para almacenar información, dieron origen a la capacidad de las empresas para codificar sus procesos, escribirlos y comunicarlos o brindarlos para su uso masivamente a sus empleados.
- d. *La aparición en la economía de nuevos sectores de producción de conocimiento.* Nuevas tecnologías de información y sus consultores y especialistas han tomado por completo los mercados y se han difundido ampliamente.

El efecto global de las anteriores tendencias es que han cambiado la manera en que las compañías se apropian y aplican el conocimiento. Y es que los trabajadores de conocimiento (KW) trabajan con cuanto conocimiento tengan a la mano. Trabajan por supuesto con su propio conocimiento, pero también con el de otros KW con los que se han comunicado o con los que han intercambiado ideas a través de sistemas de información y otros artefactos. Este cambio conlleva importantes implicaciones, entre otras:

- a. Los trabajadores de conocimiento están mucho menos equipados para ejercer poder monopolizando conocimiento especializado.
- b. Experimentan una diferente relación productiva frente al conocimiento que crean y aplican, ya que en el trabajo de conocimiento es menor la aplicación de una experiencia predefinida específica y se convierte más en el resultado de la interacción de distintos seres humanos.
- c. Al tener una relación más dependiente con sus colaboradores, desarrollan un conjunto de actitudes diferentes y más libres, ya que comprenden que su conocimiento no sólo les sirve a sí mismo sino al contexto que los rodea.

Resumiendo, los trabajadores del conocimiento desarrollan una orientación más instrumental hacia el conocimiento y hacia las fuerzas dominadoras de los distintos mercados. (Scarborough, 1999).

Amar (2002), coincide con Scarborough (1999) en señalar el nuevo papel interpersonal de los trabajadores de conocimiento. Asimismo, agrega que debido a esto, requieren un ambiente de trabajo apropiado en donde se reconozca que los trabajadores de conocimiento:

- a. Son individuos únicos y por lo tanto es imposible crear sistemas uniformes para motivarlos o recompensar su creatividad.

- b. Establecen una gran prioridad a las metas individuales en lugar de las metas grupales por lo que los administradores deberán responder a las necesidades de cada empleado.
- c. Deben laborar en organizaciones de conocimiento que les provean una variedad de oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Simplemente, la meta es permitir a los trabajadores de conocimiento control total sobre su medio ambiente laboral para que puedan maximizar su creatividad personal. (Amar, 2002)

Sobre esta misma línea, Sheridan (2002) desarrolló una investigación concluyendo que “utilizando la perspectiva de las propiedades del manejo de la información, en combinación con los procesos intrapersonales pueden ofrecer un mayor y mejor entendimiento de los individuos que constituyen una organización”. Esta conclusión se deriva de una copiosa investigación en la que se comparó los procesos intrapersonales de 22 knowledge workers contra los de 22 no knowledge workers, utilizando para ello variables obtenidas de distintas teorías de Administración del Conocimiento, como las Redes Sociales y de herramientas gráficas, como el cubo de Boisot.

Los resultados de Sheridan (2002) implican que el trabajador de conocimiento tiende a tener un manejo de información no codificado, concreto, difundido y personal. Su pensamiento es principalmente idealista, su estilo de escucha es activo, lo motiva el poder y su estilo de aprendizaje es conceptual y convergente.

Estas características del knowledge worker resultan por demás interesantes, ya que sugieren que estas personas son mucho más analíticas en su aprendizaje y mucho más emocionales en su forma de actuar. Asimismo, sugieren que se sienten motivados al liderar proyectos, pero permiten que sus miembros del equipo aporten y cooperen. (Sheridan, 2002)

Por último, la tesis de Sheridan (2002), puntualiza que los knowledge workers no son seres perfectos, sino que tienen suficientes áreas de oportunidad. Principalmente, porque aunque son vistos por sus colaboradores como expertos en sus áreas, mantienen una cierta debilidad en el manejo de las relaciones amistosas y tienden a ser considerados de poca calidad humana.

Posterior al estudio de Sheridan (2002), Ortiz (2002) desarrolló su propia investigación utilizando un modelo similar. Los resultados arrojaron importantes conclusiones que en su mayoría confirmaron los hallazgos de Sheridan (2002), pero que también demostraron algunas discrepancias. Entre otras diferencias, destaca el hecho de que Ortiz (2002) afirma que los trabajadores de conocimiento actúan analíticamente tanto en su aprendizaje como en su pensamiento y toma de decisiones. Asimismo, los knowledge workers se orientan motivacionalmente hacia el logro y no hacia el poder como describe Sheridan (2002). Finalmente, Ortiz

(2002), difiere señalando que los trabajadores de conocimiento manejan la información de manera codificada, es decir organizada, mientras que Sheridan (2002) establece exactamente lo contrario.

1.3 La Industria de la Consultoría

Durante las últimas dos décadas, la economía mundial ha experimentado grandes cambios económicos, políticos y tecnológicos. Estos cambios, han exigido a los administradores habilidades desconocidas hasta entonces. (Drucker, 1997). La falta de habilidades fue creando abismos de conocimiento dentro de las organizaciones. Los primeros en aventurarse a llenar estos vacíos, fueron los contadores; quiénes históricamente, eran aceptados como expertos en pequeñas empresas ó contaban con la confianza suficiente para aconsejar en los problemas de negocio, pero carecían de habilidades específicas para resolver los verdaderos problemas (Foley 1991).

Con el paso del tiempo, se desarrollaron distintas firmas de consultoría, las cuales se fueron especializando poco a poco no sólo en contabilidad, sino también en otras áreas de negocio. Hoy en día, una firma de consultoría debe proveer conocimientos expertos a la empresa en áreas de trabajo específicas. Idealmente, el grupo consultor debe acercarse profundamente a los problemas de la empresa ayudándose de su experiencia en otros trabajos en combinación con su propia innovación. La experiencia de un consultor se evidencia con su posición en la industria, sus publicaciones en medios de comunicación, sus trabajos previos exitosos y referencias positivas. (Guenther, 2000)

El negocio de los consultores reside en proveer asesoría experta. Identifican un problema en un cliente, y luego lo resuelven a través de actividades como análisis, facilitación, entrenamiento, y otros. Algunos se enfocan más en los procesos, simplemente llevando al cliente de la mano para que supere situaciones predefinidas. Otros además, sirven como entrenadores y ayudan al cliente a que identifique sus propios problemas, sus metas a alcanzar, e incluso sus soluciones. (Bennett y Martin, 2001)

Ahora más que nunca, los recursos externos están siendo contratados para auxiliar a las organizaciones en situaciones complejas como reestructuraciones, fusiones, reingeniería e hipercompetitividad. (Bennett y Martin 2001). Entre los distintos trabajos de consultoría, destacan el análisis de opciones para la toma de decisiones, facilitación de encuentros de negocio entre distintas empresas y entrenamiento. (Spector, 2000)

No hace tanto tiempo, en 1992, Tuller mencionaba la existencia de una nueva generación de dueños y administradores mejor informados que ya no

estaban aceptando una consultoría mediocre y cara. Las soluciones simples y genéricas para problemas complejos y específicos dejó de ser un negocio. Los consultores de entonces necesitaban esforzarse para abarcar nuevas especialidades y servicios a la medida. Entre otros, los consejeros necesitaron adaptarse a los siguientes cinco cambios de negocio si es que querían asegurar su permanencia en el mercado:

1. La competencia global.

Las grandes Compañías producen y comercializan alrededor del mundo por lo que requieren consultores que entiendan esta internacionalización y puedan proveer soluciones adaptables a los distintos mercados, culturas, etc. Además deben encontrar la manera de usar recursos locales para reducir costos y eficientizar las operaciones.

2. La edad de la especialización de los mercados.

Nuevas tecnologías y clientes sofisticados, obliga a las firmas de consultores a especializarse a detalle en los distintos rubros y productos que manejan sus clientes. Los consultores son como los doctores, no pueden hacer una cirugía en un órgano vital de la Compañía si no son especialistas en ese rubro.

3. Dificultades en el sistema financiero mundial.

El sistema financiero mundial, ha pasado por severas crisis en los últimos años, la obtención de créditos es limitada y las Compañías quiebran con facilidad. Actualmente, la economía se encuentra en un estado constante de flujo. La responsabilidad del consultor aumenta frente a estos descalabros y deberá prepararse para operar de manera muy distinta en continentes como África, Asia o Latinoamérica, que en Europa o el Norte de América.

4. La revolución de la conciencia social.

Alrededor del mundo, las demandas por la equidad social, la seguridad personal y la libertad han hecho eco en las distintas organizaciones tanto privadas como gubernamentales. Se han publicado nuevas reformas en favor de los trabajadores y los consultores tendrán que acoplar sus soluciones al respeto de las mismas. Asimismo, el consultor será responsable de proveer servicios que ayuden a sus clientes a producir bienes que ayuden a mantener esta conciencia social respetando la ecología, la salud y el desarrollo de las comunidades.

5. La revolución de la tecnología.

Avances en la medicina, las comunicaciones, y las tecnologías de transporte han producido grandes ventajas competitivas para algunas Compañías pero han dejado terriblemente relegadas a otras que no han tenido la suficiente capacidad económica para mantenerse a la vanguardia. Los consultores necesitarán entonces, encontrar soluciones de tecnología que permitan el desarrollo de sus clientes y los ubiquen por encima de sus competidores,

cuidando sin embargo, que estas soluciones se mantengan dentro del presupuesto.

Hoy, en el año 2003, observamos que esas tendencias están totalmente difundidas y ya son parte de la vida cotidiana del siglo XXI. Así pues, un mundo tan globalizado y cambiante, ha permitido el desarrollo de una muy difundida generación de firmas de consultoría que se preocupa por proveer servicios especializados a sus clientes y de preparar consultores que se adaptan a las distintas necesidades culturales, demográficas y sociales de sus clientes.

Algunas cifras podrían ayudar a delimitar este contexto. Por ejemplo, se estima que tan sólo en Estados Unidos, existen más de 200,000 firmas de consultoría (Benneth y Martin, 2001). Por otra parte, Sheth y Sobel, 2000; mencionan que actualmente, la industria de los servicios profesionales en consejería genera alrededor de 500 billones de dólares de ingreso anual en Norteamérica.

En cuanto al impacto de la consultoría en nuestro país, Ochoa (1996), señala que "La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) es, desde 1985, la asociación que representa a los consultores organizados en México. En sus inicios, la Cámara contó con el registro de 122 empresas y durante los últimos 10 años su crecimiento ha sido constante, hasta llegar a 1623 empresas en la actualidad. La CNEC agrupa cinco grandes especialidades, y todas las empresas definen su campo de acción dentro de estas: economía e inversiones, gestión, planeación y diseño, administración de obras y apoyo tecnológico. Asimismo, sus membresías han evolucionado con la participación de empresas del interior de la República. Cuando la Cámara se creó, el 100% de las empresas eran del Distrito Federal; hoy día, del total existente, 1120 son de la Ciudad de México y el resto (30%) de diferentes estados del país. Incluso la Cámara cuenta con seis delegaciones: Jalisco, Guanajuato, Yucatán, Querétaro, Nuevo León y Puebla, y con representantes en los demás estados del país"

1.4 El Consultor como Trabajador de Conocimiento

Anteriormente, se mencionaron distintas definiciones del trabajador de conocimiento así como los roles que juega en la sociedad. Retomando la definición de Davenport (1996), observamos que una de esas disciplinas íntimamente relacionadas con el trabajo de conocimiento es la consultoría. Elliot y Jacobson (2002) señalan por su parte, que las compañías que desarrollan y venden conocimiento, como contadores, abogados y consultores en

administración o tecnología deben añadirse a la lista de lo que se considera trabajadores de conocimiento ya que forman parte de la nueva economía de la información.

Las organizaciones de consultoría se caracterizan por realizar trabajo en equipo orientado a proyectos, poseer una organización jerárquica plana y un conjunto dinámico y cambiante de roles y objetivos de su personal. El día a día laboral en estas compañías termina con el desarrollo de información en distintos formatos como reportes, gráficos, presentaciones, documentos e incluso archivos de audio y video, que eventualmente se convierten en conocimiento explícito. Los consultores llaman al conocimiento con distintos nombres: Mejores prácticas, procedimientos formales o conexiones externas. En resumen, se enfocan en un concepto único como su principal producto: El conocimiento. (Griggs, et. al., 2002).

Pero no es sólo su producto final lo que hace que un consultor sea uno de los más representativos ejemplos de un trabajador de conocimiento. Las firmas de consultoría comparten características comunes como:

- a. *El personal es su principal activo.* Cuando una compañía consultora vende sus proyectos, presenta no sólo sus credenciales como grupo, sino la experiencia misma de sus consultores, después de todo, sin ellos la empresa no sería nada. Son los consultores quienes procesan la información y proveen de resultados a su compañía.
- b. *La sabiduría, la experiencia, el trabajo en equipo, la colaboración y la creatividad son valorados.* Generalmente en las firmas consultoras, los empleados trabajan un número estándar de años para ir escalando peldaños en la organización que representa el tiempo promedio necesario para adquirir experiencia suficiente. Otras personas pueden escalar peldaños mucho más rápido o por el contrario tardar un poco más de acuerdo a su desenvolvimiento con los clientes y a su capacidad para la creación de nuevas ideas.
- c. *El producto es una solución, un descubrimiento, una patente o una recomendación.* Todas las compañías consultoras ofrecen como producto final conocimiento.
- d. *Para ser efectiva, la organización debe ser flexible y con disposición a aprender más.* Día a día, las tecnologías y las metodologías de administración hacen que las compañías consultoras requieran aprender nuevos y mejores procesos, además, el consultor debe ser capaz de adaptarse fácilmente a las necesidades de sus clientes.
- e. *Los proyectos son el foco de atención de todos los esfuerzos y usualmente deben completarse en un tiempo limitado.* Las empresas consultoras venden horas-hombre a sus clientes por lo que terminar en el tiempo negociado es de vital importancia para la organización.

Tales características permiten que se desarrolle un abundante conocimiento el cual se trata de difundir a través de la organización y puede ser clasificado en cuatro elementos distintos:

- a. *Conocimiento Interno*. Comprende el conocimiento de los procesos internos y la manera de operar de la firma en particular, además de conocimiento tácito y explícito adquirido por los trabajadores a través de la experiencia en distintos proyectos.
- b. *Conocimiento Externo*. Incluye a la información requerida para satisfacer las necesidades de los socios de la firma, como pueden ser regulaciones gubernamentales o posición estratégica de la compañía en el mercado o frente a los competidores.
- c. *Conocimiento de Recursos Humanos*: Representa el conjunto de habilidades y de experiencias múltiples que forman parte de los consultores.
- d. *Conocimiento de Proyecto*. Se compone de las lecciones aprendidas en proyectos anteriores, resultados obtenidos, etc., los cuales evitan que cada proyecto el consultor deba “descubrir el hilo negro”.

En resumen, las organizaciones dedicadas a la consultoría y a la investigación tienen amplias necesidades de administración de conocimiento, precisamente porque sus competencias clave se centran en la utilización de trabajadores de conocimiento, no es de extrañarse entonces, porque cada vez realizan inversiones más fuertes en arquitectura de tecnologías de información con el fin de almacenar la mayor cantidad de conocimiento explícito posible. (Griggs, et. al., 2002)

Pero entonces, Las tareas en las que los consultores pueden apoyar a la administración están relacionadas con la factibilidad de que provean servicios profesionales de conocimiento. Las compañías generalmente mantienen en sus nóminas costosos trabajadores de conocimiento que realizan labores de competencias amplias, mientras que los consultores proveen este mismo servicio muchas veces a una fracción del costo. (Griggs et. al., 2002).

1.5 Los Consultores en las Empresas

Tomando en cuenta los apartados anteriores, es posible resumir que la necesidad de administrar el conocimiento se ha vuelto parte del día a día del sistema económico mundial (De Gues, 1997). También se observa que dentro de las organizaciones, son los knowledge workers quienes efectivamente aportan este conocimiento y que por lo tanto se han convertido en vitales para su funcionamiento (Scarborough, 1999). Finalmente, se ha descrito que dentro de los distintos tipos de trabajadores de conocimiento, destaca un grupo específico formado por los consultores, quienes aún siendo externos a las organizaciones, aportan el conocimiento tácito y explícito que las mismas requieren para funcionar adecuadamente. (Griggs, et. al., 2002).

Bajo esta línea, resulta lógica la necesidad de estudiar más profundamente la historia de los consultores con el fin de conocerlos y adquirir una perspectiva más amplia de cómo trabaja este tipo específico de trabajador de conocimiento.

Entonces, ¿Qué es consultoría?, Bellman (1990), responde que la consultoría es una actividad ampliamente difundida en el mundo y practicada por la mayoría de las personas, aunque pocas se reconocen a sí mismos consultores. La consultoría, describe desde tareas tan complejas como trabajar durante cinco años dentro de una organización, reformar su misión, estrategia, estructura y sistemas, hasta acciones tan simples como enseñar a un niño a abrocharse las agujetas. Ambos ejemplos demuestran dos características inherentes a la consultoría: Ayudar a otros a obtener lo que desean, y experiencia. (Bellman, 1990)

Para ser efectiva, debe incluir cuando menos a dos personas: un cliente con una necesidad y un consultor con habilidades relacionadas a esta necesidad y con una disposición a ayudar. Así pues, los consultores son gente que cuando se les solicita, aceptan compartir su experiencia para adelgazar la brecha entre lo que hoy tienen y lo que desean tener. Aquellos que ofrecen servicios que no fueron solicitados, pueden creer que están consultando, pero nada más alejado de la realidad. Los verdaderos consultores tienen clientes, y son los clientes quienes finalmente deciden que es lo que quieren. (Bellman, 1990)

Ahora pues, si se está brindando un servicio que satisface una necesidad, es obvio comprender por qué la consultoría es una actividad que puede ser altamente rentable. No se cobrará a un niño por enseñarle a abrochar sus agujetas, pero sí se puede facturar a una compañía por reestructurar sus departamentos, rediseñar sus procesos o implementar nuevos sistemas.

Los consultores han estado vendiendo sus recomendaciones desde que se creó el concepto de empresa privada y junto con ésta, han enfrentado cambios a través del tiempo. Los consultores se benefician de los "booms" económicos que repentinamente aparecen y sufren cuando la situación se vuelve difícil. (Tuller, 1992). Pero aunque estos profesionistas han existido siempre, el concepto moderno de consultor es el resultado de todos estos altibajos y de la relación que los especialistas han ido forjando con sus clientes.

Parece mentira, pero el siglo XXI donde cada día se crean o descubren distintas y mejores maneras para simplificar la administración, la presencia de consultores en las empresas se ha tornado prácticamente indispensable. A medida que aparecen nuevas metodologías y originales tecnologías, las compañías se ven obligadas a contratar temporalmente expertos capacitadas en las nuevas disciplinas. De acuerdo a Guenther (2001), las empresas requieren a fondo, el apoyo de especialistas para optimizar sus operaciones. Drucker (1997) por su parte, menciona que los administradores sufren de una falta de habilidades

para atacar los problemas que se les presentan actualmente y por la misma línea, Bennett y Martín (2000) señalan que la contratación de expertos para resolver situaciones complejas como la hipercompetitividad es cada vez más común y necesaria.

1.6 La Cultura del Consultor

Ya se habló mucho sobre el gran auge que la consultoría está experimentando en el mundo actual. Sin embargo, aunque la industria de la consultoría parece estar pasando por un momento excelente, se observa que los altos ejecutivos de empresas y sus consejeros están en descontento los unos con los otros. Los ejecutivos se quejan de que los consultores no los escuchan y les tratan de imponer soluciones estándar, además de que parecen imposibilitados para ver más allá de sus áreas de especialidad. Por otra parte, los consejeros asumen que deben proveer una solución rápida y "correcta" para probar que realmente valen la pena, o el cliente se irá corriendo hacia cualquier otro de sus múltiples competidores. Para ambas partes, el trabajo de consultoría se convierte en una transacción más que en una sociedad (Sheth y Sobel, 2000).

Para evitar la situación anterior, el trabajo del consultor debe ser placentero y motivante, de manera que el mismo pueda realizar distintas funciones que mantengan su equilibrio y le permitan dar lo mejor de sí con el cliente. Un trabajo de consultoría exitoso ocurre, cuando existe una unificación entre las necesidades de los clientes y el conocimiento o habilidades del experto. (Druckman, 2000)

"Es tentador afirmar que aquellos que ganan más son los mejores consultores. Tentador, pero no necesariamente cierto. Muchos de los que ganan más muestran talento y habilidades muy por encima de la norma, pero otros serían sólo un poco mejor que la media si no fuera por su notable capacidad de atraer empresas y hacer dinero. Entretanto, un número aún mayor de profesionales de primera clase se limitan a ir viviendo" (Lambert, 1999. Pag. 20)

Resumiendo, el perfil de un consultor exitoso es el fruto de un programa de desarrollo profesional que combina el entrenamiento con la formación y la adquisición de experiencia con el fin de acometer numerosos proyectos en distintas áreas. (Cerezo, 1999).

Se requiere de la personalidad correcta para convertirse en un consultor exitoso, este debe tener un deseo enorme y una fuerte capacidad para trabajar en este tipo de ambiente. Al consultor deberá gustarle trabajar con gente y no con productos, además de que deberá ver a sus clientes como personas y no como números. (Pietroburgo, 2001).

Como resultado, los consultores han ido creando una cultura definida entre ellos que es fácilmente identificable. Algunas de las características que los identifican son: individualismo, tolerancia al riesgo, competitividad, materialismo y un pensamiento político moderado y conservador. Estos valores e ideologías políticas son base del estilo emprendedor que regularmente los caracteriza. Algunos consultores, se sienten especialmente motivados por recompensas materiales, otros son estimulados por el reto de conseguir contratos y hay quienes incluso, admiran su trabajo al considerarlo una oportunidad para influenciar en la política pública. (Druckman, 2000).

En añadidura a estos incentivos, resulta indispensable analizar las implicaciones éticas que esta cultura del consultor está teniendo en el ambiente de negocios actual. La ya difícil profesión de consultoría de negocios, se está volviendo aún más complicada. La ética de los consultores puede afectar significativamente situaciones de confidencialidad, expansión y desarrollo, cobro justo, mala interpretación de resultados, prácticas injustas o inclusive, demandas legales. (Allen y Davis, 1993).

La cultura de los consultores, ha sido estudiada en varias ocasiones, e incluso en una investigación realizada en 1993 por Allen y Davis, se encontró que los valores individuales poseídos por los consultores, están positivamente correlacionados con la ética profesional, pero están negativamente correlacionados con el comportamiento en sus consultorías. Mas aún, aparentemente no existe una relación directa entre la ética profesional y el comportamiento final del consultor.

Los hallazgos del estudio sugieren que, aunque el consultor puede mantener altos valores personales y profesionales, los cuales están positivamente relacionados con la ética profesional, de alguna manera se desintegran cuando se enfrentan a los verdaderos dilemas éticos del mercado. Peor aún, esta investigación crea una duda razonable sobre la efectividad de los códigos de ética profesionales y de las políticas corporativas que intentan enfrentar los dilemas éticos encarados por los consultores. (Allen y Davis, 1993)

1.7 El Análisis del Cliente

Ahora pues, si ya se ha establecido que existe una cultura dentro del mundo de los consultores, y que está tiene una serie de características que la definen y la predisponen hacia una cierta tendencia de comportamiento ético, es comprensible porque es necesario también estudiar por otra parte, las necesidades de los clientes. De esta manera, será más fácil encontrar la estructura de la relación entre ambos.

Los consultores deberán identificar oportunamente y en las primeras fases de la propuesta, las verdaderas razones por las que el cliente está buscando ayuda externa. Un claro entendimiento de las causas del cliente, ayudará a que el consultor enfoque su propuesta en los criterios de selección más relevantes. Las principales razones deberán influir en los métodos del consultor. Por otra parte, un mejor entendimiento de las mismas, ayudará al consultor a anticipar y comprender más fácilmente los problemas a los que se enfrentará, además de auxiliarle en trabajar rumbo a mayores niveles de satisfacción del cliente. (Gable, 1996).

Un estudio elaborado por Gable en Singapur, 1996, sugiere que:

- Al grado en que el cliente enfatiza el acercamiento propuesto en la selección, *ceteris paribus*, el proyecto tenderá a ser más exitoso.
- Sin embargo, cuando el consultor ha sido contratado porque el cliente no tiene suficiente personal experto dentro de la organización, enfatizar el acercamiento propuesto en la selección, tenderá a invertir el efecto de éxito.
- Por otra parte, cuando el consultor ha sido contratado porque el cliente no tiene suficiente personal experto dentro de la organización, pero el énfasis en el acercamiento propuesto en la selección queda a criterio del consultor para que haga el trabajo lo más rápido posible. Los niveles de éxito son mayores.
- Finalmente, cuando una de las principales razones para contratar al consultor es falta de tiempo de la administración para involucrarse en el proyecto, los resultados de la asignación tenderán a ser exitosos, siempre y cuando se contrate a consultores que ya estén familiarizados con el cliente.

Resumiendo a Berry, 1999; una herramienta para comprender los puntos que realmente interesan al cliente y la manera en que el consultor puede acercarse a estos más efectivamente es el análisis de comportamiento. A través del estudio del cliente, el consultor puede utilizar su fórmula tradicional para resolver problemas, adecuándola a las tradiciones, cultura y estilo del cliente. La idea reside en que, si se estudia detalladamente al cliente, y se compara con los perfiles y costumbres de los consultores, se puede encontrar la manera de hacer mejor el trabajo, o incluso se puede concluir que el cliente no es sujeto a estudio.

Algunos puntos que se deben considerar en el análisis de comportamiento del cliente, son:

1. La probabilidad de cambio.

Cómo se sienten los directivos de la compañía sobre el proceso de cambio. Existen organizaciones que se resisten tanto al cambio, que es cuestionable si una nueva asignación debe o no aceptarse.

2. Apoyo al equipo de trabajo.

Una típica razón por la que el trabajo del consultor fracasa, es precisamente porque el cliente siente que los consultores son una pérdida de tiempo, o en el peor de los casos una competencia.

3. Ambiente de trabajo.

Este punto enfrenta al consultor cara a cara con la cultura y los alicientes de la compañía. Factores como, un lugar placentero de trabajo, interés de los directivos, o existencia de una cultura de liderazgo efectivo, son indispensables para el buen desarrollo de la asignación.

Definitivamente, la clave para adentrarse en la cultura del cliente es realizar un detallado análisis del mismo, y compararlo con las fórmulas del consultor. (Berry, 1999).

1.8 La Relación Consultor-Cliente

Tomando en cuenta los otros apartados, se establece que el consultor ya no sólo es un consejero o un experto que aporta habilidades especiales al cliente, sino es una entidad con una personalidad definida y cierta ideología que en combinación con sus conocimientos expertos provee de instrucción a otro ente quién también posee un conjunto de características predefinidas y necesita de soporte en alguna área.

Bajo este entendido, el consultor se vuelve comparable a un navegador marítimo. Al dirigir su equipo de trabajo y enfrentarlo con el equipo del cliente, el consultor se está involucrando en una aventura que conjunta el intelecto, el cuerpo y el espíritu. Él es ahora, un profesional que ayuda a los distintos elementos a aprender dentro del grupo. (Wells, 1998).

Resumiendo a Wells, 1998; la relación consultor-cliente, involucra muchos más aspectos que los considerados generalmente. La apariencia física por ejemplo, es un punto que debe cuidar el experto para ayudar a que el cliente valore su trabajo. El consultor debe cuidar la manera en que se siente consigo mismo, como tose o se ríe. Estas situaciones, a veces triviales, transmiten información al cliente sobre el trabajo del experto. A través de todas estas percepciones, es posible comprometerse y desarrollar una relación profunda con el equipo de trabajo.

Así pues, la amplia diversidad entre las habilidades, ambientes y orientaciones de los expertos, puede estar incrementando la credibilidad del consultor. Sin embargo, esta misma diversidad podría estar contribuyendo a una falta de ética en la continuidad dentro de la profesión. (Allen y Davis, 1993).

Los consultores caen en un punto, donde están tan desesperados por ofertar sus soluciones, consejos, herramientas y metodologías predefinidas, que olvidan que su producto final es mayormente ellos mismos, al igual que sus servicios. La manera en que los consultores trabajan con sus clientes, es tan importante como lo que hacen por ellos. La combinación de ambos aspectos es precisamente lo que crea su valor e identidad como expertos. (Dupre, 1999).

Tomando en cuenta todo lo anterior, no es de extrañar entonces, por qué muchos clientes sufren malas experiencias con sus consultores. Las empresas gastan cantidades de dinero considerables en recomendaciones que muchas veces no se implementan. Los clientes desarrollan la impresión de que sus consultores están más interesados en vender sus soluciones estándar que en escuchar los verdaderos problemas de la organización. Básicamente, se sienten abusados y manipulados y los consultores comenzarán los proyectos con esta desventaja. Pero irónicamente, estas impresiones negativas son las que precisamente motivan el trabajo, cada vez más difícil y cada vez más crítico de construir una adecuada relación con los clientes. (Dupre, 1999)

Así pues, una buena comunicación resulta la competencia clave para que el consultor y el cliente puedan organizarse y decidir la manera en la que trabajarán. Esto implica muchas variantes y todas deben elegirse tomando como punto clave de referencia, que "Un buen consultor posee la estrategia de compromiso con el cliente, lo que le permite trabajar muy de cerca con los usuarios, escuchando sus necesidades y sugerencias. Los consultores deben entender los problemas y requerimientos del cliente, y no sólo platicarle una solución teórica sino implantarla y dejarla operando" (Cerezo, 1999)

Confirmando la anterior aseveración, Lambert (1999) señala que el consultor debe poseer la capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente y ofertarse apropiadamente de acuerdo a si el cliente requiere un consultor:

1. Especialista o Generalista

Ya antes se discutió ampliamente sobre la importancia de que los consultores actuales sean especialistas. Adicionalmente, estos consultores tienden a cobrar honorarios más altos y a volverse famosos. Sin embargo, esto no implica que en algunas ocasiones, persistan clientes que prefieran consultores capaces de revisar distintas áreas a la vez. Además, la demanda de consultores altamente especializados puede afectarse cuando el sector a donde esta enfocado sufra una depresión.

2. Operativo o Consultivo

Tiempo atrás, la totalidad de los consultores se atenían a la siguiente analogía descrita por Bow Townsend: "Un consultor te pide prestado tu reloj, te dice la hora que es y luego se guarda el reloj junto con los honorarios". Hoy en día, esta "comodidad" del consultor en la que simplemente te comunicó un resultado, ha dado paso a una nueva generación de expertos que no sólo recomiendan, sino que se arremangan y desempeñan un papel principal en la puesta en práctica.

Por otra parte, el cliente debe especificar si desea o no que parte de su personal trabaje directamente con el consultor, o si prefiere que el trabajo total se realice por los expertos. Lacey y Samuels (2000), señalan que cuando se establece un compromiso de trabajo y se asigna personal empleado por el cliente para trabajar paralelamente con el experto, algunas veces se obtiene un resultado muy favorable y la experiencia resulta motivante y de aprendizaje para ambos. Sin embargo, en otras ocasiones, la situación simplemente deriva en confusión y frustración para uno o para ambos.

Así pues, el producto final del consultor no es fácil de definir o evaluar y requiere de muchas consideraciones para ser satisfactorio tanto para el cliente como para el consultor mismo.

Bellman 1990, sugiere sin embargo, que independientemente de los servicios que finalmente provea el consultor, este no debe olvidar jamás que sí es posible e incluso recomendable:

- a. *Ser más poderoso que sus clientes.* La capacidad para negociar de los consultores debe ser superior a la de sus clientes para obtener mejores arreglos y contratos. Para ser superior, el consultor deberá manejar una gran gama de especialidades y una importante cartera de clientes que lo respalde.
- b. *Rechazar a algunos de los clientes que se crucen en su camino.* No todos los clientes son rentables, y no todos los clientes dan una buena imagen al consultor, por lo que en ciertas ocasiones, el cliente debe ser rechazado debido a que en lugar de beneficiar, traerá problemas al consultor.
- c. *Buscar la satisfacción del logro personal a través de su trabajo.* Los consultores deben vivir su trabajo con gusto y transmitir su felicidad al cliente. Un consultor que se siente cómodo en su trabajo investiga más a fondo y demuestra seguridad en sí mismo.
- d. *Construir relaciones de amistad a largo plazo con los clientes.* Como en muchos otros negocios, la venta de trabajos de consultoría depende de las buenas relaciones entre el cliente y su consultor. Cuando se ha logrado un buen trabajo, el cliente generalmente busca nuevamente a su experto y le encomienda tareas adicionales que con el paso de los años se convierten en una larga y estable relación de amistad. Estas amistades resultan una garantía para el consultor y le hacen más llevadero su trabajo.
- e. *No trabajar más de 300 días al año para ser exitoso.* Un buen consultor dedica muchas horas a la semana para analizar los problemas y encontrarles soluciones.

Por lo tanto, el descanso es indispensable para despejar su mente y permitirle ser novedoso. El consultor debe de asignarse suficientes proyectos para obtener un buen ingreso, pero también debe de dejar suficiente tiempo para su relajación y renovación.

f. *Cuidar la imagen y la proyección personal tanto o más que las habilidades personales.* Preferentemente, los consultores deben vestirse elegantemente y actuar como verdaderas personas exitosas e inteligentes debido a que eso precisamente es lo que el cliente desea comprar. Cuando un consultor está negociando una asignación con un cliente nuevo, debe convencerlo de su capacidad, por lo que su imagen es su carta de presentación.

En una entrevista que Ochoa (1996) realizó a Raúl Mora (Socio-Director de la División de Consultoría de Negocios de Ruiz, Urquiza y Cía., S.C.) encontró que específicamente en México, el consultor está participando con distintas actitudes frente a las empresas que representa. Por una parte el consultor asume una actitud de facilitador del cambio; en este contexto, apoya con su experiencia y conocimiento a que el personal de la empresa realice los cambios que en conjunto se consideran necesarios. La segunda modalidad implica la participación directa del consultor en el diseño e implementación de los cambios realizándolos físicamente. En ambos casos, el consultor debe asegurar la integración de la dirección del negocio en cualquier cambio planteado con el objetivo de asegurar éxito. (Mora, 1996).

1.9 Problema

A lo largo de este capítulo, se ha relatado la situación que actualmente envuelve a dos principales conceptos: La Administración del Conocimiento y la Industria de la Consultoría, con lo que se observó que existe una fuerte interrelación entre una y otra debido a que el consultor puede clasificarse como un trabajador de conocimiento. (Griggs, et. al., 2002).

Por una parte, se ha establecido que el estudio de la Administración del Conocimiento se ha convertido en una competencia clave para las nuevas empresas. De Gues (1997) acertadamente enfatiza que el mundo está siendo dominado por el conocimiento, con lo que el tradicional dominio de los capitales ha quedado atrás. Es indudable que las Compañías requieren hoy más que nunca, analizar a profundidad no sólo la manera en la que fluye el conocimiento dentro de ellas, sino la manera en que se comportan los personajes responsables de transmitirlo tácita o explícitamente, los knowledge workers. Después de todo, esta generación de personal, la cual desgraciadamente no es fácilmente identificable, es en realidad la que puede ofrecer un valor agregado ya que guarda las

verdaderas ventajas competitivas de la empresa (Scarborough, 1999). Simplemente, son estas personas, quienes proveen el verdadero impulso de la nueva economía del conocimiento (Allen y Wilson, 2002)

Así pues, los trabajadores de conocimiento son difíciles de identificar, pero se han realizado varios estudios con el objetivo de definirlos. En la investigación de Sheridan (2002) se encontró que los trabajadores de conocimiento manejan su información de manera no codificada, concreta, difundida y personal; tienen un estilo de pensamiento y de toma de decisiones idealista, un estilo activo para escuchar, un estilo de aprendizaje conceptualizado convergente y los motiva el poder. Por su parte, Ortiz (2002) concuerda con Sheridan (2002) en que efectivamente, las características de la información manejada por los knowledge workers es concreta, difundida y personal; y su estilo de aprendizaje es conceptualizado convergente. Pero por el contrario, Ortiz (2002) difiere de Sheridan (2002) afirmando que el manejo de la información es lo KW sí es codificado, su estilo de pensamiento y toma de decisiones es analítico, su estilo de escucha suave y los motiva el logro.

En general, Sheridan (2002) propone que los trabajadores de conocimiento, y por lo tanto los consultores, utilizan un estilo de pensamiento y de toma de decisión opuesto a su estilo de aprendizaje, lo que deriva en que a la hora de adquirir conocimientos sean analíticos, pero no así en su vida diaria. Mientras que Ortiz (2002) difiere estableciendo que los trabajadores de conocimiento no atraviesan por esta ironía y son congruentes siendo analíticos tanto en su estilo de aprendizaje como en su estilo de pensamiento y toma de decisión. Aunque en este último punto, parece ser Sheridan (2002) quien coincide con otros autores, ya que Lambert (1999) señala que los consultores se orientan efectivamente hacia el poder y lo utilizan para hacer cosas dentro del marco de la cultura organizacional del cliente.

Finalmente, se ha planteado como en el mundo actual, los recursos externos (consultores) están auxiliando a las organizaciones para realizar complejas transacciones como reingenierías, fusiones o reestructuraciones (Bennett y Martin, 2001). Asimismo, se describió como al alinear perfectamente el conocimiento y las experiencias del consultor con las necesidades de los clientes, es más factible obtener proyectos exitosos. (Druckman, 2000).

Con todo esto en mente, se concluye que tomar el tiempo suficiente para reflexionar en el trabajo y la profesión del consultor, deriva en innovación a la misma y en maneras para mejorarla. Y cómo no, si el principal producto del consultor es él mismo. Sin un estudio detallado y un interés por explorar y descubrir la verdad del "yo", se limita la efectividad, el aprendizaje y el crecimiento. (Dupre, 1999)

Con una examinación profunda, se puede descubrir porque los clientes muchas veces no confían en sus expertos. Y es que irónicamente, son ellos quiénes “escuchan” más fácilmente las verdades internas del consultor, mientras que él mismo muchas veces las desconoce. (Dupre, 1999). Después de todo, la comunicación y el involucramiento son los dos factores más importantes para lograr el éxito en un proyecto de consultoría. Los cánones y métodos de la comunicación entre ambas partes, se establecen desde la planeación del proyecto. Los proyectos fallan cuando la comunicación no es efectiva y por consiguiente, los alcances y las expectativas del proyecto no están unificadas entre los participantes. (Guenther, 2000).

En resumen, el consultor del hoy, debe preocuparse por investigar cuales son los factores que le están funcionando y cuales se convierten poco a poco en una barrera a su desarrollo. (Dupre, 1999) Los asesores deben adentrarse en sí mismos y buscar el perfil que sin duda lo llevará al éxito en sus asignaciones. (Druckman, 2000). Lograrlo significará un gran esfuerzo, e implicará que los consultores se reconozcan a sí mismos como proveedores de conocimiento y como parte de ese grupo al que conocemos como knowledge workers (Griggs, et. al., 2002)

1.10 Objetivo

Tomando conciencia de este problema, se ha decidido ahondar en el perfil del consultor y en su papel como trabajador de conocimiento, para encontrar una relación entre sus características y los resultados favorables o desfavorables en su trabajo. Bajo esta idea se ha planteado el siguiente objetivo:

“Realizar un análisis detallado de las características sociodemográficas, psicológicas, motivacionales y éticas de los consultores como trabajadores de conocimiento, para evaluar si tienen relación con los éxitos o fracasos alcanzados en sus proyectos, y si coinciden o difieren de las características encontradas en los trabajadores de conocimiento en una organización manufacturera y los trabajadores de conocimiento de una organización de servicios en el área de Tecnologías de Información”

Capítulo 2 Marco Teórico

Recordando el objetivo de esta investigación, el estudio se centra en las características sociodemográficas, psicológicas, éticas y motivacionales del consultor en su papel como trabajador de conocimiento. Por lo tanto, es imprescindible profundizar en las distintas particularidades que se han identificado en los individuos dedicados a esta profesión. Al hablar de este tema, se abarcan aspectos muy abstractos como la personalidad, los valores personales o las habilidades de liderazgo, pero también se especifican aspectos puntuales como el sexo, la raza o las habilidades técnicas. A lo largo de este capítulo, se destacan los puntos que mayormente inciden en los consultores, aclarando, que resulta inapropiado aseverar que todos reflejan el mismo perfil.

Lo anterior nos lleva a cubrir una buena parte del problema descrito en el Capítulo Uno. Sin embargo, deja fuera algo trascendental, los proyectos no son elaborados únicamente por el consultor, sino que se ven afectados por la participación de los clientes en él, además de otros factores externos. Por esto, este capítulo aborda no sólo las características que identifican a los asesores, sino que también menciona, otros puntos decisivos como la definición de éxito o fracaso a través de los ojos del consultor y del cliente, o las implicaciones que el cambio organizacional trae a la compañía.

2.1 Características Sociodemográficas

Smith (1995), menciona que la habilidad del consultor para manejar los elementos personales y culturales de la consultoría generalmente son la base del éxito o fracaso en sus proyectos. Estos elementos culturales varían de acuerdo al origen demográfico del consultor. Por ejemplo, en los países occidentales, la consultoría viene antes de las relaciones interpersonales. Así pues, se puede establecer una relación de consultoría, sin que necesariamente el consultor desarrolle una amistad. Por el contrario, para el consultor de oriente, las relaciones suelen establecerse primero, y sólo en caso de que estas fructifiquen, se puede establecer una consultoría.

Tomando en cuenta que México pertenece mayormente al esquema de la cultura occidental, podemos asumir que el consultor mexicano posee entonces las características atribuibles a este hemisferio. Smith (1995) atribuye al consultor occidental las mismas características que Hofstede (1980) plantea para los individuos del oeste en general. El occidental es principalmente un ente individual

y colectivo, donde el interés propio, la libertad de elección y la independencia son vistos como importantes valores.

Sin embargo, Rogers (2000) asevera que el consultor no puede limitarse a considerarse un ente individual, ya que su trabajo requiere de competencias de cruce cultural. Él necesita ser sensible al ambiente y las necesidades de su cliente y por lo tanto desarrolla habilidades especiales para sobrellevar estas complejas relaciones. El consultor aprende a utilizar comunicaciones que culturalmente sean apropiadas, a demostrar habilidades interpersonales efectivas y a construir y mantener relaciones sensibles a las diferencias culturales. Para esto, debe utilizar enfoques naturalísticos y basados en la práctica. Debe evitar a toda costa sobregeneralizar o estereotipar. (Rogers 2000). No es extraño entonces, porque los consultores no tienen permitido asumir una absoluta similitud entre dos grupos culturales, sin importar que tan parecidos parezcan (Page 1998).

De acuerdo a Tuller (1992), el consultor debe prepararse para enfrentar la diversidad de mercado, debe adaptarse para socializar adecuadamente con otras culturas. Los consultores necesitan tener al menos las siguientes habilidades:

- Conocer al menos dos lenguajes de los siguientes: inglés, francés, alemán o español y tener conocimientos básicos de japonés, ruso o árabe.
- Vivir fuera del país al menos un año, o hasta tres y cuatro si estará trabajando fuera de su región.
- Conocer reglas de bancos extranjeras y otras leyes locales.
- Mantener contactos personales en las distintas áreas.
- Suficiente flexibilidad personal y familiar para realizar viajes de dos o tres meses.
- Habilidades "suaves" de negociación
- Demostrar habilidades de discreción y confidencialidad

Resumiendo a Morris y Warner (1997), no siempre es fácil asumir estas habilidades y esperar que se anule la influencia de las diferencias culturales. En países como Estados Unidos, la variedad cultural está tan marcada dentro del mismo territorio que produce severos problemas para la relación consultor-cliente. Dentro de este esquema, la raza o la ascendencia son factores determinantes del éxito o fracaso del consultor.

Morris y Warner (1997) citan a otros autores que brindan ejemplos de la anterior situación. Por ejemplo, profesionales afroamericanos altamente hábiles y entrenados dedicados a la solución de problemas, suelen ser vistos primero como personas de color, y luego como un recurso intelectual (Brooks, 1997, citado por Morris y Warner, 1997). O también, existe una creencia básica de que "El hombre blanco" está mejor hecho para asumir responsabilidades de decisión, y en alguna medida esto sigue creando estereotipos que afectan la elección de razas en la consultoría (Rizzo & Mendez, 1990, citado por Morris y Warner, 1997).

La diversidad racial en México no es tan significativa como en Estados Unidos debido al mestizaje, sin embargo, no podemos dejar de lado que existen diferencias culturales que también pueden ser discriminatorias dentro del mismo grupo racial, por esto, quizá sea importante estudiar el impacto que las diferencias culturales crean entre el consultor y el consultado.

Rogers (1998), menciona que si los clientes han sido afectados por los prejuicios o la discriminación durante su vida, se sentirán menos apoyados y comprendidos por un consultor que no comparta el mismo legado sociopolítico y racial. Sin embargo, también agrega que todavía no está claro como la diferencia o similitud racial, así como las habilidades interpersonales multiculturales del consultor afectan la percepción que el consultado tenga de sus competencias.

Finalmente, Fung y Venardos (1998), concluyen sobre la importancia de que el consultor acepte e incluso honre las diferencias culturales y nacionales en su práctica. No hacerlo es tener poca visión y cabeza dura, pues se atenta contra la rentabilidad de sus compromisos, el propio desarrollo profesional e incluso el negocio de los clientes.

Asimismo, existe otro factor que influye dentro de los consultores: el sexo. Generalmente, las compañías mantienen cierta preferencia por elegir a personal del sexo masculino como asesores. Sin embargo, Tuller (1992), señala que esta tendencia no debe desanimar a las mujeres a realizar una carrera en esta industria. La discriminación dentro de la consultoría parece estar tanto a favor como en contra del llamado sexo débil. Afortunadamente, existen clientes que prefieren o incluso exigen la presencia del sexo femenino, ya que la sensibilidad y la percepción son habilidades capaces de diferenciar una asignación excelente de una mediocre y son más comunes en las mujeres.

Ahora bien, ya se han mencionado varios aspectos sociodemográficos que identifican al consultor. Sin embargo, no se ha hablado aún de las habilidades técnicas y prácticas que necesita el consultor para ejercer su profesión. Muchas de estas habilidades, son adquiridas formalmente a través del estudio, pero muchas otras se ganan con el paso del tiempo en la práctica.

En 1992, Tuller mencionaba que un consultor debe por lo menos conocer los siguientes aspectos:

- *Computadoras Personales*. No se puede trabajar en un medio ambiente computacional sin conocerlas. NO es necesario programar, sólo realizar análisis complejos y modelaciones.
- *Impuestos*. No todos deberán ser expertos y contadores públicos, pero si todas las disciplinas deberán conocer las legislaciones vigentes ya que estas afectan la habilidad del cliente para obtener mejores rendimientos.

- *Leyes Corporativas.* Al igual que con los impuestos, no es necesario ser experto pero si conocer la operación básica que permita al cliente obtener más utilidades.
- *Comunicaciones.* Mantener una escritura clara y concisa que permita estructurar reportes útiles.
- *Conciencia Social.* Las decisiones que finalmente tome la compañía en función del consultor deberán cumplir con las normas de respeto a las personas y al medio ambiente.
- *Psicología.* Conocer maneras para evitar la resistencia al cambio, las barreras informales, la obstinencia, la burocracia, etc.
- *Mente Global.* Un marco mental que permita ver a los clientes, los mercados y las soluciones como actitudes sin frontera.

Simon 2000, señala que los consultores requieren un conjunto conocimientos y habilidades que le permitan lograr una posición competitiva en el mercado y sean capaces de servir a sus clientes El consultor necesita poseer las siguientes habilidades técnicas:

- *Capacidad Comprobable.* Habilidad para analizar las operaciones de la empresa del cliente, la estrategia tecnológica, u otro "material bruto" e implantar con éxito la solución a problemas y oportunidades.
- *Conocimientos Profundos.* Debe conocer a fondo sus áreas de especialización, así como comprender perfectamente como funciona en su totalidad.
- *Saber donde encontrar las respuestas.* Conservar en su mente (y utilizar) frases y palabras como: Internet, mecanismos de búsqueda y CD-ROM.

Asimismo, Simon (2000) coincide con Tuller (1992) en que los consultores necesitan no sólo habilidades técnicas sino también habilidades empresariales. Entre otras sugiere:

- *Mercadotecnia.* Habilidad para determinar y analizar el mercado, desarrollar productos, y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Contabilidad y finanzas.* Conocimiento básico de los diferentes tipos de costos, presupuestos y pronósticos, así como proyectar necesidades de inversión, manejar ingresos y gastos.
- *Legislación comercial.* Conocer de contratos para poder celebrarlos y protegerse a sí mismo y a sus productos (como libros o software).
- *Reclutamiento de personal.* Cuando su trabajo se extienda, necesitará emplear a otros consultores para resolverlo o ayudantes administrativos.
- *Administración general.*

Finalmente, Simon (2000) aclara que el consultor necesita mantenerse a la vanguardia realizando distintas actividades de actualización, entre otras:

- *Tecnología de cómputo en general.* Leer revistas, periódicos, libros, etc. y acudir a entrenamientos, estudiar.

- *Cuestiones de negocios.* Actualizarse en leyes tributarias, teneduría de registros, etc.
- *Cuestiones específicas de consultoría.* Tarifas promedio del área geográfica, crecimiento o descenso del empleo de consultores en negocios locales y conocer a los vendedores que cortejan a los consultores independientes.

En resumen, los consultores requieren de distintas habilidades para participar equitativamente en el mercado. Sus competencias no se limitan al conocimiento técnico que pueden proveer, sino que necesitan poseer aptitudes de liderazgo, administración y control. El cliente por su parte, espera que su consultor sea un verdadero profesional capaz de resolver adecuadamente sus problemas y por lo tanto es selectivo a la hora de contratar asesores. Entre otras cosas, el cliente exige personal experimentado y con un contexto similar al suyo. Se ha observado una predisposición a contratar consultores del mismo grupo racial o cultural al del cliente. Generalmente, los clientes presentan una tendencia por preferir consultores del sexo masculino. Sin embargo, existe importante grupo que prefiere a las mujeres porque valoran la sensibilidad.

2.2 Características Psicológicas

Menciona Bellman (1990) que el consultor es una persona poderosa que obtiene su fuerza de su autoridad frente al cliente, de su afán por una buena recompensa, la posibilidad de herir o castigar a otras personas dentro de la organización del cliente sin que estas puedan quejarse, de las redes de asociación que con los años forma, la experiencia adquirida con el paso de los años y de las relaciones de confianza que logra crear con sus clientes. Este poder generalmente lo utiliza para lograr asignaciones exitosas, pero en ocasiones se aprovecha de él para manipular a sus clientes, pretender que conoce más de su campo profesional o incluso mentir exagerando sus logros con el afán de “apantallar” a su cliente.

La descripción anterior, nos abre el camino para adentrarnos en los altibajos del perfil psicológico del consultor. La pregunta persiste, ¿cómo piensa un consultor, como reacciona ante las distintas circunstancias?.

Anteriormente se mencionó que los buenos asesores usualmente poseen tanto habilidades y conocimientos, como experiencia previa. Bloetscher (1999), agrega que los mejores consultores no necesitan estudiar demasiado y pueden proveer trabajos a bajo costo. Por su parte, los clientes piden además, que sus consultores sean honestos y generalmente estén en lo correcto. Los factores de desempeño (como cumplir con los presupuestos de tiempo y dinero) también son

altamente importantes. El buen consultor no maquilla los resultados para mejorar su imagen y debe ser bastante flexible para ajustarse a las necesidades de su cliente.

El perfil psicológico del consultor requiere de la capacidad para confrontar comportamientos que a veces parecen irracionales y complejos que se adueñan de las relaciones cuando estas se convierten en colaborativas. Deben ser autoritarios para poder ganar credibilidad y ser efectivos. Deben ser bastante objetivos y estar bien relacionados con los miembros clave de la organización. A veces incluso, requieren operar como detectives que descifran e interpretan lo que está sucediendo en el mundo organizacional de los otros. (Lipton, 1995).

Según Lambert (1999), el consultor de éxito se identifica por poseer rasgos de personalidad específicos los cuales divide en dos grupos: Los esenciales, que deben estar presentes en todas las personas que trabajan en la asignación y los subordinados que necesitan estar presentes en sólo algunas de las personas que pertenecen a la asignación. La siguiente tabla nos detalla esta relación:

Tabla 1. Detalle de Rasgos Esenciales y Subordinados

Rasgos Esenciales		Rasgos Subordinados.	
Vocación	Se sienten fuertemente comprometidos con la significación y el propósito de la profesión y de las industrias en las que trabajan.	Entusiasmo	El cliente debe estar entusiasta con el proyecto y tener la confianza en el consultor de que las mejoras pueden efectuarse.
Crecimiento	Alto sentido del desarrollo individual. Además de la atracción y apoyo de otros con talento.	Organización	Ser altamente especializado.
Asociación	Capacidad para construir una afinidad o armonía con los asociados	Aguante	Trabajar a ritmo alto y con una resistencia considerable.

Enfoque	Desarrollo de objetivos más bien específicos en lugar de generales	Análisis	Capacidad para extraer los factores clave de una situación y utilizarlos en el futuro de manera estratégica.
Poder	Utilización del poder para hacer que se hagan cosas dentro del marco de la cultura de la organización del cliente	Creatividad	Aprender del pasado y resistir al cambio sólo por el cambio.
		Profesionalismo	Reputación e imagen individual adecuada.

Los clientes quieren ver a sus consultores como excelentes empleados que se enorgullecen de su trabajo y muestran un compromiso personal con la calidad, alcanzan y buscan la responsabilidad, tienen iniciativa y se anticipan en lugar de esperar que les digan que hacer, hacen cualquier cosa para terminar su trabajo, se involucran y no se conforman con cumplir sus roles asignados, siempre están buscando maneras de hacer las cosas más fáciles para aquellos a quienes sirven, están dispuestos a aprender tanto como puedan del negocio de sus clientes, realmente escuchan las necesidades de los consultados, aprenden a comprender y pensar como sus clientes para representarlos cuando no están, trabajan en equipo, pueden ser confiados con secretos, son honestos, confiables y leales, están abiertos a críticas constructivas sobre como mejorar. En resumen, el consultor ideal demuestra profesionalismo. (Longan y Stumpf, 2000).

Por otra parte, los clientes no quieren que sus consultores mantengan agendas escondidas, se reserven sorpresas, escondan noticias malas o delictivas y dejen inconclusos los proyectos. (Longan y Stumpf, 2000).

Ahora bien, ya se ha hablado mucho sobre la personalidad del consultor de éxito, también se ha descrito como quiere el cliente que éste sea, pero, ¿cómo se puede clasificar este perfil?, ¿cuáles son las personalidades que existen?

Hellriegel, et. al (2001 Cap. 7) cataloga los perfiles de las personas de distintas maneras. Por una parte define tres tipos principales de personalidades:

- *Tipo A*. Cuando la persona tiene un sentimiento crónico de urgencia todo el tiempo, es extremadamente competitiva y casi orientada a lo hostil; tiene una aversión a no estar haciendo nada y se impacienta con las barreras para completar las tareas.

- *Tipo B*. Cuando la persona tiende a llevar todo con más tranquilidad y estar más relajada, se preocupa menos por presiones de tiempo y es menor la posibilidad a que reaccione de manera hostil o agresiva. En resumen es el opuesto del Tipo A.
- *Tipo Hardy*. Cuando se tiene la percepción de que uno está en control de su propia vida. Esta persona tiene un sentimiento de involucramiento positivo con otros en situaciones sociales, tiende a atribuir el comportamiento de cada quien a causas internas, recibir los grandes cambios de vida con interés, curiosidad y optimismo.

Adicionalmente, existen cinco grandes puntos que permiten definir la personalidad a los que comúnmente se les llama "Big Five". (Hellriegel, et.al 2001 Cap.2) Una persona varía en su:

- *Ajuste*. Desde estable, confiada y efectiva, hasta ser nerviosa, dudosa de sí misma y malhumorada.
- *Sociabilidad*. Desde ser gregaria, energética, auto-dramatizable, hasta comportarse tímida, poco asertiva o decaída.
- *Consciensudez*. De muy planeadora, limpia y dependiente hasta volverse impulsiva, descuidada e irresponsable.
- *Agradabilidad*. Puede ser tibia, con tacto y considerada, o por el contrario independiente, fría y ruda.
- *Apertura Intelectual*. De imaginativa, curiosa y original, hasta sonsa, inimaginativa, y con pensamiento literal.

Pero no todos los rasgos de personalidad son recomendables para el trabajo de los consultores. De acuerdo a Hellriegel (2001, Capítulo 2) los rasgos de personalidad que influyen en el trabajo y en el desarrollo del mismo son cinco:

- *Autoestima*. Es el resultado de la continua evaluación del individuo de sí mismo. La persona desarrolla, mantiene y algunas veces modifica opiniones de sus propios comportamientos habilidades y apariencia.
- *Locus de Control*. Representa el grado con el que cada individuo cree que puede controlar los eventos que lo afectan. Existen dos tipos.
 - *Interno*. Cuando el individuo cree que su comportamiento individual determina principalmente lo que sucede.
 - *Externo*. Cuando las personas creen que la suerte, el destino u otras personas determinan principalmente lo que le sucede.
- *Orientación a metas*. La preferencia por un tipo de meta sobre otra. Puede haber de dos tipos:
 - *Aprendizaje*. Predisposición a desarrollar competencias al adquirir y ser expertos en nuevas habilidades.
 - *Desempeño*. Predisposición a demostrar y validar competencias al buscar los comentarios favorables de otros.

- *Introversión y Extroversión*. La congenialidad de la persona.
 - *Introversión*. La tendencia a ser centrados en sí mismos y a tener una mayor afinidad por pensamientos abstractos, así como ser sensibles a los sentimientos de las personas.
 - *Extroversión*. Orientarse hacia otras personas, eventos u objetos. Los extrovertidos son personas sociables, vivas, impulsivas y expresivas emocionalmente.
- *Dogmatismo y Autoritarismo*. La primera se refiere a la rigidez de las creencias de las personas. El autoritarismo está muy relacionado con el dogmatismo pero es todavía más específico en cuanto a las creencias que no pueden cambiarse.

Ahora pues, los consultores poseen algunas de las características de personalidad anteriores, pero psicológicamente, también están influidos por los roles que juegan en una asignación. (Lambert 1999, Capítulo 13). Estos roles pueden ser de dos tipos:

- *Roles directivos*:
 1. *Abogado/Defensor*: Cuando el consultor esta seguro de que algo es cierto y promueve su realización en la compañía.
 2. *Experto*: Cuando por medio de su experiencia puede conducir al cliente a la resolución de problemas.
 3. *Entrenador y educador*: Cuando realiza consultoría innovadora y experimental. Se pone en el lugar de educador con el cliente.
- *Roles Menos Directivos*:
 1. *Colaborador en la solución de problemas*: Proporcionan información, estimulan el pensamiento y mantienen la objetividad.
 2. *Descubridor de hechos*: Analógicamente hablando, pedir prestado el reloj del cliente a fin de poderle decir que hora es.

Por último, Goldberg (2001), toma los seis arquetipos de la auto-identidad humana definidos por Pearson (1989) y los aplica específicamente al consultor. Estos seis arquetipos son:

- *El inocente*: Absorto en sí mismo, egocéntrico y emocionalmente necesitado. Es el consultor que necesita que le estén diciendo lo bien que hace las cosas todo el tiempo.
- *El huérfano*: Se siente y actúa como víctima, caprichoso. Es el consultor que pone a su cliente en un pedestal.
- *El indeciso*. Es el huérfano evolucionado que ahora se opone a lo que antes idealizó y convierte al cliente o a sus jefes en el villano. Es el consultor que deja sus organizaciones para convertirse en independiente.
- *El Mártir*. Se sacrifica a sí mismo para apoyar a alguien más, sin recibir nada a cambio. Ocurre cuando no se establecen correctamente los límites de los proyectos o de la capacidad de respuesta.

- *El Guerrero*. Es el arquetipo más común en los consultores y es cuando el indeciso identifica el villano que lo está haciendo sufrir y en lugar de huir, decide atacarlo.
- *El Mago*. Es la evolución de todos los arquetipos y es el modelo ideal en donde debería estar el consultor. Consiste en la creación de "algo" a partir de "nada" y de encontrar no lo bueno sino la verdad.

2.3 Características Motivacionales

Aunque el enfoque en un compromiso de consultoría es -y debe ser- el cliente, un trabajo no puede considerarse exitoso a menos que cumpla también con las necesidades y expectativas del consultor. Estas incluyen volver a ser llamados para nuevos proyectos, trabajos de seguimiento o entrenamiento, etc. Pero sobre todo, los consultores esperan ganar un ingreso. Indudablemente, existen excepciones y otras razones para convertirse en consultor, como el deseo de independencia o un genuino interés por ayudar a otros. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la definición de "proyecto exitoso" debe incluir el recibir un ingreso. (McLachlin, 2000)

Bellman (1990, Capítulo 2), señala que existe una importante brecha entre el tiempo que el consultor está dispuesto a trabajar y lo que realmente trabaja. Existen consultores que trabajan apenas 80-120 días pagados al año, el cual incluye tiempo de preparación. Por otra parte, existen consultores que trabajan alrededor de 310 días pagados al año. Estos consultores ganan mucho más dinero pero no tienen tiempo suficiente para dedicar a otras actividades como la familia.

Los tipos de trabajo que generalmente crean en el consultor una desesperación por no poder rechazarlos y avivan la idea de ya no querer trabajar son: Los proyectos pequeños (en relación al consultor), proyectos que consumen más tiempo del que originalmente se tenía pensado, trabajo local al que no pudo decirse que no y trabajos para amigos. Los elementos principales del trabajo del consultor son entrenamiento, consultoría, consejería y comunicación. El consultor debe elegir en que porcentajes empleará sus días para evitar sobrecargarse de trabajo. (Bellman 1990, Capítulo 2).

Pero no todo es sufrimiento y exceso de tiempo en el negocio de la consultoría, estos profesionales generalmente están bien remunerados y eso los motiva a continuar. Un estudio reveló que las consultorías nuevas obtuvieron en su primer año de ingresos los siguientes porcentajes en relación a lo estimado inicialmente

- a. Más altos de lo planeado 38%
- b. Iguales a lo planeado 22%
- c. Menores a lo planeado 26%
- d. Sin planificar 14%

Llama la atención, que este mismo estudio arrojó que aproximadamente el 20% de las personas que inician una consultoría nueva abandonan este trabajo en el primer año de actividades. De estas, aproximadamente 15% lo hace porque la empresa donde estaba dando consultoría le ofreció un trabajo de buena posición. (Lambert, 1999).

Pero no todo es dinero para el consultor, Bazigos y Burke (1997), concluyen del estudio de otras investigaciones (Van Eynde, Church, Hurley y Burke, 1992) que los consultores son atraídos hacia este campo laboral por un deseo de efectuar cambios, tener un efecto positivo en otras personas y organizaciones, incrementar la efectividad y la rentabilidad en las organizaciones, aprender y crecer, y ejercitar poder e influencia. Además, reportaron estar preocupados por situaciones humanísticas como promover la participación organizacional o la preocupación por la dignidad humana.

En el caso específico de los consultores en desarrollo organizacional, estos se suponen orientados y preocupados humanísticamente por procesos individuales o grupales y menos en sistemas. (Bazigos y Burke, 1997).

Los consultores se interesan en su trabajo porque con él brindan servicios profesionales, y son capaces de realizar muchas actividades llamativas casi en "piloto automático". Algunas de estas actividades son: mantenerse al día con literatura relevante, obtener entrenamiento apropiado, presentar puntos encontrados objetivamente, seguir los valores de su firma y demostrar compromiso con los intereses del cliente. Estas actividades, son las que definen el precio al iniciar la consultoría. (Longman y Stumpf, 2000).

Otros dos puntos que motivan al consultor son la comodidad y la confianza. Estos puntos, aunados al verse bien, son el corazón emocional de la relación consultor-cliente. La comodidad está ligada a las preferencias y la predictibilidad de los consultores. (Longman y Stumpf, 2000).

A lo largo de esta sección, se ha hablado de las motivaciones que distintos estudios o expertos señalan como existentes en los consultores. Sin embargo, ¿cómo caen estas motivaciones dentro de los modelos de organización?

Hellriegel, et al. (2001, Capítulo 5). Habla de tres distintos modelos de motivación:

- *Modelo de Necesidades de Maslow*. Una pirámide formada por cinco niveles y se sostiene bajo la idea de que no se puede satisfacer a la cúspide si no se ha satisfecho la base. Los niveles de la base a la punta son: necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y en la punta autorrealización.
- *Modelo ERG de Alderfer*. Existen tres conjuntos básicos de necesidades: Existencia, Relación y crecimiento. Estos tres conjuntos tienen una parte de frustración (falta), una importancia de saciar la necesidad y finalmente la satisfacción de las mismas.
- *Modelo Motivacional de Logros de McClelland*. Todas las personas tienen tres tipos de necesidades, de poder, de logro y de afiliación. Existe una prueba llamada Prueba Temática de Apercepción que sirve para la medición del grado en que las personas prefieren estas necesidades. Los que alcanzan grandes logros tienen tres características principales: Definen sus propias metas, prefieren metas moderadas y prefieren tareas que permiten retroalimentación instantánea.
- *Modelo de Motivación-Higiene de Herzberg*. Establece que algunos factores laborales encaminan a la satisfacción y otros previenen la disatisfacción pero no son fuentes de satisfacción. Además sostiene que la satisfacción y la disastifacción no existen en un solo continuo. Los factores que influyen son dos:
 - Motivadores: El trabajo en sí mismo, reconocimiento, avance y responsabilidad. Son valores intrínsecos.
 - Higienes: Políticas de empresa, administración, supervisión técnica, salario, beneficios, condiciones laborales, y relaciones interpersonales. Son valores extrínsecos.

Dentro de estos modelos, se identifican seis fases clave requeridas para motivar a un persona: (Hellriegel, et al, 2001)

- Identificar sus necesidades
- Establecer maneras de satisfacer las necesidades
- Seleccionar un comportamiento orientado a una meta
- Medir el desempeño
- Entregar la recompensa o castigo
- Reiniciar la identificación de necesidades

Por otra parte, en el libro de Hellriegel et al (2001, Capítulo 6) se señala que así como las organizaciones se esfuerzan para alcanzar ciertas metas, los individuos también deben ser motivados para esforzarse y alcanzar metas. Existe pues otro modelo de desempeño realizado por Ed Locke y Gary Latham el cual toma esta premisa como base y describe los siguientes elementos como clave en el proceso de motivación:

- *Retos*: El establecimiento de metas es el proceso de desarrollar, negociar, y establecer blancos que hagan competir al individuo. Los empleados que no tienen claras sus metas o no tienen metas en general, trabajan de manera más pobre, muestran poco interés y logran menos que los empleados a los cuales sus metas están claras y les hacen competir. Los puntos que deben considerarse al establecer metas son:
 - a. La dificultad de la meta. (Difícil pero no imposible)
 - b. La claridad de la meta (Clara y específica sobre lo que se debe alcanzar).
 - c. Auto-eficacia (La creencia de que el individuo puede o no realizar ciertas cosas).
- *Moderadores*: Son los factores que moderan la fuerza de la relación entre las metas y el desempeño. Estos son:
 1. *Habilidades*: Limita la capacidad de un individuo a responder a un reto.
 2. *Compromiso con la meta*: La determinación del individuo a alcanzar la meta sin importar si la meta fue puesta por la misma persona o por otra.
 3. *Retroalimentación*: Provee información al empleado sobre lo que se está logrando con el desempeño.
 4. *Complejidad de la tarea*: El esfuerzo que causan las metas retadoras está directamente relacionado con un alto desempeño en la meta.
- *Mediadores*: Existen 4 mediadores que afectan el desempeño de la meta, estos son:
 1. *Dirección*: Centrar la atención para encaminar los comportamientos o actividades necesarios para lograr la meta y quitar el pensamiento de otras cosas que no ayudan en la meta.
 2. *Esfuerzo*: Mientras mayor sea el reto, mayor será el esfuerzo que el empleado aplique en el desempeño.
 3. *Persistencia*: La disposición de una persona para trabajar en la misma tarea por un largo periodo de tiempo.
 4. *Estrategia de la tarea*: La manera en que un individuo (a través de la experiencia y la instrucción) decide abordar la meta.
- *Desempeño*: El desempeño suele ser alto cuando las metas son retadoras, los moderadores están presentes y los mediadores están operando.
- *Recompensas*: Cuando un empleado logra un desempeño de cierto nivel, requiere de recompensas para poder seguir manteniendo ese nivel de desempeño.
- *Satisfacción*: Es importante para mantener el desempeño y se basa en la satisfacción que el empleado tiene sobre su trabajo a causa de factores como trabajo retador, compañeros laborales interesantes, salario, oportunidad de aprendizaje, y buenas condiciones laborales.
- *Consecuencias*.

Otra interesante teoría a considerar en el análisis de las características motivacionales de los consultores es la administración por objetivos. Ésta, es una filosofía y sistema de administración que sirve tanto como ayuda para planeación como para una manera de vida en la organización. Para lograr este tipo de organización se usan los siguientes puntos:

- *Establecimiento de metas:* Los administradores y los empleados se enfocan en las metas de trabajo en lugar de reglas, actividades, y procedimientos.
- *Participación de los subordinados:* Los subordinados deben de participar en el establecimiento de metas, pero no sólo eso, sino que deben poseer autonomía en sus trabajos en lugar de simplemente hacer lo que les dicen.
- *Implementación:* Traducir los resultados del proceso de establecimiento de metas en acciones que finalmente lograran alcanzar las metas.
- *Evaluación del desempeño y retroalimentación:* Envuelve identificar factores que puedan medirse o metas contra las que se puede evaluar el desempeño, medir el desempeño en comparación con las metas, revisar el desempeño con el empleado y desarrollar maneras para mejorar el desempeño en el futuro. (Hellriegel et al, Capítulo 6)

Por último, es importante considerar el estrés como un factor negativo que desmotiva al consultor en su trabajo. Ya se mencionó antes, que algunos consultores trabajan más de lo quisieran o que los días dedicados al trabajo son excesivos en relación a sus días de trabajo (Bellman, 1990). Pero, ¿cuáles son estas causas de estrés?

Hellriegel et al (2001), menciona que las fuentes más importantes de estrés de una persona son:

- *Carga de Trabajo.* Tener demasiado trabajo que hacer y no tener suficiente tiempo o suficientes recursos para hacerlo. Cuando las demandas superan la capacidad de la persona para cumplir todas adecuadamente.
- *Condiciones de Trabajo.* Condiciones pobres de trabajo como temperatura extrema, ruidos fuertes, mucha o poca luz, radiación, contaminación del aire, etc.
- *Ambigüedad y conflicto de roles.* Diferencia entre las expectativas y las demandas que se realizan a una persona. O ambigüedad cuando no se especifica exactamente que se demanda.
- *Desarrollo profesional.* Situaciones relacionadas a este punto como la seguridad laboral, promociones, transferencias, y oportunidades de desarrollo que no cumplen con los deseos del empleado.
- *Relaciones Interpersonales.* Interacción inadecuada o disfuncional con compañeros, subordinados o jefes.
- *Comportamiento Agresivo.* Cuando el ambiente de trabajo se torna agresivo y puede llegar incluso a tomar la forma de violencia o acoso sexual.

◦ *Conflicto entre el trabajo y otros roles personales.* Cuando el trabajo interfiere en otros roles como ser miembro de familia, voluntario de iglesia, entrenador de un equipo infantil, maestro, etc.

Sin embargo, no todo el estrés resulta malicioso para la persona. Un poco de estrés sirve como empujón para alcanzar los mejores niveles de eficiencia. Desgraciadamente, cuando se ha superado un tope, la eficiencia disminuye y el empleado se siente aún más agobiado que antes. (Hellriegel et al, 2001 Cap. 7)

En resumen, existen muchas y muy variadas teorías sobre motivación pero todas coinciden en identificar una necesidad y ofrecer una recompensa cuando algo fue hecho correctamente. Varios autores describen como principales motivadores de los consultores el éxito personal, una buena opinión por parte de los clientes y por supuesto, fuertes ingresos.

No sorprende entonces, porque Harding (1994), señala que la mayoría de los consultores no tienen ningún problema en motivarse a sí mismos a acudir cada mañana al trabajo, la mayoría adora sus trabajos. El trabajo de consultoría es estimulante y las relaciones con los clientes se consideran recompensas. La mayoría de las firmas profesionales no están acostumbradas a tener que motivar a sus empleados.

2.4 Características Éticas

Williams (2001), cita muy acertadamente a Tom Lambert diciendo que "La consultoría es una profesión ética o no es nada" Los valores clave para la ética en la consultoría son:

- *Honestidad.* Contestar a las preguntas claramente, sin ambigüedades y con la verdad. Nunca debe decir en el trabajo que algún otro cliente está mejor equipado para desempeñarse. En sí informar y hacer competitivo al cliente con lo que realmente deben oír y no con lo que quieren oír.
- ? *Compartir.* Facilitar el aprendizaje trabajando con personal del cliente, ayudándolos a desarrollar sus habilidades y reduciendo la dependencia tan pronto como sea posible. Teniendo una preferencia por pequeñas intervenciones periódicas, en lugar de grandes intervenciones basadas en gigantescos proyectos a largo plazo. Reconociendo que las personas con las que trabajan, pueden ser con la guía adecuada, los mejores para reinventar los procesos.
- *Integridad.* Seleccionando a los clientes basándose en un análisis de su deseo de aprender y mejorar, y la disposición para dar y recibir en la construcción de una relación mutuamente benéfica. (Williams, 2001)

La importancia de los valores en la consultoría ha sido reconocida en varias ocasiones. Por ejemplo, el programa Dyn-Excel del Tecnológico de Monterrey creó el Modelo de Consultoría Centrada en Valores, el cual señala como sus valores básicos para los consultores:

- *Voluntad inquebrantable de realizar empresa:* Creer que pese a todo se va a cumplir la visión y la misión. Relaciones ganar-ganar
- *Claridad de Propósitos:* Conocer la visión y misión personal, así como las de la empresa para determinar más efectivamente las estrategias para los logros. Esperanza en el futuro.
- *Creencia en la gente:* Creer profundamente en la gente y respetarla, confiar en ella, liberar y aprovechar su inteligencia.
- *Congruencia e integridad organizacional:* Congruencia entre los valores personales y los de la organización, consciente de que si sólo se satisface lo de uno se deja lo del otro.
- *Aprendizaje e innovación continuos con el cliente:* Creer que las organizaciones que aprenden tienen una ventaja excepcional. Enlazar el crecimiento personal con el de la organización. (Vicencio, 1995)

Sin embargo, la experiencia demuestra, que la fama de los consultores, dista mucho de ser “centrada en valores”. En 1994, Ralph Windle, consultor de profesión, escribió un poema en el que relata sarcásticamente la imagen que los clientes tienen de sus consultores (Williams, 2001):

*“[...] Se clonan a si mismos sin un fin
Con una tendencia exponencial
La paradoja es cada consultor,
Si hace a su cliente más inteligente,
Inadvertidamente destruye
La base de sus futuras alegrías[...]*

¿Pero por qué los consultores presentan este comportamiento?, quizá porque finalmente son seres humanos y como grupo especial, han desarrollado un conjunto de valores propios. (Allen y Davis, 1993).

Hellriegel (2001 Capítulo 2) señala que las personas deben su actitud a tres principales componentes:

- *Componente Afectivo*. Los sentimientos, humores y emociones sobre una persona, idea, evento u objeto.
- *Componente Cognitivo*. Las creencias, opiniones, conocimiento o información retenida por el individuo.
- *Componente de Comportamiento*. La predisposición a actuar evaluando favorable o desfavorablemente a alguna cosa.

Adicional a lo anterior, otros puntos que influyen de manera significativa en el conjunto ético y podrían arrojar conclusiones equivocadas son los errores de percepción en las personas. El individuo puede “creer” que conoce algo cuando la realidad es otra por falta de profundización. Los errores se clasifican de la siguiente manera:

- ?*Exactitud de Juicio*. Errores en juicios o percepciones como los siguientes
 - *Error de similitud* - Sentir afinidad por personas parecidas a uno.
 - *Error de contraste*.- Comparar a las personas con otras que acabas de ver
 - *Sobrepeso de información negativa*.- Sobre-reaccionar a cualquier punto negativo para descalificar a la persona.
 - *Falta de objetividad por raza, sexo o edad*.- Escoger o rechazar personas basándose en estas características.
 - *Error de primera impresión*
- *Defensa de Percepción*. Tendencia de las personas de protegerse contra ideas, objetos o situaciones que la amenazan.
- *Estereotipar*. Tendencia a asignar atributos a alguien solamente basándose en la categoría de gente a la que esa persona pertenece.
- *Efecto Halo*. Evaluación de otra persona basándose solamente en un atributo ya sea favorable o desfavorable.
- *Proyección*. Tendencia de las personas a ver sus propias características en otra gente.
- *Efecto de Expectativa*. Grado en el que expectativas anteriores quitan la subjetividad a percibir eventos, objetos y gente. (Hellriegel, 2001 Capítulo 3)

Algunos de estos errores de percepción aplicados a los consultores se visualizan perfectamente en la situación problemática descrita en el Capítulo 1 y en el apartado 2.1 de características sociodemográficas.

Por último, es importante mencionar que el comportamiento ético puede ser modificado, siempre y cuando se tomen en cuenta los puntos necesarios para lograrlo adecuadamente. Hellriegel (2001, Capítulo 4) señala que estos son:

- *Diferencias Individuales*. Lo que refuerza a algunas personas puede no reforzar a otras debido a diferencias individuales en necesidades, valores, habilidades y deseos.
- *Normas de Grupo*. Cuando los empleados creen que la administración está tratando de explotarlos surgen normas de grupo que evitan que el individuo coopere con la administración.
- *Consideraciones Éticas*. La modificación del comportamiento levanta controversia en términos de ética, con críticas centradas en la dignidad y libertad de una persona.

El comportamiento ético está relacionado con las diferencias individuales que poseen las personas. Estas diferencias son el locus de control (o grado en que los individuos creen que pueden controlar los eventos que los afectan) y el desarrollo cognitivo moral (o nivel de juicio moral de un individuo) (Hellriegel 2001, Capítulo 6)

El nivel de juicio moral de los individuos, es en lo particular un indicador importante de la capacidad para razonar moralmente de las personas. Después de todo, diariamente las personas se enfrentan a problemas éticos que retan su capacidad para discernir entre lo que consideran legal o políticamente correcto y lo que moralmente perciben como adecuado (Wasioleski y Weber, 2001).

Para medir el nivel de juicio moral con que razona una persona, Lawrence Kohlberg desarrolló largas investigaciones hasta diseñar lo que hoy se conoce como el Modelo Cognitivo de Desarrollo Moral, el cual establece seis etapas de desarrollo moral, agrupadas en 3 niveles cognitivos. Las etapas de Kohlberg son:

- *Nivel Preconvencional*: Engloba una perspectiva concreta e individual. Cuando la persona trabaja a este nivel, suele atenerse a lo establecido en las leyes por miedo a algún castigo o daño personal. A este nivel pertenecen las etapas:
 1. *Castigo y Obediencia*. La disertación entre el bien y el mal se basa en poder físico únicamente.
 2. *Autoridad alineada a las necesidades del individuo*. Se avanza del poder físico hacia una autoridad que sabe atender las necesidades individuales de cada persona.
- *Nivel Convencional*: Describe la preocupación por mantener buenas relaciones y tener conformidad interpersonal. A este nivel pertenecen las etapas:
 3. *Vivir a la expectativa de otros*. Aquí el individuo deja de ser egoísta y de preocuparse por sí mismo, para comenzar a preocuparse por la relación que experimenta con quienes le rodean.

4. *El individuo en el contexto del sistema social.* El individuo contempla el cumplimiento de la ley pero con el objetivo de preservar y respetar el sistema social al que pertenece.
- *Nivel Postconvencional:* En este nivel el individuo aprende a separar las reglas de la sociedad de las que se ha trazado individualmente, pero más importante aún, la persona reconoce que las leyes no siempre son el modelo más ético para actuar. A este nivel pertenecen las etapas:
 5. *Derechos Humanos y Contratos Sociales.* El individuo reconoce un claro conflicto entre las obligaciones morales de cada persona y lo que dicta la ley.
 6. *Principios Éticos Universales.* El individuo se deslinda de la ley y de todos los demás razonamientos y juzga únicamente bajo la lupa de los derechos humanos y la justicia. En otras palabras comienza a decidir su propia moralidad. (Wasieleski y Weber, 2001).

Asimismo, las seis etapas pueden entenderse de la siguiente manera:

1. En el nivel *Preconvencional* el individuo se centra en sí mismo y razona con obediencia en la etapa 1, es decir, hace lo que le dicen para evitar ser castigado; o bien, razona de acuerdo al simple intercambio en la etapa 2, es decir, realiza tratos con otros tomando en cuenta los beneficios que el trato traerá para consigo.
2. En el nivel *Convencional*, el individuo se centra en las relaciones con otros y razona con concordancia interpersonal en la etapa 3, es decir, es considerado y agradable con el resto de las personas para llevarse bien con todos; o bien, razona de acuerdo a ley, el orden y el deber en la etapa 4, es decir, reconoce que todos en la sociedad están obligados y protegidos por la ley.
3. En el nivel *Postconvencional*, el individuo se centra en sus principios personales y razona de acuerdo al consenso social en la etapa 5, es decir, la ley obliga cuando ha obtenido la conformidad de todos y requiere equidad para ser válida; o bien, razona de acuerdo a la cooperación social no arbitraria, es decir, la ley debe ser aprobada y discutida por personas objetivas e imparciales con el fin de considerarla justa. (Tsui y Windsor, 2001).

Resumiendo, existen factores que deben considerarse a la hora de analizar la ética del consultor, así como la manera en que esta puede modificarse para proveer un servicio más exitoso. Especialmente, considerando que ya se rumorea que la calidad ética de estos profesionistas deja mucho que desear. Afortunadamente, aunque cada vez la credibilidad de los consultores se ve disminuida, existe otra corriente de consultores que han optado por elegir con cuidado, a clientes que se interesen por los valores y tengan deseos de mejora. (Williams, 2001)

Los consultores están haciendo nuevas preguntas para elegir a sus clientes, por ejemplo, John Izzo, un consultor de San Diego, pregunta a sus clientes "¿Existe un alma para nuestro trabajo?". Esto lo ha llevado a explorar la búsqueda de un sentido en su trabajo dentro de la industria. Se trata de un ambiente de trabajo, que por una parte es más amable y sensible, y compromete a los trabajadores a ser leales para alcanzar sus metas personales y alineándolas a las metas y valores de la compañía. Pero por otra parte, puede caer en una actitud pragmática en la que si el desarrollo personal y sentido de trabajo reemplazan la seguridad laboral como el incentivo de la productividad y las utilidades, entonces lo que realmente se requiere es espiritualidad (Berry, 1998).

2.5 El Éxito de los Consultores en sus Asignaciones

Día a día, los consultores se enfrentan con el dilema de presentar resultados adecuados a sus clientes y trabajan con esmero para obtener retroalimentación positiva y buenas remuneraciones. Constantemente, viven el proceso de terminar con éxito algunas asignaciones o enfrentar la realidad del fracaso en los mismos. Al concluir los proyectos, el consultor podría toparse con un triste desenlace en el que en lugar de ser benéfico, el trabajo resulta desconcertante. (Simon, 2000)

Una de las principales obstáculos hacia el éxito de las asignaciones, reside en la resistencia al cambio. Este concepto puede definirse como la manera en que los consultados buscan mantener la homeostasis cuando el consultor ingresa a la organización (Gallessich, 1982, citado por Morris y Warner, 1997). La resistencia puede tomar varias formas en una junta de consultoría, evidenciándose con falta de interés, humor inapropiado y repetida impuntualidad o ausencias. El consultor hábil se anticipará a la resistencia y desarrollará un repertorio efectivo de estrategias para minimizar el potencial efecto en el esfuerzo del consultor (Morris y Warner, 1997).

Este tipo de situaciones son tan comunes, que la mayoría de los consultores asume que las barreras organizacionales limitarán el impacto de sus proyectos. Algunas veces, las razones de resistencia al cambio son psicológicas. Las personas se aferran a enfoques que funcionaron en el pasado o evaden nuevas direcciones que pueden parecer riesgosas. También existen barreras culturales. Los grupos pueden no estar convencidos de que los resultados deben mejorar o que los patrones de trabajo necesitan cambiarse (Schaffer, 1995).

Pero quizá una de las principales barreras organizacionales para lograr el éxito, es el cliente. Los consultores han puesto empeño en identificar lo que consideraran el cliente difícil. Entre otras cosas, a este cliente se le reconoce por que devuelve cada versión del producto que el consultor entrega con comentarios agrios, muchos de los cuales contradicen los comentarios hechos en la primera versión que se entregó. Continuamente amenaza de manera sutil o no tan sutil con llamar al gerente de la compañía de consultoría donde trabaja el asesor para quejarse con amargura de la calidad del trabajo, a pesar de que la labor realizada ha sido aceptada por todas las demás personas que deben aprobarla. Y por último, tiene el hábito de agregar una serie de groserías a cada oración que habla con el consultor, y se nota que lo hace principalmente para molestarlo lo más posible. (Simon, 2000 Capítulo 18)

En la misma línea, Lambert (1999, Capítulo 1), señala que existen algunos clientes que deben ser rechazados ya que en lugar de generar valor al consultor le perjudican. Estos clientes indeseables se reconocen porque:

- *No pagan las facturas.* Normalmente son los mismos clientes quienes tardan en pagar las facturas por lo que se identifican fácilmente.
- *No son éticos.* La mayoría sí son, pero los pocos que no lo son pueden destruir la reputación de la empresa.
- *No mejoran la imagen.* El consultor necesita buscar los negocios que tienen el respeto de sus pares y sean líderes de opinión.
- *Tienen objetivos que el consultor no puede conseguir.* Tener cuidado de que el gusto por el desafío no conduzca con demasiada frecuencia a correr el riesgo de fracasar.
- *No aprecian el trabajo del consultor.* No recomienda al cliente con otros ya que no reconoce el valor de su trabajo.

Al inicio de un compromiso, es necesario que el consultor sepa plantearse cual será el peor y mejor escenario en el que puede caer finalmente la asignación. El peor escenario de ese compromiso es uno en que “todo” sale mal, donde al consultor se le ve como un total y completo fracasado y rechazan el producto de su trabajo. En contraste, el mejor escenario es uno donde todo sale bien, donde se audiciona y se consigue el mejor proyecto y mejor valuado (Simon, 2000, Cap. 14)

Por ejemplo, en un estudio realizado sobre implementación de sistemas de información, se encontró que existen atributos culturales específicos que contribuyen a realizar implementaciones más exitosas. En orden descendiente, estos son autonomía, confianza, orientación a equipos, flexibilidad y compartir. Por otra parte, se encontró que los siguientes atributos tenían una correlación negativa

con el éxito de los proyectos: orientación a reglas, cuidado, precisión y ser predecible. (Harper y Utley, 2001)

El problema en la práctica de la consultoría, es que los consultores tienden a proponer uno u otro enfoque y utilizar ese único enfoque para ayudar a los clientes a administrar el cambio. Quizá, esta es una de las razones por las que la administración del cambio muchas veces no es efectiva: La ausencia de una perspectiva de largo plazo en relación con situaciones sistemáticas. La tentación del consultor de prescribir cursos de acción que demuestren que se merece sus honorarios y la tentación del administrador de buscar siempre este tipo de recomendaciones expertas debe ser resistida (Coates, 1997).

Cada proyecto es único con su propio conjunto de necesidades, recursos, prioridades y factores de éxito. Sin embargo, todos los proyectos tienen un conjunto de fases que son un requerimiento esencial para el éxito. Por supuesto, el tamaño y la complejidad del proyecto definirán la profundidad a la que cada fase se documente. Las cinco fases son: Iniciar, planear, ejecutar, controlar y cerrar típicamente el proyecto. Escribir conclusiones ayuda a cerrar el proyecto, además de que los consultores pueden llenar momentáneamente vacantes que aún no tengan quien las llene. Sin embargo, no debe olvidarse que lo más importante, siempre será planear. "Para cada proyecto exitoso, siempre existe un plan". (Krueger, 2000).

2.6 Conclusiones

El perfil del consultor se crea a partir de una revolución de factores que interactúan entre sí. Es indudable que tanto los consultores como sus clientes son seres humanos y la relación entre ambos se ve afectada por situaciones emocionales.

Es triste reconocer, que hay grupos demográficos más favorecidos que otros para alcanzar el éxito en la profesión. Sin embargo, conociendo estas barreras típicas, los consultores afectados podrán tomar medidas para sustituir con puntos positivos esas características con los clientes.

Por otro lado, resulta muy agradable observar que en general, los consultores se sienten satisfechos con su profesión. Calificada como altamente motivante y bien remunerada, no es de extrañar que la industria esté creciendo día con día.

Es importante por lo tanto, que en ese crecimiento desmedido, no se descuide la ética y los valores en la relación consultor-cliente. Un cliente bien servido podrá ser más rentable cuando promocióne a su asesor describiendo que no sólo posee una excelente calidad, sino que posee una correcta moral en su ejercicio profesional.

Pero no basta con lo moral, es necesario que el cliente este agradecido con su consultor también por que ha encontrado en él una personalidad benefícosa para su empresa. El consultor deberá modificar su carácter para servir al cliente, pero también deberá conocer hasta que punto es conveniente poner al cliente antes que a sí mismo.

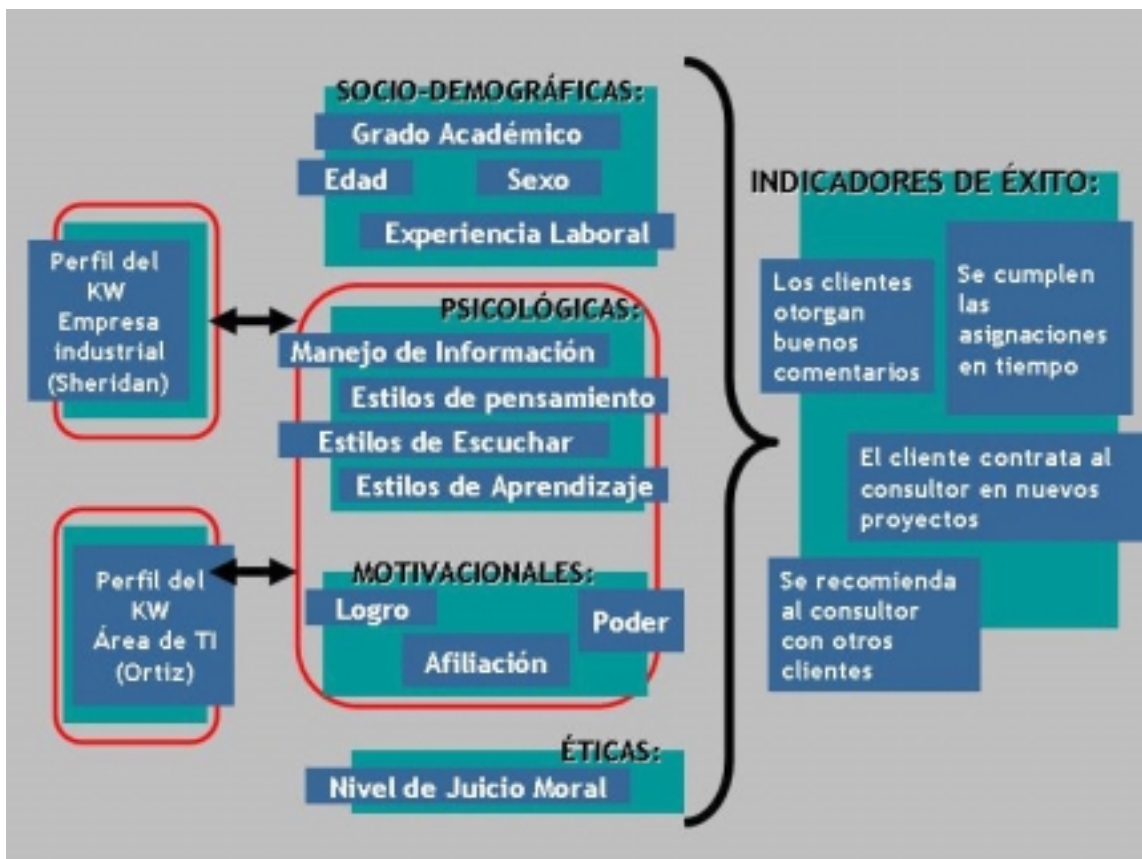
En general, el consultor deberá poner un énfasis adicional en la preparación en habilidades técnicas. Los mejores consultores son aquellos que en lugar de fingir conocer todas las áreas y materias, obtienen del cliente la confianza suficiente para enseñarle lo que realmente saben y le permitan aprender cada día más.

Es imposible encontrar una fórmula exacta para definir cuales son las razones por las que fracasa o triunfa un proyecto de consultoría. Sin embargo, conocer que perfil poseían los consultores al alcanzar esos resultados, puede ser un buen indicador de que esperar en un futuro.

Capítulo 3. Modelo Particular

Para alcanzar los objetivos planteados previamente, se ha definido un modelo de investigación que permite analizar las distintas características que integran el perfil del consultor y evaluar si influyen en el resultado favorable o desfavorable que los mismos han obtenido en sus asignaciones. Asimismo, el modelo contempla una comparación entre el perfil del trabajador de conocimiento encontrado en la investigación en una industria de Sheridan (2002) y la de Ortiz (2002) en el área de Tecnologías de Información. La *figura 1* nos muestra un mapa mental del modelo definido para esta investigación.

Figura 1. Modelo Particular



En la *figura 1* se observan cuatro grandes grupos de características y un quinto grupo de indicadores de éxito los cuales describen las áreas analizadas

durante el marco teórico. Cada área se conforma de variables individuales que podrán medirse numéricamente a través de un cuestionario.

El modelo sugiere que se requerirá conocer los cuatro grupos de características en cada consultor para poder evaluar el perfil del mismo. Para cada grupo se han establecido variables relativas al área, y en conformidad con la información expuesta en el marco teórico. El análisis de estas variables permitirá profundizar en el perfil general de los consultores, tomando en cuenta que los mismos forman parte de un grupo aún más grande de personas llamadas “trabajadores de conocimiento”.

El modelo asume, según se planteó en el problema, que el consultor es un tipo específico de trabajador de conocimiento y que por lo tanto, el perfil encontrado del mismo corresponde al de un knowledge worker. Una vez definido el perfil del mismo, la investigación podrá continuar a una segunda etapa, en la que deberá evaluarse el nivel de éxito o fracaso que ese consultor tuvo en sus asignaciones.

Así pues, para cada consultor deberá medirse también el nivel de éxito que ha alcanzado en sus proyectos, se han incluido como indicadores de éxito, aquellas variables en posibilidad de ser medidas objetivamente y que aparecen recurrentemente citadas por múltiples autores como factores de éxito en los consultores y que por lo tanto, puedan relacionarse con características específicas del perfil del consultor.

La última etapa del modelo, consiste en realizar una comparación entre el perfil encontrado en esta investigación sobre los consultores y el perfil encontrado para trabajadores de conocimiento del área de manufactura descrito por Sheridan (2002) y el perfil encontrado para trabajadores de conocimiento del área de Tecnologías de Información descrito por Ortiz (2002). Para la comparación, se utilizarán únicamente las características psicológicas y las motivacionales debido a que la otras no fueron analizadas en las investigaciones pasadas.

En resumen, el modelo describe el análisis de las características de una población de consultores, de la cual se obtendrán las características más significativas para definir un perfil común y relacionar este perfil con el éxito o fracaso en las asignaciones y con otros perfiles encontrados.

Capítulo 4. Estudio de Campo

4.1 Tipo de Investigación

García (1996), define a la lógica de la investigación como el procedimiento racional deductivo-inductivo que nos permite obtener precisión y validez en las descripciones y explicaciones científicas. Asimismo, establece que por lo tanto, toda investigación requiere de un proceso deductivo, el cual busca ir de un conocimiento general ya existente, hacia uno nuevo de carácter particular, o por el contrario, de un proceso inductivo, en el que a partir de una hipótesis que el investigador se formula sobre un conocimiento que conoce particularmente pero desconoce sus causas o generalidades, obtiene una respuesta que genera nuevas ideas.

Pero no todo en la vida es blanco o negro, por lo que tampoco las investigaciones son plenamente inductivas o deductivas, cada uno de estos procesos individuales pueden combinarse para crear nuevo conocimiento. (García, 1996) Así pues, se decidió desarrollar esta investigación tomando una mezcla llamada hipotética-deductiva o inductiva-deductiva. Para lograrlo, se partió de una premisa parcialmente probada obtenida de otras investigaciones y se realizó la aplicación de cuestionarios a una muestra distinta, con lo que se observaron comportamientos particulares que pudieran confirmar o rechazar la hipótesis inicial, y a su vez generar nuevo conocimiento.

García (1996), señala que los procesos hipotético-inductivos, las hipótesis iniciales se obtienen basándose en la observación reiterada de un fenómeno en específico y se sustentan con información teórica ya disponible, la cual en esta investigación aparece detallada en el Marco Teórico. Asimismo, la parte inductiva del proceso puede realizarse utilizando uno o varios de los cuatro cánones de la inducción:

1. *Método de las concordancias*. Si el hecho, cuya causa buscamos, se presenta en varios casos diferentes que no tienen entre sí más que una circunstancia en común, esa circunstancia es probablemente la causa.
2. *Método de las diferencias*. Si el hecho, cuya causa buscamos, se presenta en algunos casos y en otros no, es probable que tal circunstancia sea la causa del hecho.
3. *Método de las Variaciones Concomitantes*. Si la causa varía, varía el efecto.

4. *Método de los Residuos*. Si un fenómeno complejo, es resultado de una causa compleja, y si se sabe que una parte del fenómeno se debe a una parte de la causa, la otra parte de aquél, se debe a la otra parte de la causa.

Así pues, para esta investigación se seleccionó el método de las concordancias, debido a que se decidió aplicar un cuestionario a una muestra específica de consultores esperando encontrar rasgos comunes en su perfil que permitieran afirmar que todos los consultores, y en general los trabajadores de conocimiento comparten dichos rasgos.

Para obtener los resultados, se utilizaron técnicas de investigación documentales y de campo. La investigación documental se realizó al inicio con el objetivo de conocer los resultados de estudios pasados que permitieran cumplir con la parte deductiva de este trabajo y brindaran una amplia imagen del perfil del consultor. La investigación de campo, se realizó con el objetivo de obtener y registrar información directamente en el lugar en que ocurría, y así analizar datos de primera mano que permitieran conocer el poco estudiado perfil del consultor. . (Garcia, 1996).

El muestreo y el cuestionario, fueron los medios seleccionados para obtener datos en la investigación de campo. El muestreo fue utilizado para seleccionar una parte representativa de la población de los consultores en México, asumiendo como consultor a todo aquel que se dedicara a algunas de las actividades descritas en el Marco Teórico. El muestreo se utilizó por la imposibilidad de analizar todos y cada uno de los elementos poblacionales y con el único fin de simular como se distribuyen los hechos en la población total. El cuestionario, se utilizó como instrumento de acercamiento al sentir de la muestra, a través de la formulación escrita de preguntas que cada miembro de la misma debió resolver (Garcia, 1996).

Por su parte, Marcos (1997) utiliza otras clasificaciones para definir una investigación de campo. Así pues, podemos agregar que este estudio se realizó de manera "No Experimental" ya que se observó a los consultores y sus respuestas tal y como ocurrieron, sin intervenir en su desarrollo. Asimismo, se trata de una investigación "Transversal/Correlacional" debido que se recolectó la información y se busco medir la asociación de dos o más rasgos del consultor, en el mismo instante de tiempo sin esperar el desarrollo de su comportamiento a través del tiempo.

4.2 Población y Muestra

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de esta investigación se centra en el estudio de los consultores como trabajadores de conocimiento. Así pues, para la realización de este estudio, se utilizó como supuesto el que todos los consultores son siempre trabajadores de conocimiento, debido a que su trabajo implica desarrollar y vender conocimiento (Elliot y Jacobson, 2002).

La población entonces, se forma del conjunto de personas dedicadas a realizar trabajos de consultoría, y se entiende por este tipo de personas a aquellas que generalmente forman parte de equipos, están orientadas a proyectos, con una organización jerárquica plana y generan reportes, gráficos y presentaciones destinados a elaborar o comparar mejores prácticas, procedimientos formales, leyes o conexiones externas (Griggs, et.al. 2002) y por supuesto, cumplen con el punto primordial que identifica a los consultores: ser gente que en su labor cotidiana, están dedicados a que cuando se les solicita, comparten su experiencia y ayudan a disminuir los pasos entre un hecho existente y un hecho deseado. (Bellman, 1990).

Tomando en cuenta la definición anterior, observamos que la población de consultores en el mundo, e incluso en México es muy amplia y extendida por lo que resulta imposible aplicar pruebas a cada uno de los elementos de la población. Tan sólo en nuestro país, existen más de 1623 empresas registradas como dedicadas a la consultoría (Ochoa, 1996), sin contar a los departamentos internos que proveen servicios de consultoría dentro de las distintas organizaciones. Es por esto, que para este estudio la utilización del muestreo como técnica de investigación, no sólo resultó viable sino estrictamente necesaria.

La muestra de consultores se seleccionó de manera no aleatoria, con lo que se eliminaron los complejos procesos de selección aleatoria y verificación estadística, pero se corrió el riesgo de obtener un sesgo importante entre los resultados de la muestra y los reales en la población. La muestra no aleatoria se obtuvo a través de una combinación del método de conveniencia, en el que se selecciona un grupo de elementos conocido y al alcance del investigador como muestra; y del método bola de nieve, en el que los elementos iniciales de la muestra participan transmitiendo los cuestionarios de investigación a nuevos elementos. (Routio, 1998).

Para formar la muestra, los elementos a seleccionarse de manera no aleatoria debieron cumplir, como único requisito, estar trabajando actualmente o haber trabajado en alguna de las áreas descritas a continuación (todas estas áreas poseen profesionales que cumplen con las especificaciones descritas en este apartado):

- Servicios externos de consultoría en diseño, procesos, sistemas, tecnologías de información, finanzas, impuestos, leyes, administración, operaciones, etc.
- Servicios externos de auditoría en sistemas, procesos, tecnologías de información, finanzas, impuestos, leyes, administración, operaciones, etc.
- Consultores internos especializados en diseño, sistemas, tecnologías de información, finanzas, impuestos, leyes, administración, operaciones, etc.
- Auditores internos operativos, fiscales, de procesos, financieros, de sistemas, de tecnologías de información, administrativos, de aspectos legales, de operaciones, etc.

4.3 Variables y Medición

Para lograr el objetivo, fue necesario identificar los sucesos observables que eran susceptibles a cambiar entre un elemento de la muestra y otro. Estos sucesos se llaman variables. La investigación requirió el uso de variables cualitativas, en las que la medición se realiza con ayuda de una escala de categorías o posibles respuestas; y de variables cuantitativas, en las que la respuesta es siempre un número y por lo tanto, la medición se realiza con ayuda de una escala numérica. (García, 1996)

Asimismo, para realizar el estudio será necesario diferenciar entre las variables independientes y las dependientes del mismo. Las variables independientes son aquellas que permiten explicar a otras variables, las cuales se llaman dependientes, y por lo tanto estas últimas son las variables que únicamente puede ser explicadas en función de otra más.

La segunda parte del objetivo de esta investigación habla claramente de cuatro diferentes tipos de características que será necesario analizar para obtener los resultados deseados. Estas características nos generan por lo tanto los primeros cuatro grupos de variables a estudiarse y corresponden a las variables independientes del estudio:

1. Características Sociodemográficas
2. Características Psicológicas
3. Características Motivacionales
4. Características Éticas

Asimismo, el objetivo nos invita a encontrar una posible relación entre las características del consultor y el éxito en su trabajo, con lo que obtenemos un quinto grupo de variables a estudiar, el cual representa a las variables dependientes:

5. Características del Éxito alcanzado por el Consultor.

Los componentes de cada uno de estos grupos de variables fue ampliamente explicado en el marco teórico de esta investigación, así pues, de la información revisada se extrajeron distintos conceptos de variables para cada grupo. Variables que por su naturaleza denotaban puntos significativos del perfil del consultor y resultaban prácticas para cuantificar los resultados.

4.3.1 Variables Sociodemográficas

Para medir las características sociodemográficas del consultor se seleccionaron las siguientes variables:

- *Sexo*. Por su naturaleza, se trata de una variable cualitativa y dicotómica, pues acepta únicamente 2 posibles respuestas:
 - Hombre
 - Mujer
- *Nivel de Estudios*. Variable cualitativa y discreta, pues acepta más de 2 respuestas:
 - Sin estudios universitarios
 - Estudios universitarios inconclusos
 - Título universitario
 - Estudios de maestría inconclusos
 - Título de maestría
 - Otros
- *Edad*. Se trata de una variable cuantitativa y discreta, para lo cual se seleccionaron los siguientes intervalos como respuestas posibles:
 - 18 a 25 años
 - 26 a 30 años
 - 31 a 35 años
 - 36 o más años

- *Nivel de Experiencia Laboral.* Se tomó en cuenta como una variable cuantitativa y discreta, que mide el número de años que ha experimentado el consultor realizando ese tipo de trabajo. Como posibles respuestas se establecieron los siguientes intervalos:
 - Menos de 1 año
 - De 1 a 3 años
 - De 3 a 6 años
 - Más de 6 años

4.3.2 Variables Psicológicas

Para medir las características psicológicas del consultor se seleccionaron cuatro subgrupos de variables, los cuales miden distintos aspectos del perfil psicológico del consultor:

- a) Manejo de la información
- b) Estilos de pensamiento, tomas de decisiones y formas de inquirir
- c) Estilos de escuchar
- d) Estilos de aprendizaje

Las variables psicológicas seleccionadas fueron tomadas tal y como aparecen en las investigaciones de Sheridan (2002) y Ortiz (2002) con el fin de obtener resultados comparativos.

Para medir el manejo de la información por los consultores, se utilizaron 6 rasgos psicológicos agrupados en 4 categorías: Tipo de procesos de información, Tipo de Relación, Tipo de Coordinación y Tipo de Establecimiento de Metas. Cada uno de los rasgos representa una variable cualitativa y discreta. Al combinar los 6 rasgos, se obtiene una nueva variable dependiente de los 6 rasgos, a la que llamaremos arquetipo, como fue sugerido por Sheridan (2002), esta última variable también es cualitativa y discreta. Las categorías y sus variables, así como sus posibles respuestas se listan a continuación. Todas las definiciones se obtienen de Sheridan (2002), citando a Boisot (1998):

- *Tipo de procesos de información.* Agrupa los siguientes 3 rasgos y posibles respuestas:
 - Grado de codificación de la información. Mide la forma en que las personas efectúan el proceso de darle forma a los fenómenos y las experiencias.
 - *Codificada.* El proceso es altamente estructurado.
 - *No codificada.* El proceso es poco estructurado
 - *Sin preferencia.* El proceso es semi-estructurado.
 - Grado de abstracción de la información. Mide la forma en que las personas discernen la estructura que sirve de base para las formas.

- *Abstracta*. Disciernen en base a principios.
 - *Concreta*. Disciernen en base a experiencias.
 - *Sin preferencia*. Disciernen en base a asuntos.
- Grado de difusión de la información. Mide la disponibilidad del conocimiento, en principio, al grupo de personas que se pueden beneficiar de este.
 - *Difuso*. El grupo a beneficiarse es la población total.
 - *No difuso*. El grupo a beneficiarse son los individuos.
 - *Sin preferencia*. El grupo a beneficiarse son ciertos grupos pero no toda la población.
- *Tipo de Relación*. Sólo presenta un grupo y mide el tipo preferente en que las personas se relación con el resto de sus compañeros. Sus respuestas pueden ser:
 - Personal. Se prefiere el contacto directo entre una y otra persona para el intercambio de información.
 - Impersonal. Se prefiere el contacto indirecto para transmitir información, por ejemplo por la vía escrita.
 - Sin preferencia. Se tiene igual interés entre el contacto directo y el contacto indirecto de información.
- *Tipo de Coordinación de Información*. Mide la forma en que los grupos se organizan para administrar los procesos de información. Sólo presenta un grupo y sus respuestas pueden ser:
 - Formal y jerárquica. El grupo se organiza rígida y jerárquicamente, desde un inicio se establecen las actividades a realizarse por cada persona.
 - Horizontal y autorregulada. El grupo se organiza horizontalmente pero la persona se hace responsable a sí mismo de dirigir al grupo, juntar la información que el resto brinda o preparar sus propias tareas.
 - Horizontal y de mutuo entendimiento. El grupo se organiza horizontalmente y comparte entre todos la información durante el tiempo que permanezcan involucrados.
- *Tipo de Establecimiento de Metas*. Mide la forma en que los grupos se organizan para definir sus objetivos y metas. Sólo presenta un grupo y sus respuestas pueden ser:
 - Impuestas desde arriba. Se prefiere que las metas sean ordenadas por un superior sin requerir participación de la persona.
 - Cada quién es libre de perseguir sus metas. La persona prefiere establecer y seguir sus propios objetivos, así como dejar que otros asignen y creen las suyas propias.
 - Negociadas entre actores. La persona establece trabajo en equipo para definir las metas y entre el grupo deciden los objetivos a seguir.

- ? *Arquetipos.* Se forman por una combinación de las variables anteriores y pueden ser:
- Político. Su información es abstracta, codificada pero limitada, su difusión está centralizada. Las relaciones son impersonales, la coordinación formal y jerárquica y las metas impuestas desde arriba.
 - Economista. Su información es abstracta, codificada y difusa. Las relaciones son impersonales, la coordinación horizontal y autorregulada y las metas se establecen libremente por cada persona.
 - Rey. Su información es concreta, simple y limitada. Las relaciones son personales, la coordinación formal y jerárquica y las metas impuestas desde arriba.
 - Beisbolista. La información es concreta, simple, pero difundida a grupos. Las relaciones son personales, la coordinación es horizontal y a través del mutuo entendimiento y las metas son negociadas entre los actores.

El estilo de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir se midió como variable única del tipo cualitativa y discreta, la cual podría ofrecer alguna de las siguientes respuestas. Las definiciones se tomaron del Manual de Fundamentos para la Administración de Recursos Humanos del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM (1997)::

- Analítico. Representa el proceso mental mediante el cual las personas tratan a las situaciones de manera lógica y metódica. Las personas son estudiosas de los detalles y suelen resolver problemas utilizando métodos ya establecidos o desarrollados por ellos mismos.
- Idealista. Representa el proceso mental mediante el cual las personas exhiben puntos de vistas generales y hacia el futuro. Estos individuos se interesan más en los valores y tratan de crear convergencia entre distintos puntos de vista.
- Pragmático. Representa el proceso mental mediante el cual las personas se interesan por resolver los problemas paso por paso verificando que todo lo que se deba hacer funcione y se realice en forma eficiente. No se interesan por la perspectiva global o por la lógica y racionalización de las cosas.
- Síntesis. Representa el proceso mental mediante el cual las personas buscan integrar y obtener soluciones de puntos de vista aparentemente contradictorios o diferentes. Es crear una nueva "cosa" a raíz de otras "cosas" ya existentes.
- Realista. Representa el proceso mental mediante el cual las personas consideran existente y cierto, solamente aquello que pueden sentir, oler, tocar, ver u oír, es decir sólo lo que son hechos.

El estilo de escuchar se midió como variable única del tipo cualitativa y discreta, la cual podría ofrecer alguna de las siguientes respuestas. Las definiciones se tomaron del Manual de Fundamentos para la Administración de Recursos Humanos del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM (1997):

- Activo. Estilo en que quien escucha, desarrolla una atmósfera en la que el que habla puede expresar sus ideas o problemas y si le es posible, los soluciona.
- Cuestionador. Estilo en que quien escucha, realiza muchas preguntas en un intento por entender claramente los asuntos. Tiende a dirigir la conversación para satisfacer sus necesidades de información.
- Directivo. Estilo en que quien escucha, dirige al que habla a establecer los límites y dirección de la conducta que debe tener. Suele utilizar la frase “Si yo fuera tu...”
- Dogmático. Estilo en que quien escucha, introduce juicios de valor en la comunicación en la forma de consejos o conductas correctas e incorrectas.
- Suave. Estilo en que quien escucha, trata de evitar el conflicto por lo que da solución al problema.

El estilo de aprendizaje se midió utilizando 2 variables, primero el estilo de aprendizaje inicial, el cual es una variable cualitativa y discreta; y posteriormente el estilo de aprendizaje combinado, el cual es una variable dependiente del estilo de aprendizaje inicial y es también cualitativa y discreta. Las definiciones se tomaron del Manual de Fundamentos para la Administración de Recursos Humanos del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM (1997):

- *Tipo de Aprendizaje Inicial*. Mide las fuerzas y debilidades que posee una persona al realizar su aprendizaje.
 - Experiencia Concreta. Representa a una persona receptiva cuyo enfoque está basado en experiencias al aprender.
 - Observación Reflexiva. Representa a una persona tentativa cuyo enfoque es imparcial y reflexivo al aprender.
 - Conceptualización Abstracta. Representa a una persona con un enfoque analítico y conceptual al aprender, que confía plenamente en el pensamiento lógico y la evaluación racional.
 - Experimentación Activa. Representa a una persona activa para quien “hacer” es su orientación. Confía en la experimentación plenamente para aprender.
- *Tipo de Aprendizaje Combinado*. Resulta de una mezcla de los resultados obtenidos en los tipos de aprendizaje inicial y señala que tanto se acentúa un resultado frente a otro.

- Acomodador. Representa a una persona que tiende a sobresalir en aquellas situaciones donde uno debe adaptarse a circunstancias específicas inmediatas.
- Asimilador. Representa a personas que tienen una gran habilidad para crear modelos teóricos. Su razonamiento es inductivo.
- Convergente. Representa a personas en las que su mayor habilidad es la aplicación práctica de ideas. Su razonamiento es deductivo.
- Divergente. Representa a personas que tienen como mayor fuerza a su habilidad imaginativa. Sobresalen en su capacidad para ver situaciones concretas desde distintas perspectivas.

4.3.3 Variables Motivacionales

Para medir las características motivacionales del consultor se seleccionó una variable única, la cual mide la necesidad preferente hacia la que el consultor se orienta cuando realiza su trabajo. Esta variable es cualitativa y discreta. Las definiciones se tomaron del Manual de Fundamentos para la Administración de Recursos Humanos del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM (1997):

- Logro. Representa la búsqueda por hacer las cosas bien, es decir conseguir las cosas en relación a estándares y buscar el éxito.
- Poder. Representa la necesidad de hacer que los otros se comporten en forma diferente a la forma en que lo harían.
- Afiliación. Representa el deseo de amistad y relaciones interpersonales cercanas.

4.3.4 Variables Éticas

Para medir las características éticas del consultor se seleccionó una variable única, la cual llamaremos factor C y mide el grado en que una persona permite que su juicio y comportamiento se determine por preocupaciones o principios morales en lugar de por otras fuerzas psicológicas como la tendencia humana a discutir o rechazar lo que no nos agrada. (Lind, 2002). El factor C es una variable cuantitativa y continua, la cual puede tomar cualquier valor entre 0.0% y 100%. Para facilitar el análisis, se han definido 4 intervalos entre 0 y 100 y se les ha asignado un componente cualitativo. Para esta escala se han redondeado los porcentajes a dos decimales para facilitar su manejo.

- Bajo (entre 0.00 y 9.99%)
- Medio (entre 10.00 y 29.99%)
- Alto (entre 29.00 y 49.999%)
- Muy Alto (Más de 50%)

4.3.5 Variables sobre Percepción de Éxito.

Para medir el éxito obtenido por el consultor en su trabajo se seleccionaron las siguientes variables, las cuales reflejan los puntos más importantes en los que se puede medir el éxito o fracaso en sus asignaciones. Cada una de las siguientes variables es cuantitativa y discontinua; y representa un porcentaje del total de asignaciones en las que ha participado el consultor.

- *Porcentaje de asignaciones completadas en el tiempo acordado.*
- *Porcentaje de asignaciones en las que el cliente otorga retroalimentación positiva/negativa al consultor.*
- *Porcentaje de asignaciones en las que los clientes solicitan nuevos proyectos al consultor.*
- *Porcentaje de asignaciones en las que el cliente recomienda con otros clientes al consultor.*

La escala para medir los resultados de las variables se estableció en 5 intervalos que se refieren al porcentaje de asignaciones en los que observaron el comportamiento descrito en la variable:

- *0%. Ninguna de las asignaciones.*
- *25%. Pocas de las asignaciones.*
- *50%. Algunas asignaciones.*
- *75%. La mayoría de las asignaciones.*
- *100%. Todas las asignaciones.*

4.4 Estrategia de Recolección de Datos

Como se mencionó anteriormente, para la realización de este estudio se seleccionó como técnica de investigación de campo al cuestionario. Esta técnica del tipo social es la más ampliamente usada y constituye la formulación por escrito de preguntas puntuales a los individuos (la muestra) cuyas opiniones o experiencias son de interés. La ventaja de la aplicación de cuestionarios recae en la facilidad para obtener información relevante y cuantificable sobre los sujetos de estudio en generalmente poco tiempo, pero también existen importantes desventajas. El cuestionario a aplicarse debe cuidarse hasta el último detalle para garantizar que el sujeto de estudio comprende perfectamente la pregunta que se le hace, conoce la manera correcta de responder y sobre todo, el investigador pueda analizar, evaluar y cuantificar fácilmente los resultados del cuestionario. (Blaxter, et. al, 2000)

El cuestionario seleccionado para esta investigación está formado por 5 partes, cada una relacionada con uno de los grupos de variables descritos en el apartado anterior. Cada parte es totalmente independiente de la otra y utiliza criterios distintos para cuestionar y responder. Específicamente, la parte 3 cuenta además con 4 subdivisiones, las cuales actúan a su vez como tests independientes. Se agregaron además al cuestionario, dos secciones introductorias donde se explica al encuestado la naturaleza de la investigación y se le invita a incluir sus datos personales en caso de que desee conocer los resultados del estudio.

4.4.1 Secciones informativas

Las primeras dos secciones del cuestionario son meramente introductorias e informativas y sirven como un canal de comunicación entre el investigador y el encuestado. En la primera sección, se agregó el siguiente párrafo donde se explica al consultor porqué es tan valiosa su participación en el estudio, la Institución que lo respalda y el tiempo aproximado que necesitará dedicar para contestar la totalidad de las preguntas:

Estimado Consultor:

Solicito su colaboración para contestar las siguientes preguntas, las cuales conforman el trabajo de campo de una investigación que tiene por objetivo identificar las principales características del perfil de los consultores y la relación que las mismas tienen con el éxito o fracaso en sus proyectos. La investigación está siendo apoyada por el Tecnológico de Monterrey.

El tiempo requerido para contestar estas preguntas es de aproximadamente 20 minutos.

De antemano, gracias.

En la segunda sección, se describe una nota informando al consultor de los procedimientos para conocer los resultados si es que son de su interés:

NOTA: Si desea conocer los resultados de la investigación por favor escriba su nombre y dirección de correo electrónico en el siguiente apartado. En caso contrario, deje los espacios en blanco:

Nombre del Consultor: _____

E-mail: _____

Al final del cuestionario, se agregó otra nota agradeciendo al encuestado por su participación y notificándole de la fecha en que los resultados estarán disponibles si son de su interés.

MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN... LOS RESULTADOS ESTARÁN DISPONIBLES A PARTIR DEL 11 DE JULIO DE 2003.

4.4.2 Parte 1. Características Sociodemográficas

El resto del cuestionario se compone de las distintas partes que a través de preguntas simples y objetivas permiten medir la situación de los consultores frente a cada una de las variables de estudio. La parte 1, corresponde a las Características Sociodemográficas para lo cual se eligieron preguntas del tipo lista o elección múltiple en el que el sujeto de estudio únicamente debía seleccionar la respuesta que correspondiera a su situación actual en cada uno de los puntos expuestos. Las siguientes variables y posibles respuestas fueron aplicadas:

Instrucciones: Por favor seleccione la opción que corresponda a su persona. La información es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente para fines estadísticos.

1. SEXO:

() Masculino () Femenino

2. EDAD:

() 18 a 25 () 26 a 30 () 31 a 35 () 35 o más

3. ESCOLARIDAD:

() Sin estudios Universitarios

() Estudios Universitarios Inconclusos

() Título Universitario

() Maestría Inconclusa

() Título de Maestría

() Otros (especifique) _____

4. EXPERIENCIA LABORAL

- () Menos de 1 año en Consultoría
- () De 1 a 3 años en Consultoría
- () De 3 a 6 años en Consultoría
- () Más 6 años en Consultoría

4.4.3 Parte 2. Percepción del Éxito

La segunda parte del cuestionario corresponde a las variables que miden la percepción de éxito que cada consultor tiene de sí mismo. Para este apartado se seleccionaron preguntas del tipo escala, en las que después de un breve supuesto, el consultor debía seleccionar en una escala del 0 al 100%, con intervalos de 25%, en cuantas de las asignaciones en las que ha participado se cumple el supuesto, donde 0% es ninguna de las asignaciones y 100% es todas las asignaciones.

Instrucciones: Por favor seleccione el porcentaje de sus asignaciones en las que ha atravesado las situaciones que se mencionan a continuación. Contéstelas de manera honesta y sin dejar ningún inciso en blanco.

1. De acuerdo a su experiencia como consultor, usted ha concluido en el tiempo acordado con su cliente:
0% 25% 50% 75% 100%

2. Cuando el cliente retroalimenta su trabajo, usted ha obtenido los siguientes resultados. (Verifique que entre los 4 incisos su resultado sume 100%)
 - a. Excelentes Comentarios y total acuerdo con la asignación
0% 25% 50% 75% 100%
 - b. Buenos Comentarios pero le señalan áreas de oportunidad en la asignación
0% 25% 50% 75% 100%
 - c. Conformidad con la asignación, pero fuertes críticas.
0% 25% 50% 75% 100%
 - d. Malos Comentarios y/o disconformidad con el resultado de la asignación
0% 25% 50% 75% 100%

3. El cliente le ha solicitado nuevas asignaciones al concluir :
0% 25% 50% 75% 100%

4. Como resultado de sus asignaciones, usted ha recibido buenas recomendaciones con clientes potenciales de:

0% 25% 50% 75% 100%

Para las preguntas 1, 3 y 4, el encuestado debía seleccionar cualquiera de los porcentajes indicados. Sin embargo, en la pregunta 2 se añade una modalidad distinta. La pregunta consta de 4 incisos los cuales deben ser respondidos individualmente con alguno de los porcentajes mencionados, pero el encuestado debe verificar que al sumar las respuestas de los 4 incisos, el resultado sume exactamente 100%. Esto, debido a que todas las asignaciones reciben algún tipo de retroalimentación, ya sea positiva o negativa, y no es posible tener el 100% de los proyectos con comentarios positivos y un porcentaje adicional con negativos.

4.4.4 Parte 3. Características Psicológicas

La tercera parte del cuestionario esta dirigida al descubrimiento de las Características Psicológicas del encuestado. Con el fin de poder comparar los resultados con los de Sheridan (2002) y Ortiz (2002), quienes también analizaron características psicológicas de los trabajadores de conocimiento, se decidió utilizar los mismos cuestionarios y así encontrar resultados en las mismas bases. Así pues, la parte 3 está subdividida en 4 subgrupos, los cuales funcionan como tests independientes y se obtuvieron de distintas fuentes bibliográficas.

4.4.4.1 Manejo de Información.

El primer subgrupo, es un cuestionario con preguntas del tipo lista o elección múltiple, y analiza la manera en que los trabajadores de conocimiento manejan su información. El cuestionario fue diseñado por Carlos Sheridan (2002) y se basa en la perspectiva de una excelente comunicación para tener procesos de efectividad organizacional de Max Boisot (1998). Sheridan (2002) eligió para propósitos de su estudio, 4 transacciones de información, las cuales proveen un fuerte impacto e incrementan la generación de valor entre los miembros de una red social. Las 4 transacciones son:

- Obtener/Recibir
- Usar/Procesar
- Transmitir/Compartir
- Crear/Producir.

A cada una de estas transacciones, se asignó una situación hipotética con la que el trabajador de conocimiento puede identificarse y posteriormente pueda medirse la manera que actúa frente a cada una de las variables de estudio. Las situaciones hipotéticas elegidas por Sheridan (2002) son (se incluyen modificaciones para que el texto hable en “usted” y no en “tú” como se presenta en la versión original):

1. *Obtener/Recibir*: Contrató una firma consultora para que le realizara una investigación enfocada en sus clientes con respecto a su satisfacción con la empresa y a sus futuras necesidades, así como implementar las soluciones requeridas.
2. *Usar/Procesar*: Necesita realizar un estudio sobre los productos manufacturados por su empresa, para facilitarle el análisis, su jefe le entrega una lista con 500 componentes de diferentes modelos del producto. Reconoce que esta es información indispensable para el estudio, ¿qué haría?
3. *Trasmitir/Compartir*: En la mañana tuvo la junta de planeación estratégica con la dirección general, se trazaron grandes retos para el departamento que dirige y necesita transmitir a su gente la planeación para el departamento, los ambiciosos objetivos, propósitos y retadoras actividades para el siguiente año. ¿Qué haría?
4. *Crear/Producir*: Forma parte del equipo de Investigación y Desarrollo enfocados al lanzamiento de nuevos productos de su empresa y necesita obtener y generar nuevos modelos para ser lanzados el siguiente año.

Una vez definidas las situaciones hipotéticas de cada transacción, se establecieron dos o tres supuestos de respuesta posible para cada una de las variables de manejo de información. Las posibles respuestas correspondientes a las distintas variables por cada supuesto hipotético se listan a continuación:

◦ *Tipos de proceso de información – Grado de codificación*

Obtener / Recibir

<p>□ Le pides a la firma consultora que te entregue documentos detallados de procedimientos, cifras y resultados de las diferentes categorías obtenidas en la investigación con sus respectivos indicadores basados en los modelos establecidos.</p>	<p>□ Le pides a la firma consultora que realice un trabajo de campo personalizado y realice una presentación final mostrando su avance a manera de relatos, debido al vasto contacto con clientes, prefieres que te cuenten las experiencias a fin de obtener más información en menos tiempo.</p>
--	--

Procesar / Usar

<p>☐ Recopilas los manuales que existen para el ensamble de cada producto, le pides a un experto que te facilite y explique los procedimientos que siguen para manufacturar y desarrollar los componentes; de esta forma tu puedas documentar utilizando categorías cada componente.</p>	<p>☐ Pides la ayuda de un experto en el área de componentes el cual tenga un profundo conocimiento de cada componente y de cada modelo de los productos, para puedas identificar cada componente físicamente en la planta; de esta manera podrías hablar con más técnicos expertos en la materia.</p>
--	---

Compartir / Transmitir

<p>☐ Realizas una presentación en la que se obtenga un reporte en el que se expongan las actividades específicas que se necesitan realizar con los recursos seleccionados y actores definidos en una matriz, así como las fechas de entrega de los proyectos a realizar, definiendo procedimientos a seguir</p>	<p>☐ Realizas una presentación basada en experiencias anteriores de cada uno, presentas casos de estudio donde se compartan, ordenada y estructuradamente, ideas y se compartan los posibles caminos a tomar para atacar las metas establecidas</p>
---	---

Crear / Producir

<p>☐ Tu manera de trabajar se adaptaría mejor a aprender a través del estudio de los recientes modelos de la competencia, de la documentación de los modelos anteriores de la empresa y de la transferencia de conocimiento con los demás utilizando un registro de lecciones aprendidas</p>	<p>☐ Aprenderías más rápido y podrías generar un mayor aprendizaje oyendo las experiencias de otros, observando el desarrollo de tus compañeros y utilizando tu intelecto de los nuevos productos aplicándolo en experiencias reales con los productos actuales</p>
--	---

◦ *Tipos de proceso de información – Grado de abstracción*

Obtener / Recibir

<p>☐ Les pides que te entreguen un resumen con los fundamentos y los pormenores de las sugerencias/quejas más significativas que dijeron los clientes, los cuales impactarán en la organización.</p>	<p>☐ Le pides a la firma que se coordinen con tu gente semanalmente y que les den los resultados a manera de sugerencias, oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y futuras amenazas, de esta manera tu gente te enseñará los elementos de manera más específica y concreta.</p>
--	--

Procesar / Usar

<input type="checkbox"/> Seleccionas la lista para depurarla y escoger los 50 componentes más relevantes para el estudio y seleccionarlos en indispensable y poco relevante.	<input type="checkbox"/> Investigas cada componente de cada producto, describes su funcionalidad y determinas su costo. Revisas dibujos ingenieriles para categorizar de manera puntual cada componente y realiza un plan de acción.
--	--

Compartir / Transmitir

<input type="checkbox"/> Llevas a cabo una junta donde expongas los conceptos claves y los puntos relevantes a tomar en cuenta para analizarlos y poder tomar una decisión adecuada	<input type="checkbox"/> Llevas a cabo una junta donde compartas un análisis que muestre hacia donde se dirige el departamento, las diferentes formas para atacar las metas, los cambios que se esperan de cada integrante y todos los detalles que pueden impactar en el trayecto de implementación.
---	---

Crear / Producir

<input type="checkbox"/> Tu manera de aprender y poder descubrir cosas se te facilitaría a través de experimentar con los productos de tal forma que te bases en el método de causa y efecto; rompiendo con la estructura para poder llegar al propósito de generar nuevos productos.	<input type="checkbox"/> Tu manera de aprender y poder descubrir cosas se te facilitaría olvidándote de las percepciones y basándote más en hechos concretos y conceptos bien categorizados y amplios de las cosas te ayuda a obtener, identificar y perseguir nuevas soluciones creativas de manera estructurada
---	---

- *Tipos de proceso de información – Grado de difusión*

Obtener / Recibir

<input type="checkbox"/> Una vez terminada la investigación, mostrarías los resultados tanto positivos como negativos a todo el personal y de esta manera reconocer los logros y puntualizar en las oportunidades de mejora.	<input type="checkbox"/> Una vez terminada la investigación, harías una presentación personalizada a tu jefe inmediato y personas interesadas, de igual forma elaborarías un plan de acción con las medidas a tomar.
--	--

Procesar / Usar

<p>□ Al finalizar el estudio, considerado como un documento informativo estratégico para los demás departamentos, lo estructuras con un lenguaje común para todos y lo comunicas por los medios disponibles a los demás</p>	<p>□ Al finalizar el estudio, ya que es considerado de alta importancia para la empresa, elaboras una carpeta especializada para cada departamento y tu mismo las guardas, de esta forma cuando alguien las necesite puedas explicarle a mayor detalle y darle una explicación personalizada de mayor calidad.</p>
---	--

Compartir / Transmitir

<p>□ Para transmitir la planeación te enfocarías en transmitirla varias veces para que todo el departamento la comprenda, teniéndola a la mano para poder compartirla por diferentes medios de comunicación con un lenguaje sencillo especificando su contexto claramente</p>	<p>□ Para transmitir la planeación te enfocarías en el expresar los conceptos técnicos que utilizarán, organizando juntas con la gente clave clarificando a la perfección su contenido</p>
---	--

Crear / Producir

<p>□ Entre más la información este en contacto con las demás personas y se pueda interactuar con ellas, te beneficia más tu proceso de creación de información</p>	<p>□ Puedes concentrarte más de manera independiente utilizando libros o haciendo pruebas en los nuevos productos bajo tu propio análisis, comunicándote con personas que identificas como expertas</p>
--	---

◦ *Tipo de Relación***Obtener / Recibir**

<p>□ Te gustaría estar trabajando muy de cerca con la firma consultora sirviendo como puente entre la empresa y ellos, así como formar parte importante de la obtención de los datos.</p>	<p>□ Te gustaría esperar a ver como trabaja la firma consultora y esperar indicaciones más específicas de ellos, mostrando confianza y total apoyo con respecto a los recursos que requieran.</p>
---	---

Procesar / Usar

<input type="checkbox"/> Al realizar el estudio, visitarías a cada experto para poder informarte a mayor detalle de cada componente y realizarías entrevistas más personales para poder obtener información de la gente que las maneja	<input type="checkbox"/> Al realizar el estudio, utilizarías la información de un compendio en la biblioteca de la empresa donde te explica cada componente y de esta forma tu puedas trabajar en tu oficina con mayor concentración
--	--

Compartir / Transmitir

<input type="checkbox"/> Identificarías a los líderes para desarrollar y coordinar los proyectos claves y realizarías una junta personal para exponerle la planeación del departamento	<input type="checkbox"/> Realizarías un escrito con la planeación del departamento para el próximo año, siendo concreto y puntual, mandándolo a todos por correo electrónico y entregándoles un escrito de manera más formal
--	--

Crear / Producir

<input type="checkbox"/> Para poder desarrollar un mayor conocimiento de los productos te beneficia más si estableces una relación más estrecha y directa con las personas que realizaron el diseño y los clientes que los solicitaron	<input type="checkbox"/> Prefieres intercambiar información a manera de procedimientos fundamentados, procesos ya establecidos y que te pueda hacer una retroalimentación al respecto
--	---

◦ *Tipo de Coordinación de Información*

Obtener / Recibir

<input type="checkbox"/> Para llevar una coordinación formal te designarías como dueño del proyecto donde tu tendrías que coordinar a tu gente involucrada en el proyecto y entablarías una estrecha relación con el gerente del proyecto, de la firma consultora, quién a su vez coordinaría a los consultores/analistas.	<input type="checkbox"/> Esperarías que la coordinación se diera de forma autodirigida donde fungirías como un facilitador para poderla llevar a cabo, esperando que cada persona involucrada en el proyecto, tanto empleados como consultores, lleven sus propios tiempos y planeación.	<input type="checkbox"/> Llevarías a cabo una coordinación en la que tu gente involucrada y consultores designados llegarían a un acuerdo mutuo para planear las actividades en grupo.
--	--	--

Procesar / Usar

<input type="checkbox"/> Debido a que el estudio involucrará más gente de lo esperado, coordinarías el proyecto de una forma estructurada y formal, pidiendo a los involucrados su apoyo debido a que es un estudio importante y que viene solicitado por tu jefe	<input type="checkbox"/> Debido a que el estudio involucrará a mucha gente, delegarías la coordinación de cada actividad a cada experto, solicitando el tiempo en el cada quién pudiera entregarte su parte y tú poder hacer uso de la información	<input type="checkbox"/> Realizarías juntas periódicas en la que la coordinación partiría de un mutuo entendimiento de la gente involucrada, de esta forma harías que los demás se sintieran con mayor compromiso en el estudio.
---	--	--

Compartir / Transmitir

<input type="checkbox"/> Al momento de delegar las actividades seleccionas cuidadosamente a los actores que deben de realizar las actividades, especificándoles que actividades realizar para su mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Al momento de delegar clarificas los resultados esperados y los tiempos estimados y dejas que tu gente tome control de la coordinación individual	<input type="checkbox"/> Al momento de delegar tomas el papel de facilitador y apoyas a tu gente a organizarse en equipo y de esta forma se auto-coordinen
--	--	--

Crear / Producir

<input type="checkbox"/> Para poder establecer una coordinación más efectiva y encontrar la información necesaria se necesita tener una mayor formalidad y estar bajo presión del jefe inmediato	<input type="checkbox"/> La mejor manera para poder coordinarte es tomando las riendas de tus avances y estructurando tu mismo los pasos a seguir	<input type="checkbox"/> Para encontrar hallazgos significativos se te facilita más cuando estás en contacto con la gente de tu mismo nivel y pueden trabajar en conjunto para obtener los resultados requeridos
--	---	--

- *Tipo de Establecimiento de Metas.*

Obtener / Recibir

<input type="checkbox"/> Te es más sencillo trabajar cuando las metas ya están establecidas desde un	<input type="checkbox"/> Te gusta trabajar más si se establecen metas específicas para cada persona y para cada	<input type="checkbox"/> Para este caso se debería de negociar las metas desde un principio entre tu gente para
--	---	---

principio, ya sea por la dirección general o por la dirección involucrada.	equipo, designadas individualmente; siendo tu un facilitador del proceso.	analizar agendas y posteriormente negociarlas con la firma consultora.
--	---	--

Procesar / Usar

<input type="checkbox"/> Debido al impacto que puede tener el estudio por tu contribución personal, esperarías que las metas del mismo fueran establecidas por tu jefe y de esta forma centrar tu esfuerzo en alcanzarlas	<input type="checkbox"/> Debido a la magnitud del estudio y reconociendo el profesionalismo de las demás partes involucradas preferirías que cada quien fuera libre de perseguir y establecer sus metas, partiendo de un fin común	<input type="checkbox"/> Debido a la importancia del estudio y al número de participantes, optarías por establecer las metas del mismo a manera de grupo y de tal forma que se establezcan a manera de negociación.
---	--	---

Compartir / Transmitir

<input type="checkbox"/> Para poder transmitir con mayor claridad las metas a tu gente, estableces metas claras y medibles para cada uno	<input type="checkbox"/> Dejas que individualmente establezcan sus metas y después tú las revisarás	<input type="checkbox"/> Creas sinergia entre varias personas formando equipo y pidiendo que establezcan las metas en equipo.
--	---	---

Crear / Producir

<input type="checkbox"/> Eres una persona que para poder generar ideas innovadoras, soluciones efectivas y oportunidades de mejora, se te facilita cuando el gerente del área establece de antemano las metas esperadas	<input type="checkbox"/> Siendo un trabajo en el área de hvestigación y Desarrollo necesitas gozar de una libertad de independencia y no sentir la autoridad marcando el paso, por lo que se te facilita el establecer tus propias metas	<input type="checkbox"/> Debido a que es difícil el generar perspectivas frescas y atacar futuras necesidades con nuevos productos, es indispensable establecer metas en grupo de tal forma que todos en el equipo tengan una visión compartida
---	--	---

Cada uno de los supuestos planteados en los cuadros anteriores, corresponden a cada una de las posibles respuestas descritas en el apartado 4.3 (Variables y medición). Los supuestos se presentan en el mismo orden en que se listaron las posibles respuestas de las variables.

4.4.4.2 Estilos de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir.

Los cuestionarios utilizados para analizar los otros 3 subgrupos de características psicológicas, fueron tomados del material del programa “Administración de Recursos Humanos: Un Imperativo Estratégico” (1997), impartido por el Centro de Sistemas de Conocimiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey). Los cuestionarios aparecen en el primer módulo titulado “Fundamentos para la Administración de Recursos Humanos”.

El subgrupo dedicado al análisis de los estilos de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir, utiliza un cuestionario con preguntas del tipo clasificación, en las que se plantean varias respuestas a una pregunta específica, y el encuestado debe numerar las respuestas del 5 al 1 (siendo 5 el comportamiento que más se asemeja al encuestado y 1 el que menos). El cuestionario consta de 18 preguntas y cada una de estas preguntas cuenta con 5 respuestas. Cada respuesta representa uno de los 5 tipos de estilos de pensamiento:

- Síntesis
- Idealismo
- Pragmatismo
- Análisis
- Realismo

A continuación se presentan algunos ejemplos de las preguntas y respuestas que aparecen en este subgrupo. El total del cuestionario puede apreciarse en el Anexo 1 “Cuestionario”.

A. Cuando hay un conflicto entre diferentes personas con respecto a ciertas ideas o puntos de vista, tiendo a favorecer el lado que:

- 1. Identifica el conflicto y trata de clarificarlo*
- 2. Mejor expresa los principios, valores e ideas propios a la situación que generó el conflicto*
- 3. Mejor refleja mis experiencias y opiniones*
- 4. Trata la situación en forma lógica, razonada y consistente*
- 5. Expresa sus argumentos en forma concreta práctica y sin mayor elaboración*

B. Cuando pienso a trabajar en un proyecto de grupo, lo más importante para mí es:

- 1. Entender los propósitos y el valor del proyecto*
- 2. Descubrir las metas, los valores y los intereses*

3. *Determinar cómo vamos a hacer el proyecto*
4. *Entender cómo el proyecto puede ser de beneficio para el grupo*
5. *Organizar el proyecto e iniciarlo*

C. En términos generales, mi mejor manera de aprender nuevas ideas:

1. *Relacionándolas con eventos actuales o actividades futuras*
2. *Aplicándolas a situaciones concretas*
3. *Concentrándome en ellas y analizándolas cuidadosamente*
4. *Entendiendo como estas ideas se relacionan o son similares o ideas ya conocidas*
5. *Contrastándolas con otras ideas (conocidas o no)*

4.4.4.3 Estilos de Escuchar

El subgrupo dedicado al análisis de los estilos de escuchar, también utiliza un cuestionario con preguntas del tipo clasificación, en las que se plantean varias respuestas a una pregunta específica, y el encuestado debe numerar las respuestas del 5 al 1 (siendo 5 el comportamiento que más se asemeja al encuestado y 1 el que menos). El cuestionario consta de 8 preguntas y cada una de estas preguntas cuenta con 5 respuestas. Cada respuesta representa uno de los 5 tipos de estilos de escuchar:

- Directivo
- Dogmático
- Cuestionador
- Suave
- Activo

A continuación se presentan algunos ejemplos de las preguntas y respuestas que aparecen en este subgrupo. El total del cuestionario puede apreciarse en el Anexo 1 “Cuestionario”.

- A. “Llegué tarde, ¡lo siento! El tráfico está terrible hoy y pasé una hora en el Av. Constitución sin poder moverme”*
- a. Es mejor que empieces a llegar temprano*
 - b. Debiste haber tomado Morones Prieto*
 - c. ¿Hay siempre mucho tráfico a la hora en que sales de casa?*
 - d. Todos llegamos tarde de vez en cuando*
 - e. Te ves preocupado por haber llegado tarde*

B. "No tengo idea de cómo voy a terminar ese reporte que me pidieron, estoy hasta el tope de trabajo"

- a. Deberías solicitarle a tu jefe que alguien te ayude
- b. Suenas preocupado por la carga de trabajo que tienes
- c. No te hagas, lo puedes sacar a ratitos
- d. ¿Desde cuándo tienes esa carga tan alta de trabajo?
- e. Todos estamos igual, sabemos lo que se siente

C. "Las recomendaciones de aumento de sueldo las están haciendo ahora, no sé si debo hablar con el jefe para asegurarme que recuerde las ganas que le puse en este semestre"

- a. ¿Cambia muy seguido de opinión tu jefe?
- b. No te preocupes, una persona como tú tiene asegurado un buen aumento
- c. Estás en lo correcto, si no ves por tu propio bien nadie lo hará
- d. Te ves preocupado por tu recomendación de aumento salarial
- e. Ve si puede darte una cita para hoy en la tarde

4.4.4.4 Estilos de Aprendizaje

El subgrupo dedicado al análisis de los estilos de aprendizaje, utiliza un cuestionario con preguntas del tipo cuadrícula o tabla compleja, el cual representa un tipo especial de la clasificación. En esta tabla, el encuestado debe calificar del 4 al 1 (donde 4 es la palabra que más se asemeja a sí mismo) las palabras de cada renglón. En esta parte del cuestionario, se plantea una tabla de 4 columnas de palabras, 4 columnas en blanco y 9 renglones. En cada casilla de las columnas con palabras hay una palabra escrita y esa palabra corresponde a un estilo específico de aprendizaje. Cada una de las columnas corresponde a un estilo, en el siguiente orden.

- Experiencia Concreta (Viviendo)
- Observación Reflexiva (Observando)
- Conceptualización Abstracta (Conceptual)
- Experimentación Activa (Haciendo)

A continuación se presentan la tabla de palabras, como se presentó al sujeto de estudio.

Instrucciones: En los 9 renglones de 4 palabras cada uno que se encuentran abajo (Tabla 1), jerarquice por orden de importancia, asignando un 4 a la palabra que mejor caracterice su estilo de aprendizaje, un 3 a la siguiente, un 2 a la que sigue y un 1 a la que menos caracterice su estilo de aprendizaje. Posiblemente le será

difícil clasificar las palabras que caractericen más su estilo de aprendizaje, sin embargo, tome en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas; todas las alternativas son igualmente aceptadas. El propósito es descubrir su manera de aprender, no su habilidad de aprender. Asegúrese de clasificar con diferente orden numérico las cuatro palabras de cada renglón.

1	<i>Diferenciando</i>	<i>Tentativo ensayo</i>	<i>Involucrado</i>	<i>Práctico</i>	
2	<i>Receptivo</i>	<i>Relevante</i>	<i>Analítico</i>	<i>Imparcial</i>	
3	<i>Sintiendo</i>	<i>Mirando</i>	<i>Pensando</i>	<i>Haciendo</i>	
4	<i>Aceptando</i>	<i>Tomando riesgos</i>	<i>Evaluando</i>	<i>Tomando conciencia</i>	
5	<i>Intuitivo</i>	<i>Productivo</i>	<i>Lógico</i>	<i>Cuestionando</i>	
6	<i>Abstracto</i>	<i>Observando</i>	<i>Concreto</i>	<i>Activo</i>	
7	<i>Orientado al presente</i>	<i>Reflexivo</i>	<i>Orientado al futuro</i>	<i>Pragmático</i>	
8	<i>Experiencia vivida</i>	<i>Observación</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Experimentación</i>	
9	<i>Intenso</i>	<i>Reservado</i>	<i>Racional</i>	<i>Responsable</i>	

4.4.5 Parte 4. Características Motivacionales

La cuarta parte del cuestionario esta enfocada en conocer el tipo de necesidades que motivan al consultor. Con el fin de poder comparar los resultados con los de Sheridan (2002) y Ortiz (2002), quienes también analizaron características motivacionales de los trabajadores de conocimiento, se decidió utilizar el mismo cuestionario y así encontrar resultados en las mismas bases. El cuestionario está hecho con preguntas tipo escala y se compone de 15 supuestos con los cuales el consultor debe indicar en una escala del 1 al 5 (donde 1 significa que coincide totalmente con el supuesto y el 5 que se encuentra en total desacuerdo) el grado en el que se identifica o no con el mismo.

Las preguntas que conforman el cuestionario son las siguientes:

Instrucciones: Este cuestionario no posee respuestas correctas o equivocadas. Para cada una de las quince afirmaciones, marque el número que más se aproxima a su elección. Al responder, considere su experiencia de trabajo pasado y la actual.

1. *Me esfuerzo mucho para mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.*
2. *Disfruto el competir y ganar.*
3. *Frecuentemente platico de asuntos no relacionados con el trabajo con mis compañeros*
4. *Disfruto un objetivo retador*
5. *Disfruto estar encargado de algo*
6. *Quiero ser aceptado por los compañeros*
7. *Quiero saber como estoy progresando conforme cumplo con mi trabajo*
8. *Confronto a las personas cuando hacen algo con lo que no estoy de acuerdo*
9. *Me gusta establecer buenas relaciones con mis compañeros de trabajo*
10. *Disfruto formulando y logrando objetivos*
11. *Disfruto convenciendo a otros de hacerlo a mi manera*
12. *Disfruto el pertenecer a grupos y organizaciones*
13. *Disfruto la satisfacción de terminar un trabajo difícil*
14. *Frecuentemente busco tener control sobre los eventos que me rodean*
15. *Disfruto más trabajar individualmente que en grupo*

4.4.6 Parte 5. Características Éticas

La quinta y última parte del cuestionario mide el nivel de madurez ética del sujeto de estudio. Como ya se mencionó anteriormente, este cuestionario fue diseñado originalmente por Lawrence Kohlbergh y evalúa el razonamiento cognitivo y afectivo de una persona en cada uno de los 6 niveles de madurez ética. El componente afectivo mide la preferencia primordial de cada persona hacia uno de los 6 niveles, pero tiene la desventaja de que requiere complejos cálculos estadísticos y software especializado para su análisis. El componente cognitivo, compara el comportamiento de las personas en cada uno de sus seis niveles y provee un factor que permite conocer el grado de madurez ética general. Este factor puede encontrarse con cálculos un poco más sencillos. (Lind, 2002)

Así pues, aunque el mismo cuestionario sirve para conocer el componente cognitivo y el componente afectivo de la madurez ética, para este estudio se analizó únicamente el componente cognitivo.

El cuestionario está hecho con preguntas tipo escala y se compone de 2 dilemas éticos universales, el del trabajador y el del médico, para los cuales, se pide al sujeto de estudio que marque, en una escala del -3 al 3 el grado en que esta en acuerdo o desacuerdo con la forma de actuar de los trabajadores o médicos (respectivamente). Esta escala considera que -3 significa estar en total desacuerdo y +3 en total acuerdo. Los dilemas éticos planteados son los siguientes:

A. DILEMA DEL TRABAJADOR

Ante una serie de despidos aparentemente improcedentes (injustificados), algunos trabajadores de la fábrica sospecharon del espionaje de los gerentes (administradores) sobre sus empleados a través de un sistema oculto de escucha y del uso de esa información contra ellos. Los administradores negaron rotunda y públicamente (oficialmente) esta acusación. El sindicato declara que sólo actuará contra la empresa cuando haya sido encontrada la prueba que confirme esta sospecha. Entonces, dos trabajadores irrumpen en las oficinas administrativas y toman las cintas que prueban la acusación de espionaje.

B. DILEMA DEL MEDICO

Una mujer tenía cáncer y no había esperanza de salvarla. Ella tenía un dolor terrible y estaba tan debilitada que una fuerte dosis de un tranquilizante como la morfina le habría causado la muerte. En una leve mejoría, ella rogó al doctor que le administrase la morfina suficiente para matarla. Ella dijo que no podía soportar más el dolor y que de todas maneras moriría en unas cuantas semanas. El doctor accedió a su deseo.

A su vez, para cada dilema ético se plantean 6 argumentos a favor del mismo y 6 argumentos en contra. Cada argumento representa un supuesto aplicable a uno de los 6 niveles de madurez ética de Kohlberg. El sujeto de estudio debe entonces seleccionar en una escala del -4 al +4 (donde -4 es estar en total desacuerdo y +4 en total acuerdo), el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con que ese argumento es justificable.

Los siguientes son ejemplos de los argumentos a favor y en contra de cada uno de los dilemas, para conocer el contenido completo del cuestionario puede verse el Anexo 1, "Cuestionario".

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos a favor de la conducta de los dos trabajadores? Suponga que alguien argumentara que...

- 1. Que ellos no causaron un gran daño a la empresa*
- 2. Que dado el desprecio de la ley por parte de la empresa, los medios utilizados*

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos en contra de la conducta de los dos trabajadores? Su ponga que alguien argumentara que.....

- 7. Que la ley y el orden sociales se pondrían en peligro si cada uno actuara como lo hicieron los dos trabajadores*
- 8. Que nadie debe violar tales derechos fundamentales como el derecho de propiedad ni tomarse la justicia por su mano, a menos que un principio moral universal lo justificara*

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los argumentos siguientes a favor del doctor? Suponga que alguien dijo que él actuó correctamente.....

- 1. Porque el doctor actuó de acuerdo con su conciencia. La condición de la mujer justificaba una excepción de la obligación moral de preservar la vida*
- 2. Porque el doctor era el único que podía hacer realidad el deseo de la mujer; el respeto de su deseo le hizo actuar de esa manera*

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos en contra de la conducta del doctor? Suponga que alguien le dijo que él actuó incorrectamente.....

- 7. Porque el actuó contrariamente a las convicciones de sus colegas. Si ellos están en contra de la muerte por piedad, el doctor no debería hacerlo*
- 8. Porque el paciente debería confiar plenamente en la obligación del doctor de preservar la vida, aunque alguien bajo los efectos de un gran sufrimiento prefiriese morir*

4.4.7 Aplicación de cuestionarios

Una vez diseñado el cuestionario, se envió personalmente y por correo electrónico a 157 consultores de distintas empresas y áreas, todos ellos conocidos o en contacto por el autor. A su vez, algunos de estos consultores reenviaron la encuesta a otros de sus compañeros y conocidos, para sumar un total de 254 cuestionarios enviados. El cuestionario abarca múltiples secciones que en conjunto miden las distintas variables expuestas en el apartado anterior.

Los primeros cuestionarios se enviaron a finales del mes de mayo de 2002 y se solicitó a los consultores que los devolvieran impresos o por correo electrónico a más tardar 3 semanas después.

4.5 Análisis de la Información

A medida que los cuestionarios fueron devueltos por los consultores, entraron en un proceso de análisis y clasificación que permitió obtener los resultados individuales de cada sujeto de estudio. Estos resultados fueron posteriormente agrupados para obtener la media de la muestra. Cada parte del cuestionario requirió de un proceso distinto de análisis de datos (los cuales se describen más adelante), sin embargo, todos los datos fueron almacenados y clasificados en un sólo libro de cálculo, con cinco hojas en total.

El primer paso para analizar los datos, fue vaciar la totalidad de las respuestas de cada cuestionario en una tabla elaborada con el programa Excel. La tabla consta de 245 columnas, de las cuales, 2 son informativas y el resto corresponde al total de las 243 preguntas planteadas en el cuestionario. Los datos nombre y dirección electrónica eran opcionales en el cuestionario por lo que la tabla puede presentar casillas indicando las palabras anónimo o ninguno. El Anexo 2 presenta la tabla con los resultados finales de los cuestionarios contestados. Los caracteres necesarios para llenar cada sección de la tabla se especifican más adelante.

Figura 2. *Tabla de Resultados Iniciales*. Se utilizó el software Excel para capturar y clasificar cada una de las respuestas del cuestionario. Los nombres de los sujetos de estudio aparecen sombreados para proteger su confidencialidad.

Número	Nombre del Consultar	Parte 5. Características Éticas																								
		I. Características Motivacionales															Dilema del Trabajador					Dilema del Médico				
		p04	p05	p06	p07	p08	p09	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Muek	Mue1	Mue2	Mue3	Mue4	Mue5	Mue6	Mue7	Mue8	Mue9	Mue10	Mue11	Mue12
1	[Redacted]	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	5	1	1	1	1	1	1	
2	[Redacted]	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	[Redacted]	1	1	4	1	2	1	1	5	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	[Redacted]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	[Redacted]	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	0	0	0	0	
7	[Redacted]	1	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
8	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	[Redacted]	4	2	1	2	2	5	4	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	[Redacted]	3	2	1	1	2	4	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	[Redacted]	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	[Redacted]	1	1	4	1	3	4	4	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	[Redacted]	4	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	[Redacted]	3	3	5	4	4	2	5	2	4	3	2	3	3	4	4	4	0	1	3	1	2	2	2	3	
22	[Redacted]	1	2	1	1	5	2	1	2	1	1	0	3	1	1	4	2	0	3	4	4	4	4	4	4	
23	[Redacted]	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	2	4	2	1	2	3	3	2	2	0	4	
24	[Redacted]	2	1	2	1	2	1	1	2	3	0	0	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	3	2	0	
25	[Redacted]	0	1	1	2	2	1	1	1	5	0	0	0	1	2	2	0	1	4	4	2	2	4	0	0	
26	[Redacted]	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0	0	2	2	3	2	2	1	2	2	1	0	0	
27	[Redacted]	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

En el mismo libro de Excel, pero en una segunda hoja de cálculo, se diseñó una nueva tabla en la que se establecieron las fórmulas necesarias para procesar los datos recabados en los cuestionarios, y poder obtener alguna de las posibles respuestas expuestas en el apartado de variables y su medición. Dentro de estas fórmulas, se agregaron instrucciones para reconocer las respuestas nulas o indiferentes de cada individuo. Las fórmulas para obtener los resultados se exponen más adelante. Es importante mencionar que no todas las variables a medirse requirieron aparecer en esta segunda tabla ya que por su naturaleza, algunas como el sexo o la edad no necesitan de fórmulas adicionales para conocer su resultado.

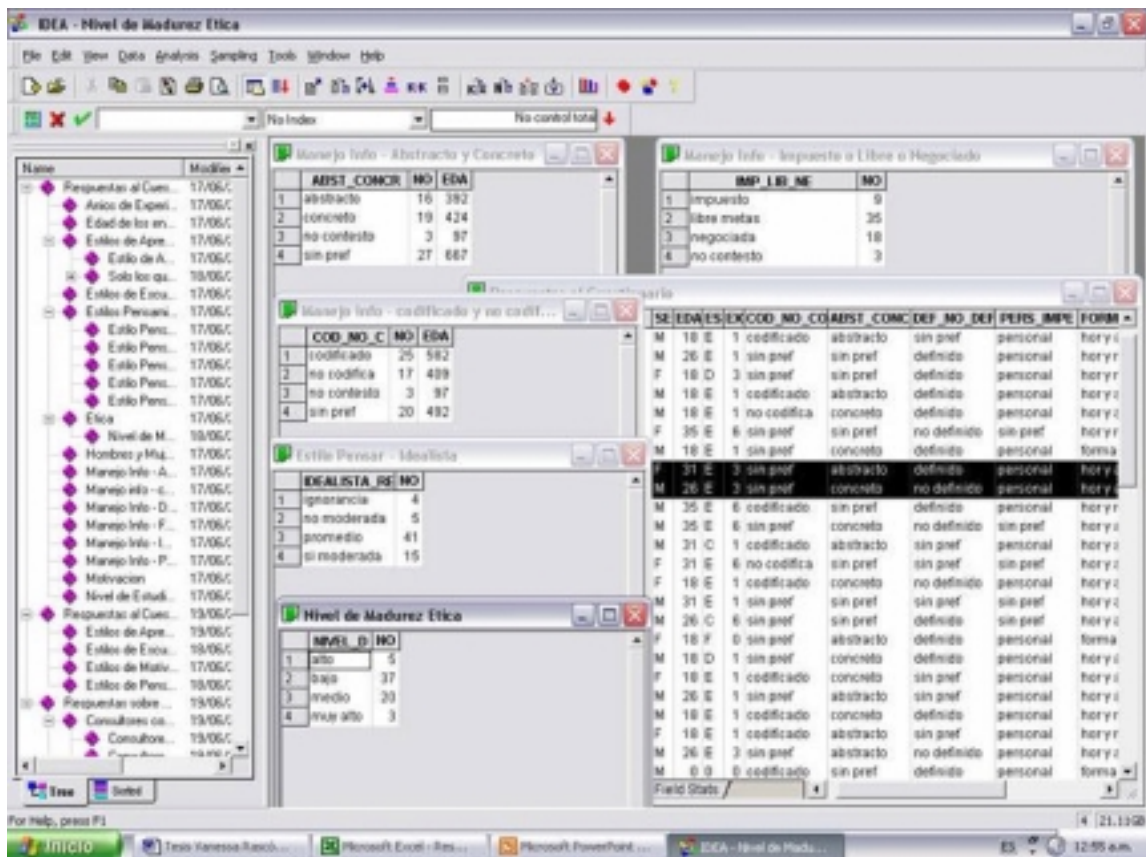
Figura 3. Tabla de Resultados Posibles por Variable. Se utilizó el software Excel para relacionar las respuestas iniciales con alguna de las respuestas posibles para el tipo de variable expuestas en el apartado 4.3 Variables y Medición. Los nombres de los sujetos de estudio aparecen sombreados para proteger su confidencialidad.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Respuestas al Cuestionario". The spreadsheet has several columns, with the first few columns (A, B, C) containing subject names that are obscured by a large, dark, textured rectangular area. The remaining columns (D through N) contain numerical data. The spreadsheet is divided into sections by colored headers: a blue header "A. Masaje de Información" and a purple header "A. Masaje de Información". The data rows contain numerical values for each variable, such as "no codificada", "codificado", "sin pref", "concreto", "abstracto", "definido", "no definido", "personal", and "hor y auto".

Columna	Variable	Respuesta
D	no codificada	7
E	codificado	5
F	sin pref	6
G	concreto	6
H	abstracto	4
I	definido	5
J	no definido	4
K	personal	5
L	hor y auto	9
M	hor y auto	8
N	hor y auto	11
A	no codificada	7
B	codificado	5
C	sin pref	6
D	concreto	6
E	abstracto	4
F	definido	5
G	no definido	4
H	personal	5
I	hor y auto	9
J	hor y auto	8
K	hor y auto	11
L	hor y auto	4
M	hor y auto	9
N	hor y auto	9
A	no codificada	7
B	codificado	5
C	sin pref	6
D	concreto	6
E	abstracto	4
F	definido	5
G	no definido	4
H	personal	5
I	hor y auto	9
J	hor y auto	8
K	hor y auto	7
L	hor y auto	7
M	hor y auto	6
N	hor y auto	6

Una vez obtenidas los tipos de respuestas finales para cada individuo, se separaron las columnas con las respuestas analizadas y fueron transferidas al programa IDEA, el cual es un software de análisis y extracción de datos. Utilizando IDEA, se separó (extrajo) y sumó cada una de las variables a estudiarse para conocer el número de elementos que contestó a cada respuesta posible.

Figura 4. Suma de Resultados en IDEA. Se utilizó el software IDEA para sumar y separar el número de respuestas posibles similares para cada variable dentro de la muestra. Los nombres de los sujetos de estudio aparecen ocultos para proteger su confidencialidad.



Posteriormente, se obtuvo el porcentaje de respuestas similares en cada una de las variables y estas fueron organizadas gráficamente en figuras de pie, para lo que también se utilizó Excel.

Las variables de percepción de éxito se utilizaron para identificar el número de elementos con porcentajes altos de asignaciones exitosas. Se consideraron como elementos exitosos a aquellos que en la parte 2 del cuestionario contestaron con un porcentaje igual o mayor al 75% en las preguntas 1, 3 y 4 y con un porcentaje igual o mayor al 75% sumando el resultado de los incisos a y b de la pregunta 2. Por el contrario, se consideraron como elementos no exitosos a aquellos que en la parte 2 del cuestionario contestaron con un porcentaje igual o menor al 50% en las preguntas 1, 3 y 4 y con un porcentaje igual o mayor al 75%

sumando el resultado de los incisos c y d de la pregunta 2. El resto de los elementos se calificó como éxito promedio. Para separar cada uno de los grupos se utilizó IDEA.

El siguiente paso consistió en obtener los resultados promedio de cada uno de los grupos de éxito para conocer si existía alguna relación entre los resultados de todas las variables sociodemográficas, psicológicas, motivacionales y éticas y los resultados de las variables de percepción de éxito. Para obtener los resultados por grupo de éxito se utilizó una hoja de cálculo en Excel.

Figura 5. Resultados por Grupo de Éxito. Se utilizó el software IDEA para separar los elementos con mayor y menor éxito y posteriormente se transfirieron a Excel donde se obtuvo el promedio de resultados en cada uno de los grupos. Los nombres de los sujetos de estudio aparecen sombreados para proteger su confidencialidad.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Respuestas al Cuestionario". The spreadsheet is organized into two main sections, "CON MAYOR ÉXITO" and "CON MENOR ÉXITO". Each section contains a list of subjects with their responses to various items. The columns include subject ID, gender, age, and several variables related to perception of success, such as "codificado", "sin pref", "definido", "personal", "hor y auto", "libre metas", and "analítico". The data is color-coded, with yellow and green highlighting certain cells. Two large black rectangular redaction boxes are placed over the subject names in the first two groups to protect their confidentiality.

Finalmente, los resultados de los grupos de alto, bajo y medio éxito se compararon con los del promedio grupal para observar si existía alguna relación entre ambos. Para fines prácticos en esta comparación, las respuestas posibles de las variables edad y experiencia se simplificaron a únicamente 2 (antes eran 4). Asimismo, se realizó una comparación entre los resultados de las características psicológicas y motivacionales de los trabajadores de conocimiento dedicados a la consultoría, con las encontradas por Sheridan (2002) en los trabajadores de conocimiento de organizaciones manufactureras y los de Ortiz (2002) en los trabajadores de conocimiento de servicios de tecnologías de información.

4.5.1 Análisis de las Características Sociodemográficas

Las respuestas a las preguntas de variables sociodemográficas no requirieron de fórmulas adicionales para obtener la posible respuesta. Sin embargo, fue necesario asignar un número o símbolo identificador a cada respuesta posible para facilitar su captura en Excel. Los números y símbolos se describen a continuación:

- *Sexo.*
 - Hombre (H)
 - Mujer (M)
- *Nivel de Estudios.*
 - Sin estudios universitarios (A)
 - Estudios universitarios inconclusos (B)
 - Título universitario (E)
 - Estudios de maestría inconclusos (C)
 - Título de maestría (D)
 - Otros (F)
- *Edad.*
 - 18 a 25 años (18)
 - 26 a 30 años (26)
 - 31 a 35 años (31)
 - 36 o más años (35)
- *Nivel de Experiencia Laboral.*
 - Menos de 1 año (0)
 - De 1 a 3 años (1)
 - De 3 a 6 años (3)
 - Más de 6 años (6)

4.5.2 Análisis de la Percepción de Éxito

Las respuestas a las preguntas de variables de percepción de éxito tampoco requirieron de fórmulas adicionales para obtener la posible respuesta. Sin embargo, al igual que en las variables sociodemográficas, fue necesario asignar un número identificador a cada respuesta posible para facilitar su captura en Excel. Los números asignados son los siguientes:

- 0% (0)
- 25% (1)
- 50% (2)
- 75% (3)
- 100% (4)

4.5.3 Análisis de las Características Psicológicas

Las respuestas a las preguntas de variables psicológicas requirieron de fórmulas adicionales para obtener la posible respuesta. A continuación se presentan los pasos para llegar a las posibles respuestas en cada uno de los tests aplicados.

4.5.3.2 Manejo de Información

Se definieron en la tabla de respuestas, 4 grupos de 6 columnas cada uno para capturar las respuestas de este test en particular. Los grupos se identificaron con el nombre de la transacción a la que pertenecen y una letra del abecedario del inciso al que pertenecen en el cuestionario (A a la D). Las columnas se identificaron con el número de supuesto al que pertenecen en el cuestionario (Ejemplo. A1, A2, A3, A4, etc.). El resultado capturado consistió en el número de respuesta otorgada, asignando un 1 para la primer posible respuesta, 2 a la segunda y así sucesivamente (1 al 3).

Una vez capturados los resultados, se compararon las respuestas de las seis distintas variables asignadas a los 4 supuestos hipotéticos para identificar el comportamiento preferido por el encuestado, tomando en cuenta el siguiente criterio:

- Si las respuestas de un tipo en específico son mayoría para un mismo supuesto, entonces se considera predominante.
- Si las respuesta de dos o más tipos en específico son exactamente iguales, entonces no existe preferencia por el estilo.

El análisis de esta parte del cuestionario, forma parte de la investigación de Sheridan (2002)

4.5.3.2 Estilos de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir

Se definieron en la tabla de respuestas, 18 grupos de 5 columnas cada uno para capturar las respuestas de este test en particular. Los grupos se identificaron con la letra del abecedario del inciso al que pertenecían en el cuestionario (A a la R) y las columnas con la letra del grupo al que pertenecían seguida del número de supuesto al que pertenecían en el cuestionario (Ejemplo. A1, A2, A3, A4, A5). El resultado capturado consistió en el número de clasificación (1 al 5) que el encuestado eligió para cada supuesto.

Finalmente, se realizaron las siguientes operaciones aritméticas:

Tabla 2. Forma de Encontrar los Resultados de Estilos de Pensamiento

Sumar Horizontalmente			Sumar Verticalmente			
A1	G1	M1	AGM1			
A2	G2	M2		AGM2		
A3	G3	M3			AGM3	
A4	G4	M4				AGM4
A5	G5	M5				AGM5
B1	H1	N1		BHN1		
B2	H2	N2	BHN2			
B3	H3	N3				BHN3
B4	H4	N4			BHN4	
B5	H5	N5				BHN5
C1	I1	O1			CIO1	
C2	I2	O2				CIO2
C3	I3	O3				CIO3
C4	I4	O4		CIO4		
C5	I5	O5	CIO5			
D1	J1	P1				DJP1
D2	J2	P2				DJP2
D3	J3	P3		DJP3		
D4	J4	P4	DJP4			
D5	J5	P5			DJP5	
E1	K1	Q1		EKQ1		
E2	K2	Q2			EKQ2	

E3	K3	Q3	EKQ3					
E4	K4	Q4						EKQ4
E5	K5	Q5				EKQ5		
F1	L1	R1						FLR5
F2	L2	R2	FLR1					
F3	L3	R3		FLR2				
F4	L4	R4			FLR3			
F5	L5	R5				FLR4		
Estilo de Pensamiento			S	I	P	A	R	

S = Síntesis

I = Idealismo

P = Pragmatismo

A = Analítico

R = Realista

Obtenido el puntaje para cada estilo de pensamiento, se utilizó el siguiente criterio para definir a cual pertenecía cada individuo:

- ? Más de 60 puntos: Existe una preferencia moderada a utilizar el estilo.
- ? Más de 66 puntos: Existe una fuerte preferencia a utilizar este estilo.
- ? Más de 72 puntos: Posibilidad de usar este estilo en la mayoría de los casos.
- ? Menos de 48 puntos: Preferencia moderada a no utilizar este estilo.
- ? Menos de 42 puntos: Fuerte preferencia a no utilizar este estilo.
- ? Menos de 36 puntos: Ignorancia o rechazo al estilo.
- ? Entre 48 y 60 puntos: No existe preferencia significativa a utilizar el estilo, pero tampoco a no utilizarlo.

El análisis de esta parte del cuestionario, se tomó del Módulo 1 del Programa de Administración de Recursos Humanos: Un Imperativo Estratégico del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM.

4.5.3.3 Estilos de escuchar

Se definieron en la tabla de respuestas, 8 grupos de 5 columnas cada uno para capturar las respuestas de este test en particular. Los grupos se identificaron con la letra del abecedario del inciso al que pertenecían en el cuestionario (A a la H) y las columnas con la letra del grupo al que pertenecían seguida del número de supuesto al que pertenecían en el cuestionario (Ejemplo. A1, A2, A3, A4, A5). El resultado capturado consistió en el número de clasificación (1 al 5) que el encuestado eligió para cada supuesto.

Finalmente, se realizó la suma de los resultados de acuerdo a la siguiente tabla. El estilo con mayor puntuación se asumió era el predominante:

Tabla 3. Forma de Encontrar los Resultados de Estilo de Escuchar

Directivo	Dogmático	Cuestionador	Suave	Activo
A1	A2	A3	A4	A55
B3	B1	B4	B5	B22
C5	C3	C1	C2	C4
D2	D4	D5	D1	D3
E4	E5	E2	E3	E1
F4	F5	F2	F3	F1
G1	G2	G3	G4	G5
H3	H1	H4	H1	H2

El análisis de esta parte del cuestionario, se tomó del Módulo 1 del Programa de Administración de Recursos Humanos: Un Imperativo Estratégico del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM.

4.5.3.4 Estilos de aprendizaje

Se definieron en la tabla de respuestas, 4 grupos de 9 columnas cada uno para capturar las respuestas de este test en particular. Los grupos se identificaron con el número de columna a la que pertenecían en el cuestionario (1 a 4) y las columnas con el número de columna a la que pertenecían seguida del número de renglón al que pertenecían en el cuestionario (Ejemplo. 1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5). El resultado capturado consistió en el número de clasificación (1 al 4) que el encuestado eligió para cada supuesto.

Posteriormente, se realizó la suma de los resultados de acuerdo a la siguiente tabla. El estilo con mayor puntuación se asumió era el predominante:

Experiencia Concreta	Observación Reflexiva	Conceptualización Abstracta	Experimentación Activa
No	2-1	3-1	4-1
1-2	No	3-2	No
1-3	2-3	3-3	4-3
1-4	No	3-4	No
1-5	No	3-5	No
No	2-6	No	4-6
1-7	2-7	No	4-7
1-8	2-8	3-8	4-8
No	2-9	3-9	4-9

Calculados los totales individuales, se obtuvieron las puntuaciones combinadas, con las siguientes fórmulas:

- Sustraer del total de Conceptualización Abstracta, el total de Experiencia Concreta.
- Sustraer del total de Experimentación Activa, el total de la Observación Reflexiva.

Con estos resultados, se obtuvieron las coordenadas para ubicar el estilo combinado de aprendizaje de acuerdo a los siguientes criterios.

- Acomodador: Si el resultado de EA-OR es positivo y el de CA-EC negativo.
- Asimilador: Si el resultado de EA-OR es negativo y el de CA-EC positivo.
- Convergente: Si el resultado de ambas operaciones es positivo.
- Divergente: Si el resultado de ambas operaciones es negativo.

El análisis de esta parte del cuestionario, se tomó del Módulo 1 del Programa de Administración de Recursos Humanos: Un Imperativo Estratégico del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM.

4.5.4 Análisis de las Características Motivacionales

Las respuestas a las preguntas de variables motivacionales requirieron de una sencilla fórmula adicional para obtener la posible respuesta. Para esto, se definieron en la tabla de respuestas, 3 columnas para capturar las respuestas de este test en particular. Las columnas se identificaron con el número de supuesto al que pertenecían en el cuestionario (Ejemplo. 1, 2, 3, 4, 5, etc.). El resultado capturado consistió en el número de clasificación (1 al 5) que el encuestado eligió para cada supuesto.

Posteriormente, se realizó la suma de los resultados de acuerdo a la siguiente tabla. El estilo con mayor puntuación se asumió era el predominante:

Tabla 4. Forma de Encontrar los Resultados de Necesidades de Motivación

Logro	Poder	Afiliación
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15

El análisis de esta parte del cuestionario, se tomó del Módulo 1 del Programa de Administración de Recursos Humanos: Un Imperativo Estratégico del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM.

4.5.4 Análisis de las Características Éticas

Se definieron en la tabla de respuestas, 2 grupos de 13 columnas cada uno para capturar las respuestas de este test en particular. Los grupos se identificaron con el nombre del dilema al que se refieren en el cuestionario (Trabajador o Médico) y las columnas con el nombre del grupo al que pertenecían seguida del número de supuesto al que pertenecían en el cuestionario (Ejemplo. TRAB1, TRAB2, MED1, MED2, etc.). El resultado capturado consistió en el número de clasificación (-4 al +4) que el encuestado eligió para cada supuesto. Los supuestos generales se identifican con el número 0 (TRAB0, MED0)

De acuerdo con George Lind (2002), para calcular el factor C de madurez ética, es necesario:

1. *Calcular la Suma Promedio de Cuadrados (SSm)*. Sumar los datos de las 24 opiniones (12 a favor y 12 en contra), elevar este resultado al cuadrado y finalmente dividir el último entre el número de supuestos utilizados en el cuestionario (para este caso 24).
2. *Calcular la Desviación Total Ajustada de la Suma de Cuadrados. (SSdev)*. Elevar al cuadrado cada uno de los datos obtenidos en el cuestionario y sumarlos. A esta suma, restarle la Suma Promedio de Cuadrados (SSm)
3. *Calcular la Suma Ajustada de Cuadrados del Nivel (SSstage)*. Sumar para cada nivel existente, las cuatro respuestas referentes al mismo tipo de nivel (Todos los 1 y 6, Todos los 2 y 7, etc.) y elevar esta suma al cuadrado. Posteriormente, sumar la suma cuadrada de los seis niveles y dividir el resultado entre 4. Finalmente, restarle al Suma Promedio de Cuadrados (SSm)
4. *Calcular el factor C de madurez ética*. Dividir la Suma Ajustada de Cuadrados de Nivel (SSstage) entre la Desviación Total Ajustada de la Suma de Cuadrados (SSdev). Multiplicar el resultado por 100.

Capítulo 5. Resultados

5.1 Respuesta Obtenida

De los 254 cuestionarios que fueron finalmente enviados, se obtuvo desgraciadamente muy poca respuesta. El número de cuestionarios contestados que se recibieron en el periodo aplicable fue de 65, lo cual representa apenas el 25% de los enviados originalmente. Entre otras razones, muchos consultores declinaron la invitación argumentando que el cuestionario era largo y confuso, o que simplemente no tenían interés en el proyecto. 7 cuestionarios adicionales fueron recibidos después de la fecha límite, por lo que no pudieron ser incluidos en el estudio.

De los 65 cuestionarios recibidos, se obtuvo una muestra muy heterogénea formada por individuos de distintas empresas y áreas de consultoría. Algunos de los sujetos de estudio trabajan en firmas como Deloitte & Touche, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG y Neoris. Asimismo, se contó con la participación de auditores y consultores internos del ITESM, Delphi Automotive Systems, Cemex, Scientific Atlanta, Thomson y Banamex. Todos los entrevistados trabajan en México, y residen en distintas ciudades como Monterrey, Cd. Juárez, Chihuahua y Guadalajara. La gran parte de la muestra se dedica a la consultoría y auditoría en tecnologías de información o a la consultoría y auditoría en finanzas; aunque algunos individuos se dedican a otras áreas de consultoría como es operaciones o administración.

La gran mayoría de los cuestionarios fueron respondidos adecuadamente, aunque el 11% presenta uno o más errores en alguna(s) de las secciones. Para obtener resultados coherentes, las preguntas con errores se tomaron como nulas y aparecen en las gráficas de resultados bajo la leyenda "No sabe/No contesto". Entre los errores encontrados se encuentran secciones incompletas, respuestas dobles y respuestas no legibles. La sección con el mayor número de problemas fue la Parte 3, subgrupo A "Manejo de Información" debido a una confusión en la redacción que posteriormente fue corregida. Se recibieron 7 cuestionarios con errores en esta sección, de los cuales pudieron aclararse 4 con los encuestados.

En general, podemos decir que la muestra es suficiente para obtener una clara idea del perfil del consultor en México. Sin embargo, serán necesarios nuevos estudios para reafirmar o desmentir los resultados que aquí se plantean.

5.2 Características Sociodemográficas

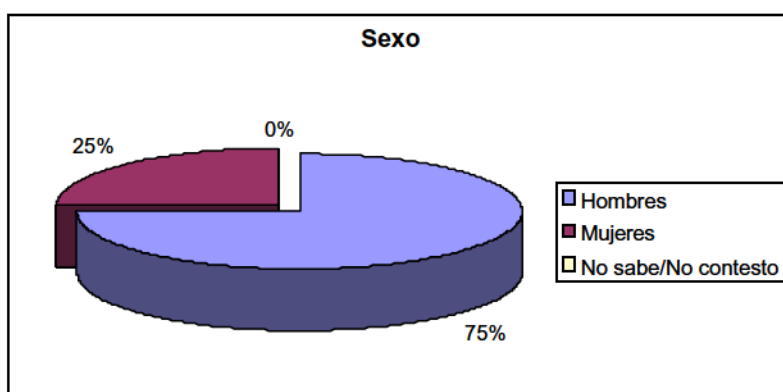
La muestra ésta conformada en tres cuartas partes por personas del sexo masculino y una cuarta parte del sexo femenino. Todos los entrevistados terminaron por lo menos sus estudios universitarios, tan sólo el 17% tiene estudios de maestría. Los consultores poseen al menos 1 año de experiencia en consultoría y la mayoría de ellos no más de 3. El 78% de los individuos poseen entre 18 y 30 años, A continuación se presentan las gráficas con el desglose de hallazgos para cada una de las variables.

5.2.1 Sexo

Tabla 5. Distribución de la Muestra por sexo

Las personas que contestaron la encuesta eran:		
Hombres	49	75.38%
Mujeres	16	24.62%
No sabe/No contesto	0	0.00%
Total	65	100.00%

Figura 6. Distribución de la Muestra por sexo

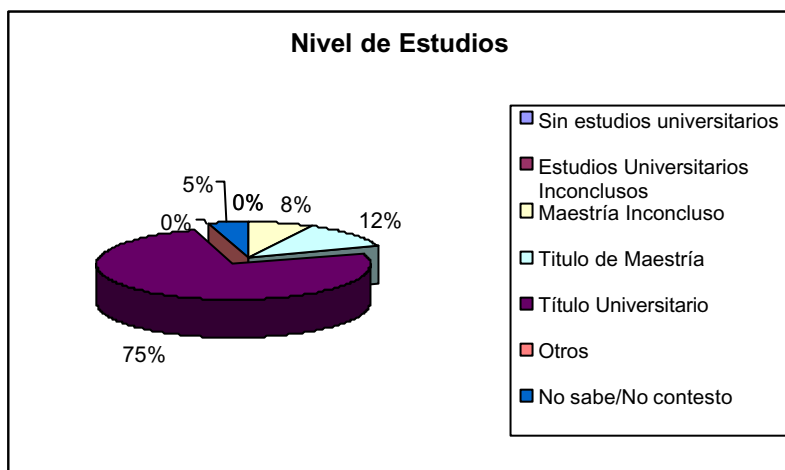


5.2.2 Nivel de Estudios

Tabla 6. Distribución de la Muestra por Nivel de Estudios

Las personas habían estudiado hasta		
Sin estudios universitarios	0	0.00%
Estudios Universitarios Inconclusos	0	0.00%
Maestría Inconcluso	5	7.69%
Título de Maestría	8	12.31%
Título Universitario	49	75.38%
Otros	0	0.00%
No sabe/No contesto	3	4.62%
Total	65	100.00%

Figura 7. Distribución de la Muestra por Nivel de Estudios

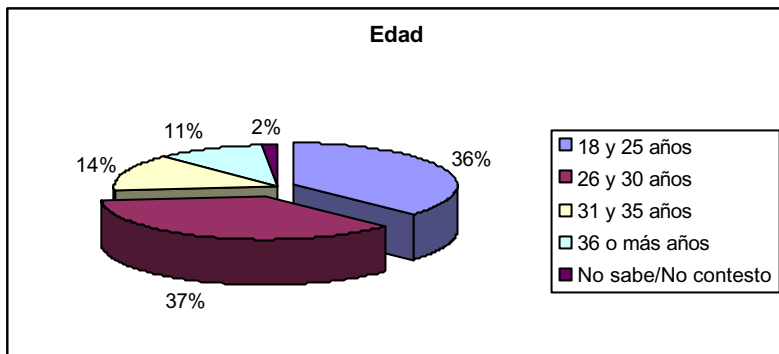


5.2.3 Edad

Tabla 7. Distribución de la Muestra por Edad

Su edad fluctúa entre los:		
18 y 25 años	24	36.92%
26 y 30 años	24	36.92%
31 y 35 años	9	13.85%
36 o más años	7	10.77%
No sabe/No contesto	1	1.54%
Total	65	100.00%

Figura 8. Distribución de la Muestra por Edad



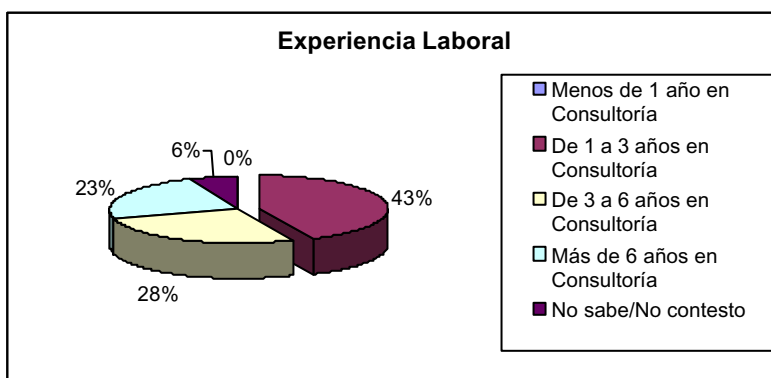
5.2.4 Nivel de Experiencia

Tabla 8. Distribución de la Muestra por Nivel de Experiencia

Su experiencia laboral se compone de:

Menos de 1 año en Consultoría	0	0.00%
De 1 a 3 años en Consultoría	28	43.08%
De 3 a 6 años en Consultoría	18	27.69%
Más de 6 años en Consultoría	15	23.08%
No sabe/No contesto	4	6.15%
Total	65	100.00%

Figura 9. Distribución de la Muestra por Nivel de Experiencia



5.3 Características Psicológicas

5.3.1 Manejo de Información

Los resultados de la investigación sugieren que el consultor procesa su información principalmente de manera codificada y difusa, y es igualmente propenso a manejarla en forma concreta o abstracta. Las relaciones se viven y prefieren de manera personal, la coordinación de la información es horizontal y de mutuo entendimiento y prefieren que cada uno sea libre para establecer sus propias metas. El desglose de los resultados por cada variable se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 9. Distribución de la Muestra por Variables de Manejo de Información

La forma de manejar su información es:

Codificada	25	38.46%
No codificada	17	26.15%
Sin preferencia	20	30.77%
No sabe/No contesto	3	4.62%
Total	65	100.00%
Abstracta	16	24.62%
Concreta	19	29.23%
Sin preferencia	27	41.54%
No sabe/No contexto	3	4.62%
Total	65	100.00%
Difundido	35	53.85%
No difundido	11	16.92%
Sin preferencia	16	24.62%
No sabe/No contexto	3	4.62%
Total	65	100.00%
Personal	48	73.85%
Impersonal	4	6.15%
Sin preferencia	10	15.38%
No sabe/No contexto	3	4.62%
Total	65	100.00%
Formal y jerárquica	5	7.69%

Horizontal y Autorregulada	18	27.69%
Horizontal y de mutuo entendimiento	39	60.00%
No sabe/No contesto	3	4.62%
Total	65	100.00%

Impuestas desde arriba	9	13.85%
Cada quien es libre de perseguir sus metas	35	53.85%
Negociadas entre actores	18	27.69%
No sabe/No contesto	3	4.62%
Total	65	100.00%

Figura 10. Distribución de la Muestra por Grado de Codificación

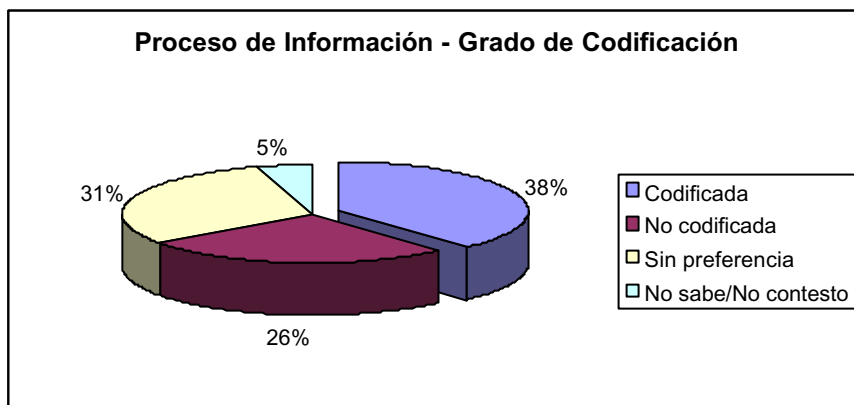


Figura 11. Distribución de la Muestra por Grado de Abstracción

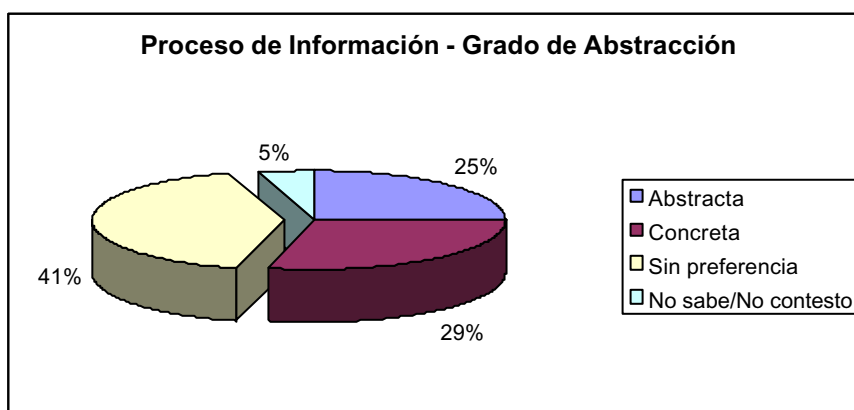


Figura 12. Distribución de la Muestra por Grado de Difusión

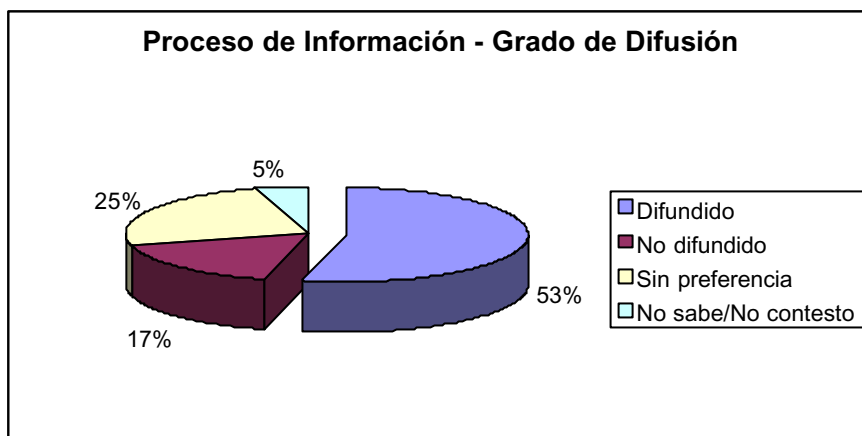


Figura 13. Distribución de la Muestra por Tipo de Relación

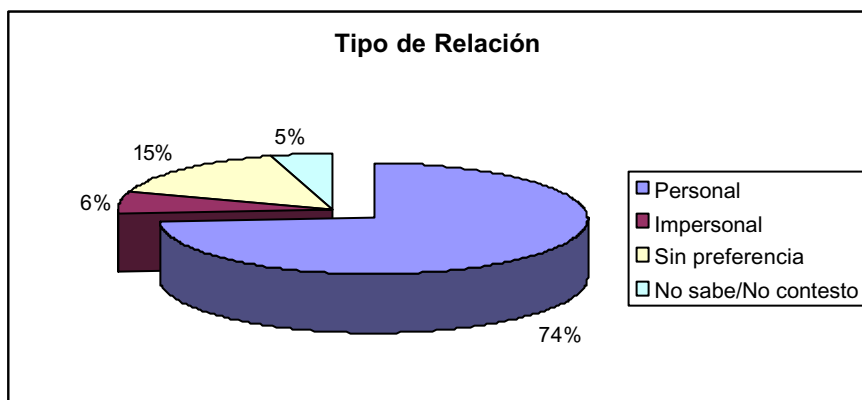


Figura 14. Distribución de la Muestra por Tipo de Coordinación

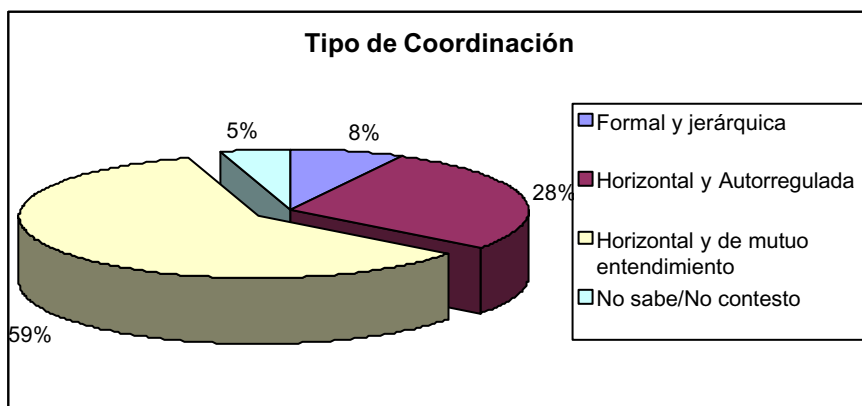
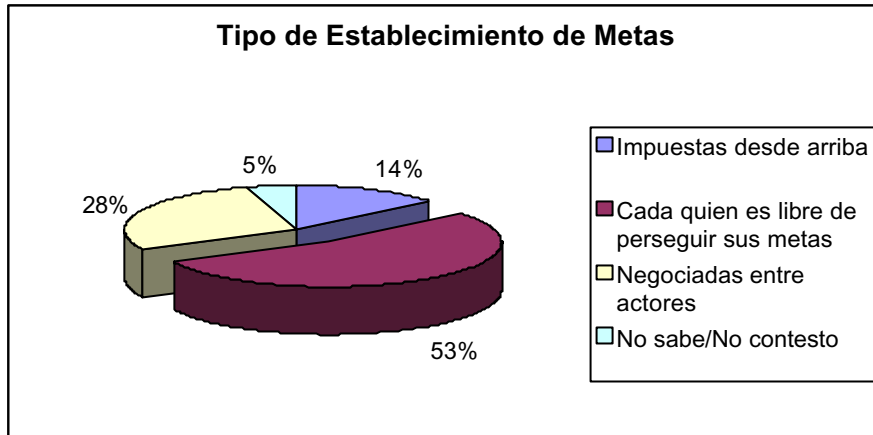


Figura 15. Distribución de la muestra por Tipo de Establecimiento de Metas



La combinación de los estilos de manejo de información obtenidos de los resultados del consultor, hace difícil su clasificación dentro de los 4 arquetipos definidos por Sheridan (2002). Por una parte, el consultor tiene algo del beisbolista, ya que sus relaciones son personales y la coordinación es horizontal y de mutuo entendimiento. Sin embargo, en el resto de los procesos de información se comporta como el economista, ya que procesa información de manera codificada y difusa, y se orienta hacia que cada persona sea libre de establecer sus metas. Así pues, se ha decidido crear un quinto arquetipo, al cual llamaremos “Consultor” debido a que nace de las características inherentes a este tipo de trabajador de conocimiento.

5.3.2 Estilos de Pensamiento, Toma de Decisiones y Formas de Inquirir

En cuanto a los estilos de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir, la mayoría de los sujetos de estudio (30%) se inclinaron ampliamente por el estilo analítico, y un 15% adicional prefirió al estilo analítico junto con otro(s) estilo(s) como sus principales en el mismo grado. Los resultados combinados arrojan que el 43% de la muestra utiliza este estilo frecuentemente. El estilo con una menor participación fue el pragmático, con una representación de apenas el 7%. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

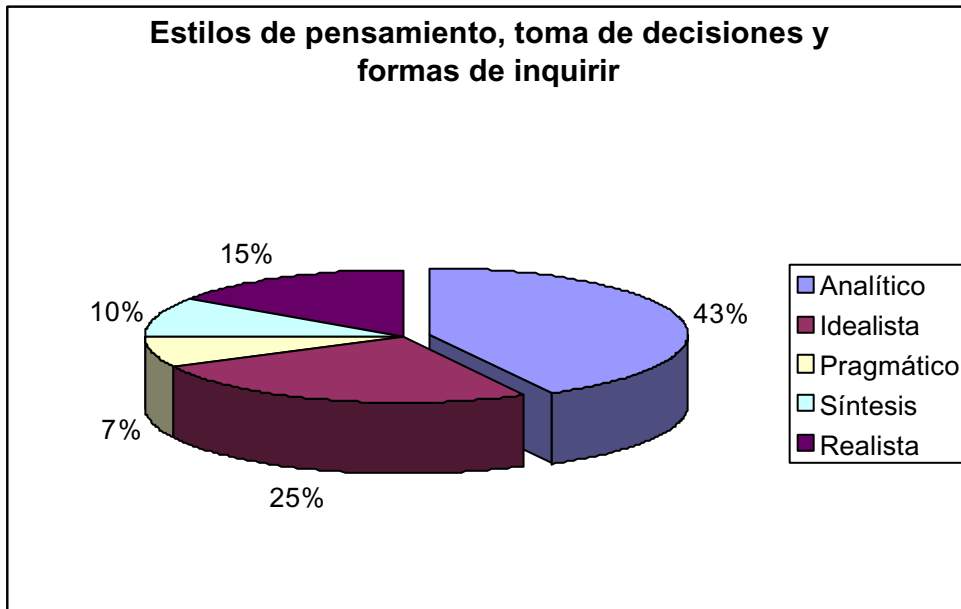
Tabla 10. Distribución de la Muestra por Estilos de Pensamiento

Mantienen un estilo de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir:		
Analítico	20	30.77%
Idealista	13	20.00%
Pragmático	5	7.69%
Síntesis	5	7.69%
Realista	3	4.62%
Analítico y Realista en mismo grado	4	6.15%
Analítico e Idealista en mismo grado	4	6.15%
Analítico y Síntesis en mismo grado	2	3.08%
Síntesis e Idealista en mismo grado	1	1.54%
Síntesis y Realista en mismo grado	4	6.15%
No sabe/No contesto	4	6.15%
Total	65	100.00%

Simplificando a grupos individuales *

Analítico	30	42.25%
Idealista	18	25.35%
Pragmático	5	7.04%
Síntesis	7	9.86%
Realista	11	15.49%
Total	71	100.00%

Figura 16. Distribución de la muestra por Estilos de Pensamiento



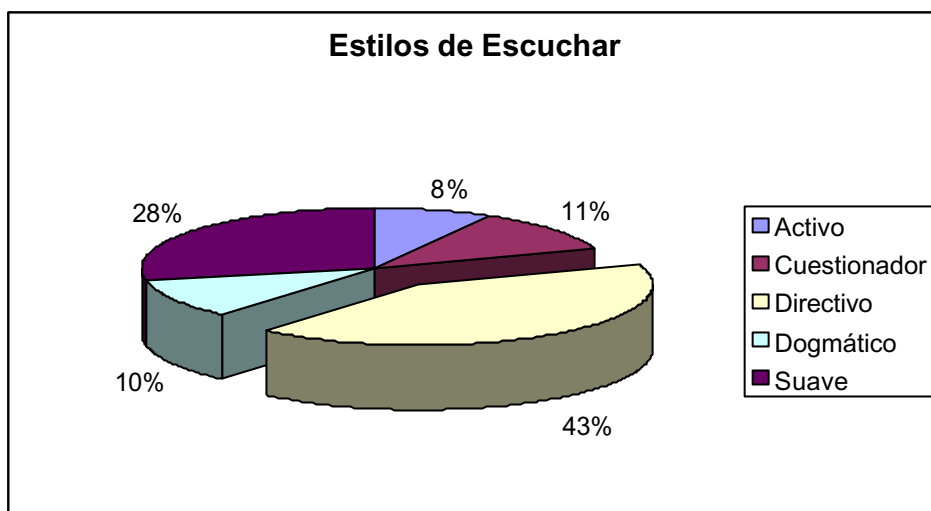
5.3.3 Estilos de Escuchar

Para el estilo de escuchar, el 22% de los encuestados se inclinó por el estilo directivo como su preferente, y un 35% adicional prefirió al estilo directivo junto con otro(s) estilo(s) como sus principales en el mismo grado. Los resultados combinados arrojan que el 42% de la muestra utiliza este estilo frecuentemente. El estilo menormente utilizado fue el activo con 8% del total. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 11. Distribución de la Muestra por Estilos de Escuchar

Utilizan un estilo de escucha:		
Activo	1	1.54%
Cuestionador	7	10.77%
Directivo	14	21.54%
Dogmático	5	7.69%
Suave	9	13.85%
Sin preferencia particular	2	3.08%
Directivo y activo en mismo grado	4	6.15%
Directivo y cuestionador en mismo grado	1	1.54%
Directivo, cuestionador y suave en mismo grado	1	1.54%
Directivo y dogmático en mismo grado	4	6.15%
Directivo y suave en mismo grado	12	18.46%
Directivo, suave y activo en mismo grado	1	1.54%
Suave y activo en mismo grado	1	1.54%
Suave y cuestionador en mismo grado	1	1.54%
No sabe/No contesto	2	3.08%
Total	65	100.00%
Simplificando a grupos individuales *		
Activo	7	7.95%
Cuestionador	10	11.36%
Directivo	37	42.05%
Dogmático	9	10.23%
Suave	25	28.41%
Total	88	100.00%

Figura 17. Distribución de la Muestra por Estilo de Escuchar



5.3.4 Estilos de Aprendizaje

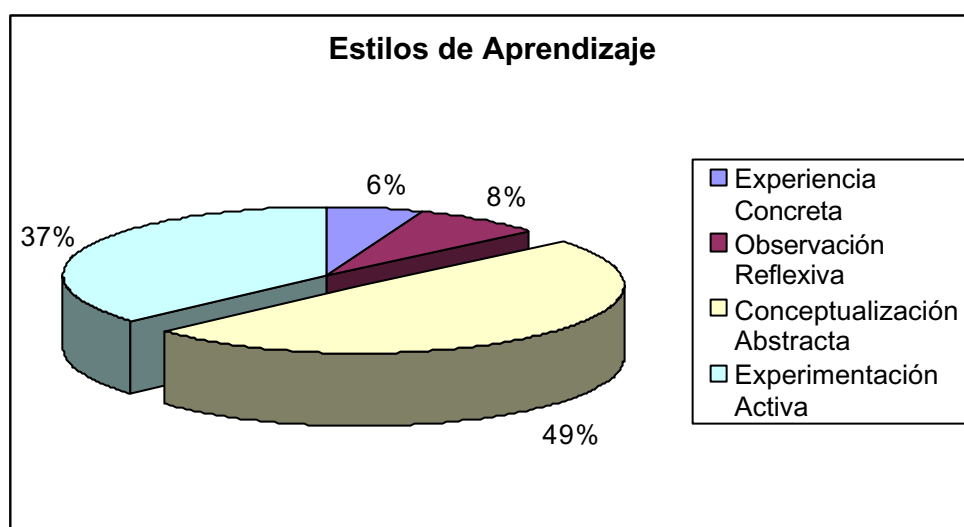
En referencia al estilo de aprendizaje, el 37% de la muestra eligió a la Conceptualización Abstracta como su estilo preferente, y un 29% adicional prefirió al mismo estilo junto con otro(s) como sus principales en el mismo grado. Los resultados combinados arrojan que el 50% de la muestra aprende de manera conceptual abstracta frecuentemente. El estilo al que menos recurren los consultores fue la Experiencia Concreta, con una participación de menos del 6%. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 12. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje

Utilizan un estilo de aprendizaje:		
Experiencia Concreta (EC)	2	3.08%
Observación Reflexiva (OR)	1	1.54%
Conceptualización Abstracta (CA)	24	36.92%
Experimentación Activa (EA)	14	21.54%
EA y CA en mismo grado	13	20.00%
EA y EC en mismo grado	1	1.54%
EA y OR en mismo grado	2	3.08%
EA, CA y OR en mismo grado	2	3.08%
EC y CA en mismo grado	2	3.08%
CA y OR en mismo grado	2	3.08%
No sabe/No contesto	2	3.08%

Total	65	100.00%
Simplificando a grupos individuales *		
Experiencia Concreta	5	5.75%
Observación Reflexiva	7	8.05%
Conceptualización Abstracta	43	49.43%
Experimentación Activa	32	36.78%
Total	87	100.00%

Figura 18. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje

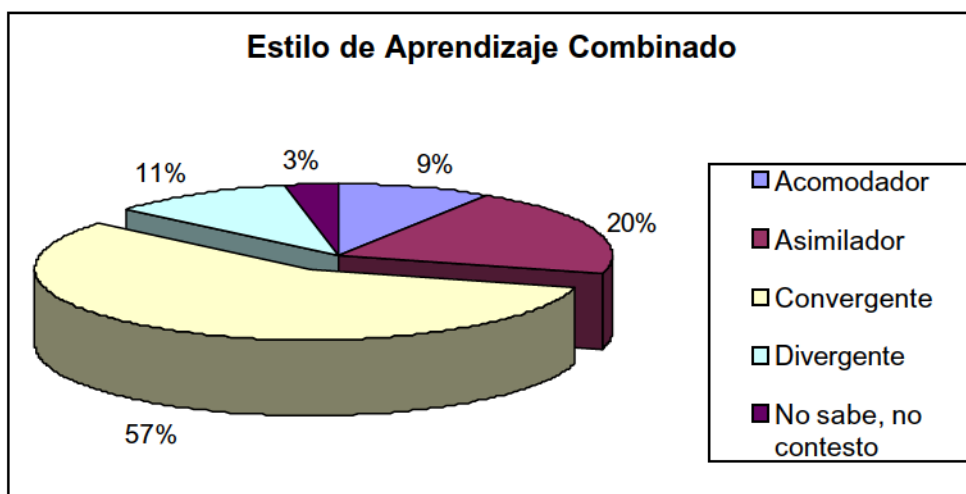


Asimismo, aproximadamente el 57% de los individuos, demostraron una inclinación por el estilo combinado de aprendizaje: Convergente. El estilo con menor frecuencia fue el del Acomodador, el cual representa apenas el 9% de la muestra. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 13. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje Combinado

Su estilo de aprendizaje combinado es:		
Acomodador	6	9.23%
Asimilador	13	20.00%
Convergente	37	56.92%
Divergente	7	10.77%
No sabe, no contesto	2	3.08%
Total	65	100.00%

Figura 19. Distribución de la Muestra por Estilos de Aprendizaje Combinado



5.4 Características Motivacionales

Los resultados del estudio sugieren que aproximadamente el 65% de la muestra eligió al logro como su principal motivación. Además, otro 8% prefirió en el mismo grado al logro y a otro motivador como su principal interés. Los resultados combinados establecen que el 70% de la muestra se orienta al logro. El motivador al que menos recurren los consultores fue la afiliación, con una participación de menos del 11%. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

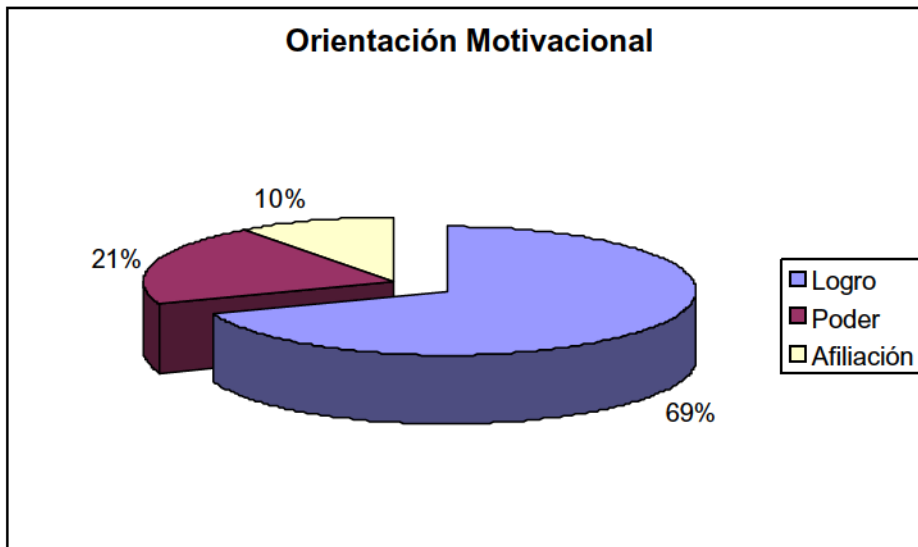
Tabla 14. Distribución de la Muestra por Tipo de Motivador

Se motivan hacia el:		
Logro	42	64.62%
Poder	8	12.31%
Afiliación	4	6.15%
Logro y poder en mismo grado	4	6.15%
Logro y afiliación en mismo grado	1	1.54%
poder y afiliación en mismo grado	2	3.08%
Sin preferencia alguna	2	3.08%
No sabe/No contesto	2	3.08%
Total	65	100.00%

Simplificando a grupos individuales *

Logro	47	69.12%
Poder	14	20.59%
Afiliación	7	10.29%
Total	68	100.00%

Figura 20. Distribución de la Muestra por Tipo de Motivador



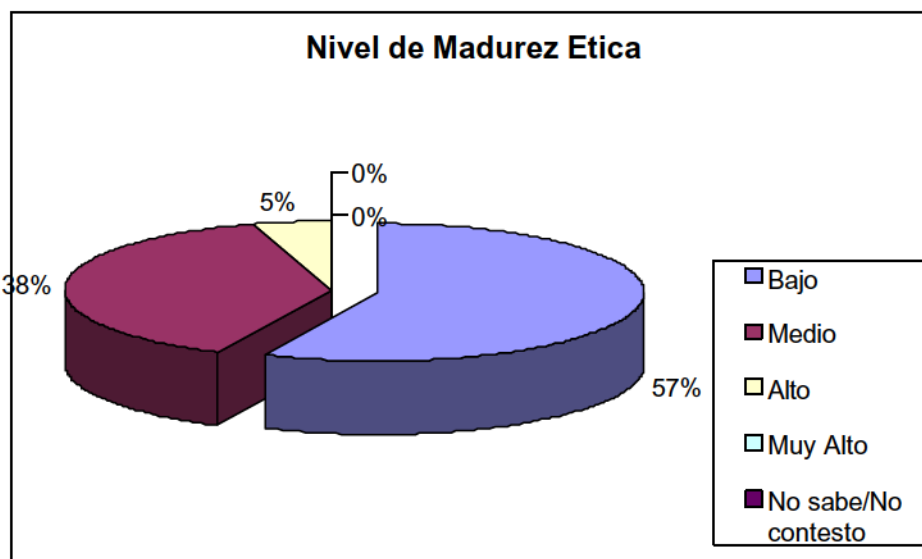
5.5 Características Éticas

En cuanto al grado de madurez ética de los consultores entrevistados, el 57% posee un factor C clasificado como bajo, otro 39% lo posee medio y tan sólo el 4% se encuentra en el nivel alto. Esto nos sugiere que los consultores generalmente actúan en base a sus sentimientos y principios individuales, en lugar de las preocupaciones morales de su sociedad. El desglose de los resultados por variable se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 15. Distribución de la Muestra por Nivel de Madurez Ética.

El nivel de madurez ética de los entrevistados es:		
Bajo	37	56.92%
Medio	25	38.46%
Alto	3	4.62%
Muy Alto	0	0.00%
No sabe/No contesto	0	0.00%
Total	65	100.00%

Figura 21. Distribución de la muestra por Nivel de Madurez Ética.



5.6 Percepción de Éxito de los Consultores

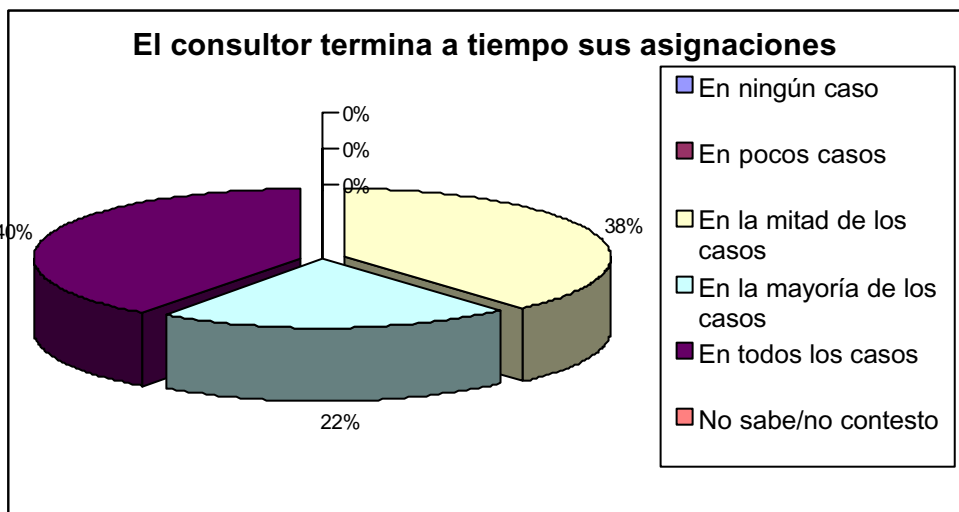
La investigación ubicó a los consultores en un rango promedio de éxito. Sus respuestas indican que en general, estos trabajadores de conocimiento han observado un éxito moderado en sus asignaciones por lo que mantienen áreas de oportunidad.

La variable mejor calificada, fue el tiempo de entrega de las asignaciones, ya que el 40% de los consultores consideran que entregan sus asignaciones en tiempo y otro 17% lo hacen en la mayoría de las ocasiones. Por lo que obtuvieron una calificación promedio del 7.5 sobre 10. Las siguientes gráficas muestran el desglose de respuestas:

Tabla 16. Distribución de la Muestra por Cumplimiento Oportuno de sus Asignaciones

Los consultores terminan a tiempo sus asignaciones:		
En ningún caso	0	0.00%
En pocos casos	0	0.00%
En la mitad de los casos	25	38.46%
En la mayoría de los casos	14	21.54%
En todos los casos	26	40.00%
No sabe/no contesto	0	0.00%
Total	65	100.00%
Total Ponderado	49	75.38%

Figura 22. Distribución de la Muestra por Cumplimiento Oportuno de sus Asignaciones



En cuanto a la retroalimentación que reciben de sus clientes, las gráficas muestran que la mayoría de los consultores en ninguna asignación ha recibido fuertes críticas, mientras que en la mitad de sus asignaciones ha recibido cualquier otro comentario (Excelentes comentarios, Buenos Comentarios o Malos Comentarios). Los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Tabla 17. Distribución de la Muestra por Tipo de Retroalimentación

	Excelentes Comentarios	Buenos Comentarios	Fuertes Críticas	Malos Comentarios	Total Ponderado	Maximo Posible	Calificación base 10
En ningún caso	7	13	40	6	153	260	58.85%
En pocos casos	6	13	19	8	109	260	41.92%
En la mitad de los casos	25	25	4	26	209	260	80.38%
En la mayoría de los casos	10	4	2	4	60	260	23.08%
En todos los casos	17	10	0	21	119	260	45.77%
Total	65	65	65	65	650	1300	250.00%

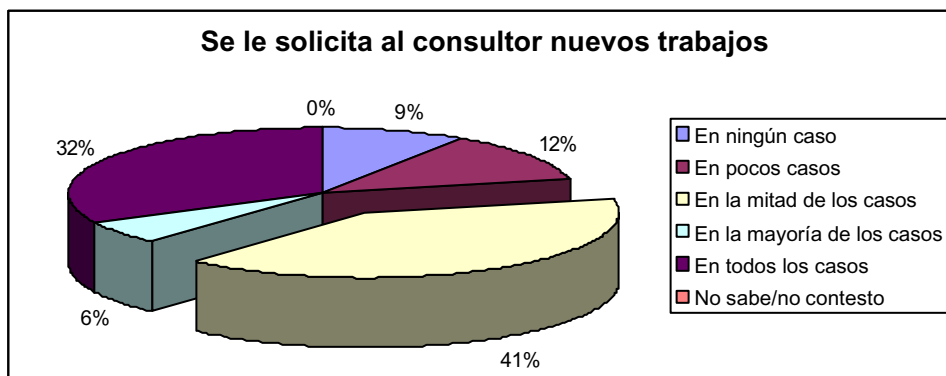
En general, los clientes han solicitado nuevos proyectos a los consultores en la mitad de sus asignaciones, según comentó el 40% de los entrevistados. El 21% señaló que les piden nuevas asignaciones en todos los casos y apenas 9% mencionó que nunca les han solicitado nuevas asignaciones. Los resultados se presentan en las siguientes gráficas.

Tabla 18. Distribución de la Muestra por Solicitud de Nuevos Proyectos

Al concluir una asignación, el cliente solicita nuevos trabajos

En ningún caso	6	9.23%
En pocos casos	8	12.31%
En la mitad de los casos	26	40.00%
En la mayoría de los casos	4	6.15%
En todos los casos	21	32.31%
No sabe/no contesto	0	0.00%
Total	65	100.00%
Total Ponderado	39	60.00%

Figura 23. Distribución de la Muestra por Solicitud de Nuevos Proyectos.

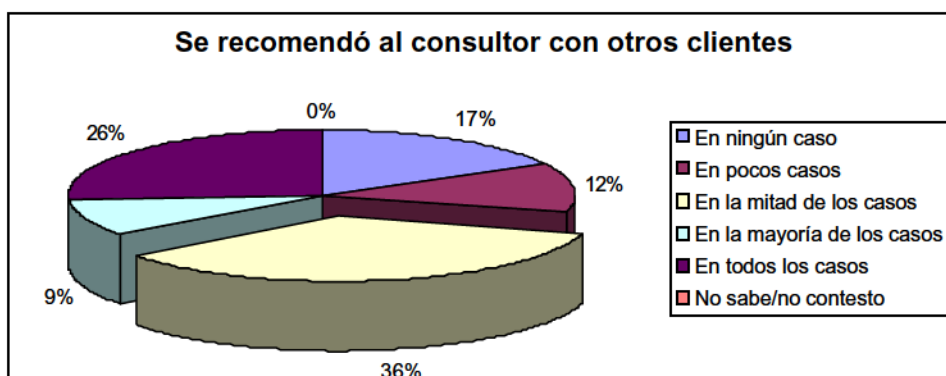


Por último, se detectó que los consultores no siempre son recomendados por sus clientes para trabajar con otros interesados. El 36% de los consultores ha sido recomendado en la mitad de las ocasiones, mientras que al 26% los han recomendado en todos los casos. La distribución se presenta en las siguientes gráficas.

Tabla 19. Distribución de la Muestra por Recomendación con Nuevos Clientes
Al concluir la asignación el cliente lo recomendó con otros

En ningún caso	11	16.92%
En pocos casos	8	12.31%
En la mitad de los casos	23	35.38%
En la mayoría de los casos	6	9.23%
En todos los casos	17	26.15%
No sabe/no contesto	0	0.00%
Total	65	100.00%
Total Ponderado	35	53.85%

Figura 24. Distribución de la muestra por recomendación con nuevos clientes



5.7 Comparación de Resultados de Éxito

Una vez obtenidos y conocidos los resultados del consultor promedio, se procedió a clasificar la muestra en 3 subgrupos dependiendo del nivel de percepción de éxito que mostraron en los cuestionarios. Así pues, se obtuvo un primer grupo de 10 consultores considerados exitosos, pues obtuvieron buenos indicadores en la mayoría de sus asignaciones. Posteriormente, se obtuvo un

segundo grupo formado por 14 consultores considerados como poco exitosos, ya que obtuvieron buenos indicadores en pocas de sus asignaciones. El grupo restante, formado por 39 consultores, se consideró como promedio de éxito, ya que obtuvieron buenas calificaciones en algunas preguntas, pero bajas en otras.

Por último, se generó nuevamente el perfil para cada uno de los subgrupos de consultores y poder conocer si existe alguna relación entre el éxito y los cambios en el perfil. La siguiente tabla nos muestra los resultados de este análisis.

Tabla 20. Resultados de la Comparación entre los Grupos de Consultores Exitosos y No Exitosos

CARAC. SOCIODE-MOGRÁFICAS	RESULT. TOTALES*	ÉXITO	SIN ÉXITO	PROMEDIO	DIFERENCIA
Hombres	75.38%	70.00%	75.00%	75.00%	No significativa
Mujeres	24.62%	30.00%	25.00%	25.00%	No significativa
Estudiaron licenciatura o menor	79.03%	70.00%	87.50%	82.00%	Existe una ligera tendencia a que a más estudios mayor es el éxito
Estudiaron algo de maestría o más.	20.97%	30.00%	12.50%	18.00%	
Tienen hasta 25 años	37.50%	30.00%	43.75%	41.00%	Existe una ligera tendencia a que a mayor edad mayor es el éxito
Tienen de 26 años en adelante	62.50%	70.00%	56.25%	59.00%	
Tienen menos de 3 años en consultoría	45.90%	20.00%	62.50%	40.50%	
Tienen al menos 3 años en consultoría	54.10%	80.00%	37.50%	59.50%	El nivel de éxito aumenta con la experiencia
CARAC. PSICOLÓGICAS	RESULTADOS TOTALES	ÉXITO	SIN ÉXITO	PROMEDIO	DIFERENCIA
Proceso de Información (Codificado/No codificado)	Codificada	Codificada	Codificada	Codificada	No significativa
Proceso de Información (Concreto/ Abstracto)	Sin preferencia	Sin preferencia	Concreto	Sin preferencia	Concreto sin éxito
Proceso de Información (Difundida/No difundida)	Difundida	Difundida	Difundida	Difundida	No significativa

Tipo de Relación (Personal/Impersonal)	Personal	Personal	Personal	Personal	No significativa
Tipo de Coordinación (formal/horizontal)	Horiz. y mutuo entendimiento	Horiz. y mutuo entendimiento	Horiz. y mutuo entendimiento	Horiz. y mutuo entendimiento	No significativa
Tipo de Coordinación (alcanzar metas)	Libre de perseguir metas	Libre de perseguir metas	Libre de perseguir metas	Libre de perseguir metas	No significativa
Arquetipo Resultante	Consultor	Consultor	Consultor	Consultor	No significativa
Estilo de Pensamiento	Analítico	Analítico	sin preferencia	Analítico	Sin preferencia sin éxito
Estilo de Escucha	Directivo	Directivo	Directivo	Directivo	No significativa
Estilo de Aprendizaje	Concep. Abstracta	Concep. Abstracta	Concep. Abstracta	Concep. Abstracta	No significativa
Estilo de Aprendizaje Combinado	Convergente	Convergente	Convergente	Convergente	No significativa
CARAC. MOTIVACIONAL	RESULT. TOTALES	ÉXITO	SIN ÉXITO	PROMEDIO	DIFERENCIA
Orientación motivacional	Logro	Logro	Logro	Logro	No significativa
CARAC. ETICAS	RESULT. TOTALES	ÉXITO	SIN ÉXITO	PROMEDIO	DIFERENCIA
Nivel de madurez ética	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio éxito o no.

La tabla anterior nos muestra que la única variable que influye significativamente en el éxito o fracaso del consultor es el nivel de experiencia. Los consultores con varios años dedicados a este tipo de trabajo dijeron sentirse más exitosos con sus asignaciones. Así mismo, se observa una ligera tendencia a obtener mayor éxito con el paso de los años y con la culminación de programas de estudio.

El resto de las variables (psicológicas, motivacionales y éticas), parece ser poco importante para obtener éxito o fracaso. Los consultores de los tres grupos obtuvieron prácticamente el mismo perfil exceptuando los siguientes detalles:

- Los consultores promedio y exitosos procesan su información con un grado de abstracción medio, y no tienen preferencia alguna sobre lo concreto o lo

abstracto. Por su parte, los consultores con poco éxito mostraron ser concretos.

- Los consultores promedio y exitosos mantienen preferentemente un estilo de pensamiento analítico, mientras que los consultores de poco éxito no se inclinaron por ningún estilo de pensamiento en particular.
- Los consultores promedio, y todos en general, presentaron un nivel bajo de madurez ética. Curiosamente, tanto los consultores de éxito, como los de no éxito presentaron un grado de madurez ética medio.

5.8 Comparación de Perfiles de Trabajadores de Conocimiento

Por último, se procedió a comparar el perfil del consultor con el de otros trabajadores de conocimiento para identificar los rasgos que son similares en todos los grupos. La comparación se realizó tomando en cuenta únicamente las variables psicológicas y motivacionales, ya que las partes sociodemográfica y ética no fueron cubiertas en las investigaciones de Sheridan (2002) y Ortiz (2002). La siguiente tabla nos muestra los resultados de este análisis.

Tabla 21. Resultados de la Comparación entre los Perfiles de Trabajadores de Conocimiento.

CARACT. SOCIODEMOGRÁFICAS	RASCON	SHERIDAN	ORTIZ	COINCIDE
Hombres	75.38%	No especificado	No especificado	No aplica
Mujeres	24.62%	No especificado	No especificado	No aplica
Nivel de Estudios	Libre de perseguir metas*	No especificado	No especificado	No aplica
Edad	75.38% entre 18 y 30	No especificado	No especificado	No aplica
Experiencia laboral en Consultoría	Al menos 1 año	No aplica	No aplica	No aplica
CARACT. PSICOLÓGICAS	RASCON	SHERIDAN	ORTIZ	COINCIDE
Proceso de Información (Codificado/No codificado)	Codificada*	No codificada**	Codificada*	?X???
Proceso de Información (Concreto/Abstracto)	Sin preferencia (1)	Concreta**	Concreta**	X????
Proceso de Información (Difundida/No)	Difundida** (2)	Difundida** (2)	Difundida** (2)	?????

difundida)

Tipo de Relación (Personal/Impersonal)	Personal**	Personal**	Personal**	?????
Tipo de Coordinación (formal/horizontal)	Horiz. y mutuo entendimiento**	Horiz, y mutuo entendimiento**	Horiz, y mutuo entendimiento**	?????
Tipo de Coordinación (alcanzar metas)	Libre de perseguir metas*	Negociadas entre actores**	Negociadas entre actores**	X????
Arquetipo Resultante	Consultor (3)	Beisbolista	Beisbolista(4)	
Estilo de Pensamiento	Analítico	Idealista	Analítico	?X???
Estilo de Escucha	Directivo	Activo	Suave	X X X
Estilo de Aprendizaje	Conceptualización Abstracta	Conceptualización Abstracta	Conceptualización Abstracta	?????
Estilo de Aprendizaje Combinado	Convergente	Convergente	Convergente	?????
CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES	RASCON	SHERIDAN	ORTIZ	COINCIDE
Orientación motivacional	Logro	Poder	Logro	?X???
CARACTERÍSTICAS ETICAS	RASCON	SHERIDAN	ORTIZ	COINCIDE
Nivel de madurez ética	Bajo	No especificado	No especificado	No aplica

- (1) Al no mostrar preferencia por el proceso de información, esta variable no es indicador de ningún arquetipo actual
- (2) La característica de información difundida también aparece en el arquetipo del Economista (mercados)
- (3) Se crea este arquetipo para definir el apropiado al consultor, el cual se compone de una mezcla de economista con beisbolista.
- (4) Se asume un arquetipo de beisbolista, ya que la mayoría de las categorías coinciden aunque se procese información de manera codificada.
- ? Características correspondientes al arquetipo del economista

La tabla anterior nos muestra importantes diferencias entre los tres grupos de trabajadores de conocimiento, pero también acentúa similitudes importantes. En los 3 grupos de trabajadores de conocimiento, se poseen las siguientes características comunes:

- La información se procesa de manera difundida
- Las relaciones son personales
- La coordinación es horizontal y de mutuo entendimiento.
- El estilo de pensamiento es analítico
- El estilo de aprendizaje es de conceptualización abstracta y convergente

Sin embargo, persisten importantes diferencias que sugieren que algunas partes del perfil no son necesariamente parte de todos los trabajadores de conocimiento. Las diferencias detectadas son:

- Aunque los consultores y los trabajadores de conocimiento del área de TI procesan la información de manera codificada, los de empresa manufacturera lo hacen no codificada.
- Los trabajadores de conocimiento de la empresa de manufactura y del área de TI procesan la información de manera concreta, pero no así el consultor quien no tiene preferencia sobre ningún estilo en particular.
- Los consultores prefieren ser libres de perseguir sus propias metas, mientras que el resto prefiere que sean negociadas entre actores.
- El estilo de pensamiento del consultor y de los trabajadores del área de TI es analítico, mientras que el del trabajador de una empresa de manufactura es Idealista.
- Cada tipo de trabajador de conocimiento se inclina hacia un estilo de escucha individual por lo que el consultor es directivo, el de manufactura activo y el de TI suave.
- Por último, la orientación motivacional también difiere, ya que los consultores y los trabajadores del área de TI se orientan al logro y el trabajador de manufactura se orienta al poder.

Capítulo 6. Discusión y Conclusiones

La identificación del perfil real de los trabajadores de conocimiento, es una interesante tarea que al principio parece fácil, pero con el paso del tiempo se reconoce compleja y diversa. El incremento en la literatura sobre el tema y los nuevos estudios de campo reconstruyen paradigmas y desmoronan ideas que antes se creían ciertas. No es de extrañar entonces, que los resultados arrojados en esta investigación confirman algunos planteamientos expuestos en investigaciones anteriores, pero en gran medida destruyen modelos que hasta hace unos meses parecían adecuados.

A lo largo de este capítulo, analizaré las implicaciones inherentes a los resultados obtenidos durante esta investigación. Los promedios y resultados emanados del estudio de cada variable serán criticados y relacionados entre sí para conocer su impacto y obtener suficiente evidencia para emitir juicios coherentes y bien fundamentados.

El análisis de estos resultados, ayudará a determinar si aseveraciones como la de Pietroburgo (2001): “Se requiere una personalidad correcta para convertirse en un consultor exitoso” es correcta o si quizá, sea Cerezo (1999) afirmando que: “el perfil de un consultor exitoso es el fruto de un programa de desarrollo profesional que combina el entrenamiento con la formación y la adquisición de experiencia”, quien tenga razón.

6.1 El Perfil del Consultor como Trabajador de Conocimiento

Al inicio de esta investigación, se identificó como un importante problema, el que las compañías exitosas requieren analizar a profundidad la manera en que se comportan los responsables de crear y transmitir conocimiento, es decir, los trabajadores de conocimiento (Scarborough, 1999). También se dijo que los consultores necesitan adentrarse en sí mismos para encontrar un perfil que los lleve al éxito en sus asignaciones (Druckman, 2002), lo cual parece lógico pues por la naturaleza de su trabajo, los consultores se consideran knowledge workers (Davenport, 1996). Así pues, se observa que tanto compañías como consultores coinciden en que conocer su perfil es benéfico para todos.

En respuesta a este problema, centré mis esfuerzos de investigación en conocer la lógica del comportamiento de los consultores. Por una parte, necesitaba encontrar en la muestra rasgos predominantes que delimitaran un perfil, pero más importante aún, deseaba conocer si ese perfil concordaba con los hallazgos de otros investigadores y si tenían una verdadera influencia en el tan buscado éxito.

Así fue que, tras conocer las características predominantes en la muestra puedo concluir que en su mayoría, los rasgos de los consultores estudiados coinciden con los puntos distintivos detectados en otras investigaciones, ya sean de consultores en sí, o de trabajadores de conocimiento en general.

Empezando con las características sociodemográficas, encontré que el 75% de la muestra está formada por personas del sexo masculino. Tomando en cuenta que la muestra fue no aleatoria y a conveniencia, este indicador podría ser difícil de considerarse válido, ya que yo misma pude haber elegido esta inclinación. Sin embargo, tomando en cuenta que este factor fue irrelevante al seleccionar la muestra y que la muestra la forman conocidos y compañeros dedicados a la consultoría, siento que existe suficiente evidencia para concluir que este porcentaje confirma la aseveración de Tuller (1992), donde se propone que las compañías mantienen cierta preferencia a elegir consultores del sexo masculino y por lo tanto, las firmas prefieren mantener en sus nóminas más hombres que mujeres.

Adicionalmente, encontré que todos los consultores cuentan con al menos un título universitario y otro 20% cuenta con estudios parciales o completos de maestría. Estos números me parecen muy lógicos considerando que la mayoría de los autores insisten en la importancia de la preparación de los consultores, como Griggs (2002), quien asegura que la sabiduría es ampliamente valorada, Simon (2002) quien cita a las habilidades técnicas y conocimientos específicos como necesarias para el consultor o Cerezo (1999), quien explica que uno de los requisitos necesarios para cumplir con diferentes proyectos, es poseer entrenamiento formal. Así pues, podemos decir que la sociedad en general considera que un requisito para ser un trabajador de conocimiento del tipo consultor es haber concluido, por lo menos, estudios universitarios.

En referencia a la edad y nivel de experiencia de los sujetos de estudio, observé que la muestra se compone principalmente de gente joven (78% entre 18 y 30 años) y de pocos años de experiencia (70% entre 1 y 6 años). Aunque estos datos son importantes debido a que se encontró una relación entre los mismos y el éxito en los consultores, no existe evidencia suficiente para decir que forman parte del perfil de los consultores o en general de los trabajadores de conocimiento. El tipo de selección de muestra creó una fuerte predisposición a elegir personas

jóvenes, y por lo tanto con pocos años de experiencia. Sobre la relación de estas variables con el éxito se hablará más adelante.

Sobre el manejo de información, el estudio reflejó que los consultores procesan su información de manera codificada y difusa, pero no tienen preferencia sobre hacerlo de manera abstracta o concreta. En cuanto al grado de codificación y difusión, no parecen sorprender los resultados. Después de todo, tanto los consultores, como los trabajadores de conocimiento en general, requieren codificar su conocimiento a través de las nuevas tecnologías de información, para su almacenaje y futura transmisión a entes dentro o fuera de las organizaciones. (Scarborough 1999, Griggs et. al. 2002). Sin embargo, en referencia al grado de abstracción, creí que los resultados se inclinarían hacia el manejo concreto, pues precisamente para mantener un alto grado de codificación necesitan ser específicos en la información.

El tipo de relaciones preferidas por la muestra, fue la personal, algo muy predecible dada la naturaleza de la consultoría en donde la relación con el cliente es constante y puede llegar a ser tan o más importante que el trabajo que realizan por ellos. (Dupre, 1999). Así pues, no es de extrañarse, por que Bellman (1990), recomienda la construcción de relaciones de amistad a largo plazo entre el consultor y el cliente (Bellman, 1990).

De acuerdo a la investigación, el consultor coordina su información de manera horizontal y por mutuo entendimiento, pero a la hora de establecer metas, cada quien es libre de perseguir las propias. Estos hallazgos parecen confirmar lo expuesto en la situación problemática sobre que los trabajadores de conocimiento interactúan con los distintos miembros de sus equipos de trabajo para crear conocimiento, pero al tener una relación tan dependiente con sus colaboradores, cada quien termina desarrollando actitudes diferentes y más libres. (Scarborough, 1999). Así mismo, Amar (2002), mencionó que los trabajadores de conocimiento establecen una gran prioridad a las metas individuales en lugar de a las grupales.

Así pues, al combinar las características con las que el consultor procesa su información, encontré que no pertenecen a ninguno de los 4 arquetipos sugeridos por Sheridan (2002). Las características pertenecen en parte al arquetipo del economista y en parte al del beisbolista. Así pues, creo que esta investigación demuestra que puede existir un quinto arquetipo, al cual llamaré "Consultor". Este arquetipo está formado por personas que manejan su información de manera codificada, difundida y personal, pero no tienen preferencia por hacerlo de manera abstracta o concreta. Los que pertenecen al arquetipo de los consultores, coordinan su información horizontalmente y por mutuo entendimiento, y son libres de perseguir sus propias metas.

El estilo de pensamiento predominante de los consultores fue el analítico, es decir, que consideran al mundo un todo ordenado, lógico y predecible y ofrecen opiniones basadas en perspectivas y normativas. Esto resulta convincente, ya que los consultores son trabajadores de conocimiento dedicados en mayor parte a la creación y aplicación de conocimiento explícito (Davenport, 1996) y ofrecen como productos finales procedimientos formales, mejores prácticas o recomendaciones de mejora. (Griggs, et. al, 2002)

Quizá uno de los puntos donde se encuentra la mayor concordancia entre la literatura existente y los resultados del estudio, está en el estilo de escuchar. El estudio sugiere que los consultores utilizan el estilo Directivo, es decir, que dirigen al que habla a establecer la conducta que debe tener. En esta línea, Dupre (1999) y Sheth y Sobel (2002), han señalado que los clientes muchas veces se quejan de que sus consultores están más interesados en venderles soluciones estándar que en solucionar los verdaderos problemas de la organización.

Entonces, los consultores no están escuchando a sus clientes, sino que insisten en imponerles lo que como expertos o vendedores consideran mejor. Cerezo (1999), menciona que los consultores deben entender los problemas y requerimientos del cliente y no sólo darles soluciones teóricas que no sean implantadas. Aquí aparece una importante discrepancia entre lo que los consultores son y lo que deben ser: aunque el estilo directivo es predominante en los consultores, puede ser el que menos gusta a los clientes. Investigaciones futuras podrían analizar si los consultores con un estilo de escuchar diferente al directivo producen una mayor cantidad de clientes satisfechos.

En cuanto al estilo de aprendizaje, la muestra prefiere a la Conceptualización Abstracta y Convergente. Este estilo es concordante con el estilo de pensamiento, pues habla de personas que confían en el pensamiento lógico y la evaluación racional. Sin embargo, dentro de la definición de este estilo, se estipula que son personas orientadas hacia objetos y no hacia personas, y que prefieren esquemas impersonales, lo cual se contrapone al hecho de que los consultores manejan su información con relaciones personales y en general, su trabajo se basa en el contacto directo con los clientes (Pietroburgo, 2001). Ahora bien, en referente al estilo Convergente de Aprendizaje, se observa una mayor coherencia, pues los convergentes, son personas que poseen una mayor habilidad para establecer una aplicación práctica a sus ideas, una habilidad muy necesaria en los consultores.

El estudio demostró, que los consultores poseen una fuerte preferencia a motivarse hacia el logro. En un inicio, creí que el resultado a obtener debería ser orientación al poder, ya que poseen un estilo de escucha directivo, y al igual que Bellman (1990), creo que una de las cosas que ayudan al éxito del consultor es convertirse en un ser más poderoso que sus clientes y que el consultor disfruta su

trabajo porque le permite ejercer poder e influencia en otros. Sin embargo, los resultados demuestran que realmente, lo que los consultores más sienten, es un deseo de efectuar cambios y lograr un efecto positivo en las organizaciones, como menciona Bazigos y Burke (1997).

Finalmente, el análisis de los datos señaló que los consultores poseen un nivel bajo de madurez ética, lo cual quiere decir que no permiten que su comportamiento se determine por preocupaciones o principios morales. Un resultado de esperarse, si consideramos que en otros estudios, ya se ha demostrado que no existe una relación directa entre la ética profesional y el comportamiento final del consultor y que en general, aunque el consultor puede tener altos valores profesionales, estos parecen desintegrarse cuando el consultor se enfrenta a los dilemas del mercado. (Allen y Davis, 1993).

6.2 El Perfil del Consultor y la Relación con el Éxito

La investigación demostró que existen muy pocas variables dentro del perfil del consultor las cuales pueden influir en el éxito o fracaso de sus asignaciones. En general, el único factor que ejerce una influencia significativa es el nivel de experiencia. Los resultados encontraron, que el grupo de consultores de éxito, el 80% de los consultores tenía más de 3 años de experiencia, mientras que este número era del 59.5% en los de éxito promedio y 37.5% en los de bajo éxito. Esta tendencia se confirma con un comportamiento similar aunque menos significativa de las variables edad y nivel de estudios. Así pues, podemos concluir que los consultores con mayor éxito, generalmente tienen más años de experiencia, lo cual es probable que se relacione con que tienen más edad y han podido terminar más estudios.

Esta conclusión coincide con lo señalado por Guenther (2002), donde se afirma que la posición en la industria de un consultor aparece se está relacionada con la experiencia del mismo, y con lo establecido por Cerezo (1999), quien dice que el perfil de un consultor exitoso es el fruto de un programa de desarrollo profesional que combina entrenamiento con la formación y la adquisición de experiencia.

En las demás variables, los únicos puntos significativos nos dicen que los consultores sin éxito tienden a manejar su información de manera concreta y no tienen ningún estilo de pensamiento preferente. Ambos resultados se

determinaron por un pequeño porcentaje en relación a las otras posibles respuestas, por lo que se requerirán nuevas investigaciones para poder llegar a una verdadera conclusión.

Finalmente, se observa una curiosa diferencia en el nivel de madurez ética, pues los consultores con éxito promedio, y la muestra en general, obtuvo predominantemente un nivel bajo. Irónicamente, tanto el grupo de éxito, como el grupo de poco éxito obtuvieron un nivel medio. Esto sugiere entonces, que poseer un nivel medio de madurez ética puede hacer que el consultor sobresalga de la del éxito alcanzado por la población de consultores en general. Sin embargo, sobresalir de la muestra no necesariamente es algo positivo, sino que también puede significar un bajo desempeño profesional.

6.3 El Perfil General del Trabajador de Conocimiento

Una vez discutidos mis propios resultados, es necesario resaltar los puntos en común y las diferencias encontradas con las investigaciones de Sheridan (2002) y Ortiz (2002), después de todo, las similitudes están poco a poco confirmando lo que ya se estilaba como el perfil del trabajador de conocimiento. Desafortunadamente, la construcción del perfil se centrará únicamente en las características psicológicas y motivacionales, ya que las demás variables no fueron cubiertas en las otras investigaciones.

En total, existen 5 puntos en los que las tres investigaciones coinciden. Por lo tanto, podemos decir que las siguientes forman definitivamente parte del perfil de los trabajadores de conocimiento:

1. Procesan su información de manera difusa.
2. Mantienen relaciones del tipo personal.
3. Coordinan su información de manera horizontal y por mutuo entendimiento.
4. Utilizan la Conceptualización Abstracta como estilo de aprendizaje.
5. Su estilo combinado de aprendizaje es Convergente.

Así mismo, observé 1 punto, el estilo de escuchar, en el que cada investigación obtuvo un resultado diferente. Los resultados demuestran, que los KW de una empresa de manufactura tienen un estilo Activo, es decir que permite al que habla expresar sus ideas y sus opiniones y si le es posible resuelve los problemas. Por su parte, el KW del área de Tecnologías de Información tiene un estilo suave, con lo que evita el conflicto y se encamina rápidamente a solucionar

el problema, nada raro, tomando en cuenta que su labor principal radica en atender personal interno y que no deben convencer al otro porque adquiera sus servicios. Finalmente, el consultor lo tiene directivo, un estilo que le permite encaminar al cliente hacia la compra de nuevos proyectos.

Así pues, concluyo que el estilo de escucha no está relacionado con el ser o no ser trabajador de conocimiento y por lo tanto, no debe formar parte del perfil general que se desee crear de *bs knowledge workers*. Los resultados de las distintas investigaciones sugieren que, el estilo de escuchar puede estar más relacionado con el área o tipo de trabajo al que se dedica el trabajador de conocimiento, que con el ser un *knowledge worker* en sí.

En cuanto al resto de las variables, se encontró que dos investigadores coinciden en los resultados, pero existe alguno que difiere. Tomando esto en cuenta, deberán realizarse nuevas investigaciones antes de confirmar, si esas variables están o no relacionadas con el que una persona sea un trabajador de conocimiento.

La primer diferencia se observa en el grado de codificación, ya que Ortiz (2002) coincide conmigo diciendo que el trabajador de conocimiento procesa su información de manera codificada, pero no así Sheridan (2002), quién tras su estudio determinó que lo hacen de manera no codificada. Sin embargo, es importante mencionar que tanto Sheridan (2002) como Ortiz (2002) observaron el mismo comportamiento en los trabajadores de conocimiento y en los no trabajadores de conocimiento. Por mi parte, no tengo herramientas para comparar este resultado debido a que esta investigación se basa en el supuesto de que, por la naturaleza de su trabajo, todos los consultores son trabajadores de conocimiento. Sin embargo, los resultados combinados invitan a pensar que no existe relación alguna entre el grado de codificación de las personas y el que una persona sea o no un *knowledge worker*.

La segunda diferencia recae en el grado de abstracción al procesar la información. Sheridan (2002) y Ortiz (2002) coinciden en que los trabajadores de conocimiento procesan la información de manera concreta, mientras que esta investigación sugiere que no tienen preferencia por lo abstracto o concreto. Tomando en cuenta que la diferencia no es tan significativa, ya que al no tener preferencia, los consultores podrían inclinarse en cualquier momento por lo concreto, considero que el grado de codificación es una variable que con nuevas investigaciones pudiera ser un verdadero indicativo de los trabajadores de conocimiento. En el caso particular de los consultores, quizá la diferencia radique en que, aunque en general los consultores requieren ser muy específicos, existen asignaciones en las que necesitan evitar las respuestas puntuales y generalizan sus resultados para presentar una mayor perspectiva a sus clientes.

En cuanto al tipo de establecimiento de metas, Sheridan (2002) y Ortiz (2002), sugieren que el trabajador de conocimiento utiliza la negociación entre actores, mientras que los consultores son libres de perseguir sus propias metas. Aquí quizá sea importante no resaltar tanto la diferencia, sino la similitud y es que en ninguno de los casos, el trabajador de conocimiento permite que le impongan sus metas. Así pues, este hecho es el que puede considerarse parte del perfil de los trabajadores de conocimiento.

Con estos resultados, no es de extrañarse que el arquetipo obtenido para el trabajador de conocimiento sea diferente en los tres estudios. Sheridan (2002) y Ortiz (2002) comparten características que pertenecen mayormente al arquetipo beisbolista. Esta investigación en cambio, obtuvo características que por partes iguales, corresponden al arquetipo del economista y al del beisbolista, por lo que se creó un nuevo arquetipo llamado consultor. El hallazgo sugiere que hay una ligera tendencia hacia el arquetipo del beisbolista, pero en general, no hay evidencia suficiente para asegurar que los trabajadores de conocimiento son siempre beisbolistas.

Otra importante diferencia, recae en el estilo de pensamiento. Los resultados de Ortiz (2002), reflejaron el estilo Analítico de los consultores, sin embargo, los de Sheridan (2002), definen al Idealista como el predominante. Irónicamente, aunque los resultados de esta investigación y los de Ortiz (2002), muestran una preferencia al sentir analítico, ambos encontraron en segundo lugar al estilo idealista. Por su parte, el segundo estilo preferido en la muestra de Sheridan (2002) fue el analítico. Con esta información concluyo, que en todos los casos, los principales estilos de pensamiento, toma de decisiones y formas de inquirir son el analítico y el idealista, y por lo tanto, coincido con Ortiz (2002) y sugiero que los trabajadores de conocimiento utilizan preferentemente, alguno de estos dos estilos.

Finalmente, existe una diferencia en las características motivacionales. Tanto la investigación de Ortiz (2002), como la mía, muestran que el trabajador de conocimiento se orienta al logro, mientras que Sheridan (2002), encontró que lo hacen al poder. La literatura existente sobre consultores y trabajadores de conocimiento hacen referencia a distintos motivadores que en muchas ocasiones se orientan tanto al logro como al poder. Quizá se requieran nuevas investigaciones para encontrar una verdadera relación entre la orientación motivacional y los trabajadores de conocimiento. Pero también sería conveniente, que en futuras investigaciones se utilicen nuevos instrumentos de medición que permitan estudiar otros aspectos de las características motivacionales.

En resumen, concluyo que el perfil del trabajador de conocimiento nos dice que se trata de una persona que maneja su información de manera difusa, personal y horizontalmente con mutuo entendimiento. Las metas nunca son impuestas desde arriba y tienden ligeramente a procesar información de manera concreta. Finalmente, pueden manejar distintos estilos de escuchar, dependiendo del giro de su trabajo, y pueden sentirse motivados por distintas necesidades.

6.4 Limitaciones de la Investigación

Los resultados de esta investigación poseen importantes limitaciones. El más importante quizá, sea que se trata de una muestra no aleatoria a conveniencia, lo cual hace que el sesgo sea imposible de calcular y por lo tanto se desconoce si la distribución de los elementos en la muestra es consistente con la distribución de la población. Así mismo, la muestra refleja únicamente el 25% del total que se deseaba cubrir en un inicio.

Existe una limitación adicional causada por la selección de las herramientas para medir las variables. Estos cuestionarios permiten conocer muchas variables del perfil del consultor, si embargo, dejan fuera variables adicionales que de haberse considerado pudieron afectar los resultados de la investigación.

Finalmente, es necesario mencionar que la investigación se realizó en un único periodo, sin que se diera seguimiento del mismo a lo largo del tiempo. Por lo tanto, existe la posibilidad de que el comportamiento reflejado por los consultores se deba a situaciones externas o momentáneas y no a su perfil en sí.

6.5 Investigaciones Futuras

Los resultados de esta investigación dejan abiertas algunas interrogantes por lo que podrían originar nuevos estudios. Nuevos trabajos podrían ayudar a definir si:

- Las características que hasta este momento presentan incongruencias entre esta investigación y la de Sheridan (2002) y Ortiz (2002) forman o no parte del perfil básico del trabajador de conocimiento.

- Existen variables adicionales dentro del perfil que identifiquen al trabajador de conocimiento.
- Existen factores adicionales que influyan en el éxito o fracaso de los proyectos de consultoría.

Asi mismo, esta investigación puede dar origen a nuevos estudios de campo que ayuden a:

- Generar un sistema de contratación de personal que permita diferenciar a los trabajadores de conocimiento de los que no lo son para ubicar a los empleados potenciales en trabajos que realmente les satisfagan y donde se les aproveche.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Tabla de Resultados de Cuestionarios Contestados

Anexo 1. Cuestionario

ESTIMADO CONSULTOR:

Solicito su colaboración para contestar las siguientes preguntas, las cuales conforman el trabajo de campo de una investigación que tiene por objetivo identificar las principales características del perfil de los consultores y la relación que las mismas tienen con el éxito o fracaso en sus proyectos. La investigación está siendo apoyada por el Tecnológico de Monterrey. El tiempo requerido para contestar estas preguntas es de aproximadamente 20 minutos. De antemano, gracias.

NOTA: Si desea conocer los resultados de la investigación por favor escriba su nombre y dirección de correo electrónico en el siguiente apartado. En caso contrario, deje los espacios en blanco.
Nombre del Consultor: _____ E-mail: _____

PARTE 1. Características Socio-demográficas:

Instrucciones: Por favor seleccione la opción que corresponda a su persona. La información es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente para fines estadísticos.

- 1. **SEXO:** () Masculino () Femenino
- 2. **EDAD:** () 18 a 25 () 26 a 30 () 31 a 35 () 35 o más
- 3. **ESCOLARIDAD:**
 () Sin estudios Universitarios () Estudios Universitarios Inconclusos () Maestría Inconclusa
 () Título de Maestría () Título Universitario () Otros (especifi que)_____
- 4. **EXPERIENCIA LABORAL**
 () Menos de 1 año en Consultoría () De 1 a 3 años en Consultoría
 () De 3 a 6 años en Consultoría () Más 6 años en Consultoría

PARTE 2. Percepción de Éxito:

Instrucciones: Por favor seleccione el porcentaje de sus asignaciones en las que ha atravesado las situaciones que se mencionan a continuación. Contéstelas de manera honesta y sin dejar ningún inciso en blanco

	Ninguna	Todas sus			
		asignación asignaciones			
1. De acuerdo a su experiencia como consultor, usted ha concluido en el tiempo acordado con su cliente:.....	0%	25%	50%	75%	100%
2. Cuando el cliente retroalimenta su trabajo, usted ha obtenido los siguientes resultados. (Verifique que entre los 4 incisos su resultado sume 100%)					
a. Excelentes Comentarios y total acuerdo con la asignación.....	0%	25%	50%	75%	100%
b. Buenos Comentarios pero le señalan áreas de oportunidad en la asignación.....	0%	25%	50%	75%	100%
c. Conformidad con la asignación, pero fuertes críticas.....	0%	25%	50%	75%	100%
d. Malos Comentarios y/o disconformidad con el resultado de la asignación.....	0%	25%	50%	75%	100%
3. El cliente le ha solicitado nuevas asignaciones al concluir:	0%	25%	50%	75%	100%
4. Como resultado de sus asignaciones, usted ha recibido buenas recomendaciones con clientes potenciales de:.....	0%	25%	50%	75%	100%

PARTE 3. Características Psicológicas:

A. MANEJO DE INFORMACIÓN:

Instrucciones: Esta herramienta permitirá identificar las características del manejo de la información y las actividades que lo identifican en cuanto a la utilización, el uso, la transmisión y la generación de conocimiento. Debido a esto es un cuestionario que no contiene preguntas correctas ni incorrectas.

El cuestionario está diseñado con cuatro situaciones hipotéticas de las cuales se desprenden 6 series de comportamientos al respecto. Estos comportamientos están agrupados en dos o tres respuestas, selecciona de cada grupo de comportamiento la respuesta que se asemeje más a tu forma de manejar la información. Contéstalas de manera honesta y sin dejar ningún inciso sin contestar.

a) Situación Hipotética – OBTENER / RECIBIR

Contrataste una firma consultora para que te realizara una investigación enfocada en tus clientes con respecto a su satisfacción con la empresa y a sus futuras necesidades, así como implementar las soluciones requeridas.

1.

<input type="checkbox"/> Le pides a la firma consultora que te entregue documentos detallados de procedimientos, cifras y resultados de las diferentes categorías obtenidas en la investigación con sus respectivos indicadores basados en los modelos establecidos.	<input type="checkbox"/> Le pides a la firma consultora que realice un trabajo de campo personalizado y realice una presentación final mostrando su avance a manera de relatos, debido al vasto contacto con clientes, prefieres que te cuenten las experiencias a fin de obtener más información en menos tiempo.
--	--

2.

<input type="checkbox"/> Les pides que te entreguen un resumen con los fundamentos y los pormenores de las sugerencias/quejas más significativas que dijeron los clientes, los cuales impactarán en la organización.	<input type="checkbox"/> Le pides a la firma que se coordinen con tu gente semanalmente y que les den los resultados a manera de sugerencias, oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y futuras amenazas, de esta manera tu gente te enseñará los elementos de manera más específica y concreta.
--	--

3.

<input type="checkbox"/> Una vez terminada la investigación, mostrarías los resultados tanto positivos como negativos a todo el personal y de esta manera reconocer los logros y puntualizar en las oportunidades de mejora.	<input type="checkbox"/> Una vez terminada la investigación, harías una presentación personalizada a tu jefe inmediato y personas interesadas, de igual forma elaborarías un plan de acción con las medidas a tomar.
--	--

4.

<input type="checkbox"/> Te gustaría estar trabajando muy de cerca con la firma consultora sirviendo como puente entre la empresa y ellos, así como formar parte importante de la obtención de los datos.	<input type="checkbox"/> Te gustaría esperar a ver como trabaja la firma consultora y esperar indicaciones más específicas de ellos, mostrando confianza y total apoyo con respecto a los recursos que requieran.
---	---

5.		
<input type="checkbox"/> Para llevar una coordinación formal te designarías como dueño del proyecto donde tu tendrías que coordinar a tu gente involucrada en el proyecto y entablarías una estrecha relación con el gerente del proyecto, de la firma consultora, quién a su vez coordinaría a los consultores/analistas.	<input type="checkbox"/> Esperarías que la coordinación se diera de forma autodirigida donde fungirías como un facilitador para poderla llevar a cabo, esperando que cada persona involucrada en el proyecto, tanto empleados como consultores, lleven sus propios tiempos y planeación.	<input type="checkbox"/> Llevarías a cabo una coordinación en la que tu gente involucrada y consultores designados llegarían a un acuerdo mutuo para planear las actividades en grupo.
6.		
<input type="checkbox"/> Te es más sencillo trabajar cuando las metas ya están establecidas desde un principio, ya sea por la dirección general o por la dirección involucrada.	<input type="checkbox"/> Te gusta trabajar más si se establecen metas específicas para cada persona y para cada equipo, designadas individualmente; siendo tu un facilitador del proceso.	<input type="checkbox"/> Para este caso se debería de negociar las metas desde un principio entre tu gente para analizar agendas y posteriormente negociarlas con la firma consultora.

b) Situación Hipotética – PROCESAR / USAR

Necesitas realizar un estudio sobre los productos manufacturados por tu empresa, para facilitarte el análisis tu jefe te entrega una lista con 500 componentes de diferentes modelos del producto. Reconoces que esta es información indispensable para el estudio, ¿qué harías?

1.	
<input type="checkbox"/> Recopilas los manuales que existen para el ensamble de cada producto, le pides a un experto que te facilite y explique los procedimientos que siguen para manufacturar y desarrollar los componentes; de esta forma tu puedas documentar utilizando categorías cada componente.	<input type="checkbox"/> Pides la ayuda de un experto en el área de componentes el cual tenga un profundo conocimiento de cada componente y de cada modelo del producto, para puedas identificar cada componente físicamente en la planta; de esta manera podrías hablar con más técnicos expertos en la materia.
2.	
<input type="checkbox"/> Seleccionas la lista para depurarla y escoger los 50 componentes más relevantes para el estudio y seleccionarlos en indispensable y poco relevante.	<input type="checkbox"/> Investigas cada componente de cada producto, describes su funcionalidad y determinas su costo. Revisas dibujos ingenieriles para categorizar de manera puntual cada componente y realiza un plan de acción.

3.		
<input type="checkbox"/> Al finalizar el estudio, considerado como un documento informativo estratégico para los demás departamentos, lo estructuras con un lenguaje común para todos y lo comunicas por los medios disponibles a los demás	<input type="checkbox"/> Al finalizar el estudio, ya que es considerado de alta importancia para la empresa, elaboras una carpeta especializada para cada departamento y tu mismo las guardas, de esta forma cuando alguien las necesite puedas explicarle a mayor detalle y darle una explicación personalizada de mayor calidad.	
4.		
<input type="checkbox"/> Al realizar el estudio, visitarías a cada experto para poder informarte a mayor detalle de cada componente y realizarías entrevistas más personales para poder obtener información de la gente que las maneja	<input type="checkbox"/> Al realizar el estudio, utilizarías la información de un compendio en la biblioteca de la empresa donde te explica cada componente y de esta forma tu puedas trabajar en tu oficina con mayor concentración	
5.		
<input type="checkbox"/> Debido a que el estudio involucrará más gente de lo esperado, coordinarías el proyecto de una forma estructurada y formal, pidiendo a los involucrados su apoyo debido a que es un estudio importante y que viene solicitado por tu jefe	<input type="checkbox"/> Debido a que el estudio involucrará a mucha gente, delegarías la coordinación de cada actividad a cada experto, solicitando el tiempo en el cada quién pudiera entregarte su parte y tú poder hacer uso de la información	<input type="checkbox"/> Realizarías juntas periódicas en la que la coordinación partiría de un mutuo entendimiento de la gente involucrada, de esta forma harías que los demás se sintieran con mayor compromiso en el estudio
6.		
<input type="checkbox"/> Debido al impacto que puede tener el estudio por tu contribución personal, esperarías que las metas del mismo fueran establecidas por tu jefe y de esta forma centrar tu esfuerzo en alcanzarlas	<input type="checkbox"/> Debido a la magnitud del estudio y reconociendo el profesionalismo de las demás partes involucradas preferirías que cada quien fuera libre de perseguir y establecer sus metas, partiendo de un fin común	<input type="checkbox"/> Debido a la importancia del estudio y al número de participantes, optarías por establecer las metas del mismo a manera de grupo y de tal forma que se establezcan a manera de negociación

c) Situación Hipotética – COMPARTIR / TRANSMITIR

En la mañana tuviste la junta de planeación estratégica con la dirección general, se trazaron grandes retos para el departamento que diriges y necesitas transmitir a tu gente la planeación para el departamento, los ambiciosos objetivos, propósitos y retadoras actividades para el siguiente año. ¿Qué harías?

1.	
<input type="checkbox"/> Realizas una presentación en la que se obtenga un reporte en el que se expongan las actividades específicas que se necesitan realizar con los recursos seleccionados y actores definidos en una matriz, así como las fechas de entrega de los proyectos a realizar, definiendo procedimientos a seguir	<input type="checkbox"/> Realizas una presentación basada en experiencias anteriores de cada uno, presentas casos de estudio donde se compartan, ordenada y estructuradamente, ideas y se compartan los posibles caminos a tomar para atacar las metas establecidas

2.		
<input type="checkbox"/> Llevas a cabo una junta donde expongas los conceptos claves y los puntos relevantes a tomar en cuenta para analizarlos y poder tomar una decisión adecuada	<input type="checkbox"/> Llevas a cabo una junta donde compartas un análisis que muestre hacia donde se dirige el departamento, las diferentes formas para atacar las metas, los cambios que se esperan de cada integrante y todos los detalles que pueden impactar en el trayecto de implementación	
3.		
<input type="checkbox"/> Para transmitir la planeación te enfocarías en transmitirla varias veces para que todo el departamento la comprenda, teniéndola a la mano para poder compartirla por diferentes medios de comunicación con un lenguaje sencillo especificando su contexto claramente	<input type="checkbox"/> Para transmitir la planeación te enfocarías en el expresar los conceptos técnicos que utilizarán, organizando juntas con la gente clave clarificando a la perfección su contenido	
4.		
<input type="checkbox"/> Identificarías a los líderes para desarrollar y coordinar los proyectos claves y realizarías una junta personal para exponerle la planeación del departamento	<input type="checkbox"/> Realizarías un escrito con la planeación del departamento para el próximo año, siendo concreto y puntual, mandándolo a todos por correo electrónico y entregándoles un escrito de manera más formal	
5.		
<input type="checkbox"/> Al momento de delegar las actividades seleccionas cuidadosamente a los actores que deben de realizar las actividades, especificándoles que actividades realizar para su mejor desempeño	<input type="checkbox"/> Al momento de delegar clarificas los resultados esperados y los tiempos estimados y dejas que tu gente tome control de la coordinación individual	<input type="checkbox"/> Al momento de delegar tomas el papel de facilitador y apoyas a tu gente a organizarse en equipo y de esta forma se auto-coordinen
6.		
<input type="checkbox"/> Para poder transmitir con mayor claridad las metas a tu gente, estableces metas claras y medibles para cada uno	<input type="checkbox"/> Dejas que individualmente establezcan sus metas y después tú las revisarás	<input type="checkbox"/> Creas sinergia entre varias personas formando equipo y pidiendo que establezcan las metas en equipo.

d) Situación Hipotética – CREAR / PRODUCIR

Formas parte del equipo de Investigación y Desarrollo enfocados al lanzamiento de nuevos productos de tu empresa y necesitan obtener y generar nuevos modelos para ser lanzados el siguiente año

1.	
<input type="checkbox"/> Tu manera de trabajar se adaptaría mejor a aprender a través del estudio de los recientes modelos de la competencia, de la documentación de los modelos anteriores de la empresa y de la transferencia de conocimiento con los demás utilizando un registro de lecciones aprendidas	<input type="checkbox"/> Aprenderías más rápido y podrías generar un mayor aprendizaje oyendo las experiencias de otros, observando el desarrollo de tus compañeros y utilizando tu intelecto de los nuevos productos aplicándolo en experiencias reales con los productos actuales

2.		
<input type="checkbox"/> Tu manera de aprender y poder descubrir cosas se te facilitaría a través de experimentar con los productos de tal forma que te bases en el método de causa y efecto; rompiendo con la estructura para poder llegar al propósito de generar nuevos productos.	<input type="checkbox"/> Tu manera de aprender y poder descubrir cosas se te facilitaría olvidándote de las percepciones y basándote más en hechos concretos y conceptos bien categorizados y amplios de las cosas te ayuda a obtener, identificar y perseguir nuevas soluciones creativas de manera estructurada	
3.		
<input type="checkbox"/> Entre más la información este en contacto con las demás personas y se pueda interactuar con ellas, te beneficia más tu proceso de creación de información	<input type="checkbox"/> Puedes concentrarte más de manera independiente utilizando libros o haciendo pruebas en los nuevos productos bajo tu propio análisis, comunicándote con personas que identificas como expertas	
4.		
<input type="checkbox"/> Para poder desarrollar un mayor conocimiento de los productos te beneficia más si estableces una relación más estrecha y directa con las personas que realizaron el diseño y los clientes que los solicitaron	<input type="checkbox"/> Prefieres intercambiar información a manera de procedimientos fundamentados, procesos ya establecidos y que te pueda hacer una retroalimentación al respecto	
5.		
<input type="checkbox"/> Para poder establecer una coordinación más efectiva y encontrar la información necesaria se necesita tener una mayor formalidad y estar bajo presión del jefe inmediato	<input type="checkbox"/> La mejor manera para poder coordinarte es tomando las riendas de tus avances y estructurando tu mismo los pasos a seguir	<input type="checkbox"/> Para encontrar hallazgos significativos se te facilita más cuando estás en contacto con la gente de tu mismo nivel y pueden trabajar en conjunto para obtener los resultados requeridos
6.		
<input type="checkbox"/> Eres una persona que para poder generar ideas innovadoras, soluciones efectivas y oportunidades de mejora, se te facilita cuando el gerente del área establece de antemano las metas esperadas	<input type="checkbox"/> Siendo un trabajo en el área de Investigación y Desarrollo necesitas gozar de una libertad de independencia y no sentir la autoridad marcando el paso, por lo que se te facilita el establecer tus propias metas	<input type="checkbox"/> Debido a que es difícil el generar perspectivas frescas y atacar futuras necesidades con nuevos productos, es indispensable establecer metas en grupo de tal forma que todos en el equipo tengan una visión compartida

B. PREFERENCIAS EN ESTILOS DE PENSAMIENTO, TOMA DE DECISIONES Y FORMAS DE INQUIRIR

Instrucciones: Este cuestionario no posee respuestas correctas o equivocadas. Es una herramienta que le ayudará a usted a identificar sus formas y estilos preferidos para pensar, hacer preguntas y tomar decisiones.

Todas las preguntas deberán tener calificaciones entre 5 y 1. Asigne 5 a aquella alternativa que usted considera que mejor describe su forma de ser o más se aplica a usted. Califiqué con 4 aquella alternativa que en orden descendiente mejor describe su forma de ser o más se aplica a usted. Hágalo en forma descendiente hasta llegar hasta el número 1. No se permite la utilización de un número dos veces en la misma pregunta.

- A. Cuando hay un conflicto entre diferentes personas con respecto a ciertas ideas o puntos de vista, tiendo a favorecer el lado que:
1. Identifica el conflicto y trata de clarificarlo..... _____
 2. Mejor expresa los principios, valores e ideas propios a la situación que generó el conflicto. _____
 3. Mejor refleja mis experiencias y opiniones _____
 4. Trata la situación en forma lógica, razonada y consistente _____
 5. Expresa sus argumentos en forma concreta práctica y sin mayor elaboración..... _____
- B. Cuando pienso a trabajar en un proyecto de grupo, lo más importante para mí es:
1. Entender los propósitos y el valor del proyecto..... _____
 2. Descubrir las metas, los valores y los intereses _____
 3. Determinar cómo vamos a hacer el proyecto..... _____
 4. Entender cómo el proyecto puede ser de beneficio para el grupo _____
 5. Organizar el proyecto e iniciarlo _____
- C. En términos generales, mi mejor manera de aprender nuevas ideas:
1. Relacionándolas con eventos actuales o actividades futuras _____
 2. Aplicándolas a situaciones concretas _____
 3. Concentrándome en ellas y analizándolas cuidadosamente _____
 4. Entendiendo como estas ideas se relacionan o son similares o ideas ya conocidas _____
 5. Contrastándolas con otras ideas (conocidas o no)..... _____
- D. Para mí, las gráficas y las tablas en un libro o artículo usualmente son:
1. Más útiles que si se presentan en una forma narrada siempre y cuando sean precisas _____
 2. Útiles, siempre y cuando muestren los aspectos importantes _____
 3. Útiles, si la narración que las acompaña las explica y las complementa _____
 4. Útiles si permiten cuestionar la narración o la forma en que se intenta explicar algo cuando se usa texto..... _____
 5. Igualmente útil que cualquier otra forma de presentación..... _____
- E. Si se me invita a hacer un proyecto de investigación, probablemente lo iniciaría de la manera siguiente:
1. Tratar de poner el proyecto en una perspectiva más estratégica (¿de qué forma parte el proyecto?) _____
 2. Decidir si lo puedo hacer solo o requiero ayuda..... _____
 3. Especular acerca de los posibles resultados del proyecto..... _____
 4. Determinado si el proyecto debiera ser realizado o no _____
 5. Tratando de formular el proyecto, sus implicaciones, sus posibles beneficios, obstáculos a encontrar, etc..... _____

- F. Si yo fuera a obtener y/o recopilar la información de mis vecinos con respecto a un aspecto referente a mi comunidad, preferiría hacer lo siguiente:
1. Entrevistarles individualmente y hacerles preguntas específicas
 2. Organizar una junta de vecinos y pedirles que expresen sus opiniones.....
 3. Entrevistar a pequeños grupos y hacer preguntas generales
 4. Entrevistar informalmente a gente clave del vecindario y obtener sus puntos de vista.....
 5. Pedir que se traiga toda la información relevante que ellos tengan
- G. Me inclino a creer que algo es verdad si:
1. Ha sido puesto a prueba y salido adelante
 2. Es congruente con otras cosas en las que creo
 3. Ha probado que funciona en la práctica
 4. Tiene sentido lógica y científicamente.....
 5. Puede ser personalmente verificado vía datos observables
- H. Cuando leo un artículo o revista en mi tiempo de ocio, lo más probable es que sea acerca de:
1. Cómo alguien resolvió un problema social o personal
 2. Un aspecto controversial social o político.....
 3. Un relato científico o investigación histórica
 4. Una persona o evento cómico/interesante.....
 5. Un relato verdadero de una experiencia interesante
- I. Cuando leo un reporte en la oficina o en el trabajo, pongo más atención a:
1. La relación de las conclusiones del reporte con mi propia experiencia
 2. Las posibilidades de que las conclusiones puedan ser llevadas a cabo.....
 3. La validez de las conclusiones y el soporte de las mismas en datos
 4. El entendimiento del autor del trabajo/reporte acerca de las metas y/u objetivos
 5. Las inferencias que se pueden obtener de los datos.....
- J. Cuando tenga una tarea que realizar, la primera cosa que tengo que saber es:
1. El mejor método de hacer la tarea
 2. Quién quiere que se haga la tarea y para cuándo
 3. Porqué es bueno que se haga la tarea
 4. Cuál es el impacto en otras tareas a ser hechas
 5. Cuál es el beneficio inmediato de la tarea.....
- K. Usualmente aprendo mejor acerca de cómo hacer algo nuevo a través de:
1. Entender cómo se relaciona con otras cosas que ya conozco
 2. Comenzar a practicar tan pronto como puedo
 3. Escuchar diferentes puntos de vista con respecto a cómo se pueden hacer
 4. Tener a alguien que me diga como hacerlo.....
 5. Analizando cómo se puede hacer de la mejor manera
- L. Si me fuera a poner un examen o cuestionara sobre mis conocimientos en un tema, preferiría:
1. Un conjunto de preguntas bien definidas y objetivas
 2. Un debate con otros que también están siendo examinados
 3. Una presentación audiovisual en donde explicara lo que conozco
 4. Un reporte informal en donde describiera lo que he aplicado de lo aprendido
 5. Un reporte escrito cubriendo la teoría, el soporte y otros conceptos relacionados
- M. A la gente que más respeto es aquella que se encuentra en las siguientes profesiones:
1. Filósofos y hombres de estado
 2. Escritores y profesores
 3. Directores de empresa y políticos-líder
 4. Economistas e ingenieros
 5. Granjeros, agricultores y periodistas

- N. En términos generales, encuentro que una teoría es útil cuando:
1. Parece relacionada a otras teorías que he aprendido en el pasado
 2. Me explica cosas de una nueva forma
 3. Sistemáticamente explica un número de situaciones relacionadas entre sí.....
 4. Sirve para calificar mi propia experiencia
 5. Tiene una aplicación práctica y concreta.....
- O. Cuando leo un artículo sobre un tema controversial, prefiero que el artículo:
1. Muestre los beneficios presentando un punto de vista
 2. Muestre todos los hechos propios de la controversia
 3. Describa en forma lógica los hechos y las conjeturas
 4. Muestre los valores y principios del autor.....
 5. Presente en un esquema ambos lados de la controversia y clarifique el conflicto
- P. Cuando leo un libro fuera de mi área de especialidad o profesión es debido a:
1. Un interés por mejorar mis conocimientos en mi área de especialidad
 2. Me fue dicho por alguien más que valía la pena
 3. Un interés por enriquecer mis conocimientos generales
 4. Un deseo por salir de mi área de especialidad con el propósito de cambiar
 5. Mi curiosidad por aprender más acerca de un tema específico.....
- Q. Cuando por primera vez trato con un problema técnico, lo más probable es que:
1. Trate de relacionarlo con un problema más general o con una teoría.....
 2. Busque maneras de resolver el problema rápidamente.....
 3. Piense en formas opuestas para resolverlo.....
 4. Busque resolverlo vía métodos de otras personas
 5. Busque la mejor manera de resolverlo
- R. En general, me inclino a:
1. Encontrar métodos ya existentes y usarlos tanto como sea posible
 2. Especular acerca de la forma en que métodos opuestos o diferentes puede trabajar juntos
 3. Descubrir nuevos y mejores métodos
 4. Encontrar formas de mejorar los métodos ya existentes.....
 5. Determinar como los métodos existentes operan o trabajan

C. ESTILOS DE ESCUCHAR:

Instrucciones: Lea cada una de las situaciones siguientes y escoja la respuesta de su preferencia. Asigne un 5 a la respuesta que daría en primer lugar, un 4 a la segunda, y así sucesivamente hasta asignar un 1 a la respuesta que usted no prefiere. No repita ningún número, debe ordenar su preferencia de 5 a 1.

- A. "Llegué tarde, ¡lo siento! El tráfico está terrible hoy y pasé una hora en el Av. Constitución sin poder moverme"
- a. Es mejor que empieces a llegar temprano
 - b. Debiste haber tomado Morones Prieto
 - c. ¿Hay siempre mucho tráfico a la hora en que sales de casa?
 - d. Todos llegamos tarde de vez en cuando
 - e. Te ves preocupado por haber llegado tarde
- B. "No tengo idea de cómo voy a terminar ese reporte que me pidieron, estoy hasta el tope de trabajo"
- a. Deberías solicitarle a tu jefe que alguien te ayude
 - b. Suenas preocupado por la carga de trabajo que tienes
 - c. No te hagas, lo puedes sacar a ratitos
 - d. ¿Desde cuándo tienes esa carga tan alta de trabajo?
 - e. Todos estamos igual, sabemos lo que se siente

- C. "Las recomendaciones de aumento de sueldo las están haciendo ahora, no sé si debo hablar con el jefe para asegurarme que recuerde las ganas que le puse en este semestre"
- ¿Cambia muy seguido de opinión tu jefe?
 - No te preocupes, una persona como tú tiene asegurado un buen aumento
 - Estás en lo correcto, si no ves por tu propio bien nadie lo hará
 - Te ves preocupado por tu recomendación de aumento salarial
 - Ve si puede darte una cita para hoy en la tarde
- D. "Estoy rendido, no creo que pueda ni escribir una carta en lo que resta del día"
- Esto nos pasa a todos, puedes terminar lo que falta mañana
 - Párate un momento y mueve los brazos, te sentirás mejor
 - Te ves cansado
 - Es mejor que aprendas a alimentarte para que tengas energía suficiente
 - ¿Qué has hecho que te sientes tan cansado?
- E. "El gerente me pidió que hiciera una presentación al subdirector, pero no creo que tenga tiempo de hacerlo al detalle"
- Suenas nervioso por la solicitud que te hizo el gerente
 - ¿Nunca has hecho esas presentaciones antes?
 - Una vez que empieces te darás cuenta que es muy fácil
 - Tú deberías empezar a preparar la presentación ahora mismo
 - Debiste decirselo
- F. "El obrero que corrí la semana pasada demandó a la empresa, el gerente de laboral quiere tener una junta conmigo"
- Se ve que esa junta te tiene nervioso
 - ¿Crees que surja algún problema?
 - Es natural el estar preocupado, pero el abogado puede con todo
 - Deja que el abogado maneje el asunto, él es el experto
 - Tú hiciste las cosas de acuerdo al manual jurídico, no hay problema
- G. "Me enteré que van a reducir en 20% la nómina, espero que no me toque"
- No te preocupes, es solo un rumor
 - Tal vez deberías actualizar tu curriculum y empezar a enviarlo a otras empresas
 - ¿Crees que seas incluido en el reajuste?
 - Tú no, solo cortarán a los problemáticos
 - Un posible reajuste te tiene preocupado
- H. "Estoy que me lleva el diablo, es la tercera semana que tengo que estar en la sucursal de Querétaro alejado de la familia"
- Tienes que aprender a decirle no al jefe
 - ¿Estás teniendo muchos problemas por los viajes?
 - ¿Por qué no hablas de eso con el jefe?
 - ¿A todos les toca eventualmente salir a la sucursal?
 - Estoy seguro que este será el último viaje que te toca por algún tiempo

D. ESTILOS DE APRENDIZAJE:

Instrucciones: En los 9 renglones de 4 palabras cada uno que se encuentran abajo (Tabla 1), jerarquice por orden de importancia, asignando un 4 a la palabra que mejor caracterice su estilo de aprendizaje, un 3 a la siguiente, un 2 a la que sigue y un 1 a la que menos caracterice su estilo de aprendizaje. Posiblemente le será difícil clasificar las palabras que caractericen más su estilo de aprendizaje, sin embargo, tome en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas; todas las alternativas son igualmente aceptadas. El propósito es descubrir su manera de aprender, no su habilidad de aprender. Asegúrese de clasificar con diferente orden numérico las cuatro palabras de cada renglón.

1	Diferenciando		Tentativo ensayo		Involucrado		Práctico	
2	Receptivo		Relevante		Analítico		Imparcial	
3	Sintiendo		Mirando		Pensando		Haciendo	
4	Aceptando		Tomando riesgos		Evaluando		Tomando conciencia	
5	Intuitivo		Productivo		Lógico		Cuestionando	
6	Abstracto		Observando		Concreto		Activo	
7	Orientado al presente		Reflexivo		Orientado al futuro		Pragmático	
8	Experiencia vivida		Observación		Conceptualización		Experimentación	
9	Intenso		Reservado		Racional		Responsable	

PARTE 4. Características Motivacionales:

Instrucciones: Este cuestionario no posee respuestas correctas o equivocadas. Para cada una de las quince afirmaciones, marque el número que más se aproxima a su elección. Al responder, considera su experiencia de trabajo pasado y la actual.

	Totalmente de Acuerdo		Totalmente en desacuerdo		
	1	2	3	4	5
1. Me esfuerzo mucho para mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.....	1	2	3	4	5
2. Disfruto el competir y ganar.....	1	2	3	4	5
3. Frecuentemente platico de asuntos no relacionados con el trabajo con mis compañeros.....	1	2	3	4	5
4. Disfruto un objetivo retador.....	1	2	3	4	5
5. Disfruto estar encargado de algo.....	1	2	3	4	5
6. Quiero ser aceptado por los compañeros.....	1	2	3	4	5
7. Quiero saber como estoy progresando conforme cumpla con mi trabajo.....	1	2	3	4	5
8. Confronto a las personas cuando hacen algo con lo que no estoy de acuerdo.....	1	2	3	4	5
9. Me gusta establecer buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.....	1	2	3	4	5
10. Disfruto formulando y logrando objetivos.....	1	2	3	4	5
11. Disfruto convenciendo a otros de hacerlo a mi manera.....	1	2	3	4	5
12. Disfruto el pertenecer a grupos y organizaciones.....	1	2	3	4	5
13. Disfruto la satisfacción de terminar un trabajo difícil.....	1	2	3	4	5
14. Frecuentemente busco tener control sobre los eventos que me rodean.....	1	2	3	4	5
15. Disfruto más trabajar individualmente que en grupo.....	1	2	3	4	5

PARTE 5. Características Éticas:

Instrucciones: Lea cada una de las situaciones siguientes y escoja la respuesta de su preferencia. Todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o erróneas.

A. DILEMA DEL TRABAJADOR

Ante una serie de despidos aparentemente improcedentes (injustificados), algunos trabajadores de la fábrica sospecharon del espionaje de los gerentes (administradores) sobre sus empleados a través de un sistema oculto de escucha y del uso de esa información contra ellos. Los administradores negaron rotunda y públicamente (oficialmente) esta acusación. El sindicato declara que sólo actuará contra la empresa cuando haya sido encontrada la prueba que confirme esta sospecha. Entonces, dos trabajadores irrumpen en las oficinas administrativas y toman las cintas que prueban la acusación de espionaje.

¿Está usted en desacuerdo o de acuerdo con la conducta de los trabajadores?

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos a favor de la conducta de los dos trabajadores? Suponga que alguien argumentara que...

Rechazo Totalmente Acepto Totalmente

- | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|---|----|----|----|----|
| 1. Que ellos no causaron un gran daño a la empresa..... | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |
| 2. Que dado el desprecio de la ley por parte de la empresa, los medios utilizados por los trabajadores eran admisibles para restaurar la ley y el orden | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |
| 3. Que la mayoría de los trabajadores aprobarían su acción y muchos de ellos se alegrarían de lo realizado | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |
| 4. Que la confianza entre las personas y la dignidad individual cuentan más que las normas internas de la empresa..... | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |
| 5. Que ya que la empresa ha cometido una injusticia primero, los trabajadores estaban justificados para asaltar las oficinas | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |
| 6. Que los trabajadores no encontraron medios legales para desenmascarar la violación del secreto profesional por parte de la empresa, y por tanto, eligieron lo que consideraron un mal menor | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 |

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos en contra de la conducta de los dos trabajadores? Su ponga que alguien argumentara que.....

7. Que la ley y el orden sociales se pondrían en peligro si cada uno actuara como lo hicieron los dos trabajadores.....

8. Que nadie debe violar tales derechos fundamentales como el derecho de propiedad ni tomarse la justicia por su mano, a menos que un principio moral universal lo justificara.....

9. Que es imprudente arriesgarse a ser despedido de la empresa por causa de otros.....

10. Que los trabajadores deberían haber utilizado los cauces legales a su alcance y no haber violado gravemente la ley.....

11. Que nadie roba ni asalta si quiere que lo consideren una persona decente y honrada.....

12. Que a ellos no les afectaban los despidos de otros compañeros y por tanto, no tenían razón para robar las cintas.....

Rechazo
Totalmente

Acepto
Totalmente

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

B. DILEMA DEL MEDICO

Una mujer tenía cáncer y no había esperanza de salvarla. Ella tenía un dolor terrible y estaba tan debilitada que una fuerte dosis de un tranquilizante como la morfina le habría causado la muerte. En una leve mejoría, ella rogó al doctor que le administrase la morfina suficiente para matarla. Ella dijo que no podía soportar más el dolor y que de todas maneras moriría en unas cuantas semanas. El doctor accedió a su deseo.

¿Está usted en desacuerdo o de acuerdo con la conducta del médico?

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los argumentos siguientes a favor del doctor? Suponga que alguien dijo que el actuó correctamente

1. Porque el doctor actuó de acuerdo con su conciencia. La condición de la mujer justificaba una excepción de la obligación moral de preservar la vida.....

2. Porque el doctor era el único que podía hacer realidad el deseo de la mujer; el respeto de su deseo le hizo actuar de esa manera.

3. Porque el doctor sólo hizo lo que la mujer le pidió que hiciera. El no tenía necesidad de preocuparse por las consecuencias desagradables

4. Porque la mujer hubiera muerto de cualquier manera, y no le suponía al doctor mucho esfuerzo darle una sobredosis de tranquilizante

5. Porque el doctor no violó realmente la ley, ya que la mujer no podía curarse y él sólo quería acortar el sufrimiento de ella

6. Porque la mayoría de sus colegas doctores habrían presumiblemente hecho lo mismo en una situación similar

Rechazo
Totalmente

Acepto
Totalmente

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos en contra de la conducta del doctor? Suponga que alguien le dijo que él actuó incorrectamente.....

	Rechazo Totalmente								Acepto Totalmente
7. Porque el actuó contrariamente a las convicciones de sus colegas. Si ellos están en contra de la muerte por piedad, el doctor no debería hacerlo	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
8. Porque el paciente debería confiar plenamente en la obligación del doctor de preservar la vida, aunque alguien bajo los efectos de un gran sufrimiento prefiriese morir	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
9. Porque la protección de la vida de cada persona es la obligación moral más prioritaria. Y que no hay criterios morales claros para distinguir entre muerte por piedad y asesinato, nadie puede disponer de la vida de otro.....	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
10. Porque el doctor podía meterse en muchos problemas. Otros han sido ya gravemente castigados por hacer la misma acción	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
11. Porque hubiera sido más fácil para él, si hubiera esperado y no interferido en la muerte de la mujer	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
12. Porque el doctor violó la ley. Si uno no está de acuerdo con que la muerte por piedad sea legal, no debería acceder a tales peticiones	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4

© 1977-2001 Derechos de autor internacional (International Copyright) por Georg Lind. Traducción y validación de la versión en español por José Luis Trechera y Cristina Moreno. Test sobre la competencia de juicio moral (Moral Judgment Test, MJT). Para poder copiar y usar este test, se requiere del permiso por escrito del autor. Uso gratuito para instituciones públicas de educación e investigación. Comuníquese con: Georg.Lind@uni-konstanz.de Para más información: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/>

MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN...

LOS RESULTADOS ESTARÁN DISPONIBLES A PARTIR DEL 11 DE JULIO DEL 2003

Anexo 2. Tabla de Resultados de Cuestionarios Contestados

A. Manejo de Información											
Cod vs no cod	Cod vs no cod	abs vs con	abs vs con	def vs no def	def vs no def	pers vs imp	pers vs imp	form/aut/mu	form/aut/mu	impl/libre/nej	impl/libre/nej
8	no codificado	7	concreto	6	sin pref	6	sin pref.	9	hor y auto	9	libre metas
4	codificado	5	abstracto	6	sin pref	4	Personal	8	hor y auto	7	libre metas
6	sin pref	6	sin pref	4	definido	5	Personal	11	hor y mutuo	10	Negociada
6	sin pref	6	sin pref	5	definido	5	personal	10	hor y mutuo	6	Impuesto
3	codificado	4	abstracto	5	definido	5	personal	8	hor y auto	7	libre metas
7	no codificado	7	concreto	4	definido	5	personal	9	hor y auto	7	libre metas
6	sin pref	6	sin pref	8	no definido	6	sin pref	11	hor y mutuo	8	libre metas
6	sin pref	7	concreto	5	definido	4	personal	4	formal y jerar	4	Impuesto
6	sin pref	5	abstracto	4	definido	4	personal	9	hor y auto	8	libre metas
6	sin pref	8	concreto	7	no definido	5	personal	9	hor y auto	8	libre metas
4	codificado	6	sin pref	4	definido	4	personal	10	hor y mutuo	8	libre metas
6	sin pref	7	concreto	8	no definido	6	sin pref	8	hor y auto	6	Impuesto
5	codificado	5	abstracto	6	sin pref	4	personal	7	hor y auto	10	Negociada
7	no codificado	6	sin pref	6	sin pref	6	sin pref	7	hor y auto	6	Impuesto
5	codificado	7	concreto	7	no definido	5	personal	9	hor y auto	10	Negociada
6	sin pref	6	sin pref	6	sin pref	6	sin pref	7	hor y auto	10	Negociada
6	sin pref	6	sin pref	5	definido	6	sin pref	8	hor y auto	8	libre metas
6	sin pref	5	abstracto	5	definido	4	personal	6	formal y jerar	9	libre metas
6	sin pref	7	concreto	5	definido	5	personal	8	hor y auto	9	libre metas
5	codificado	7	concreto	6	sin pref	4	personal	7	hor y auto	8	libre metas
6	sin pref	5	abstracto	6	sin pref	5	personal	9	hor y auto	11	negociada
5	codificado	7	concreto	5	definido	4	personal	10	hor y mutuo	9	libre metas
4	codificado	5	abstracto	6	sin pref	4	personal	10	hor y mutuo	8	libre metas
6	sin pref	5	abstracto	7	no definido	4	personal	9	hor y auto	8	libre metas
4	codificado	6	sin pref	4	definido	5	personal	6	formal y jerar	9	libre metas
4	codificado	6	sin pref	5	definido	4	personal	7	hor y auto	8	libre metas
8	no codificado	6	sin pref	5	definido	6	sin pref	11	hor y mutuo	9	libre metas
5	codificado	5	abstracto	5	definido	4	personal	9	hor y auto	7	libre metas
6	sin pref	6	sin pref	7	no definido	4	personal	7	hor y auto	7	libre metas
5	codificado	6	sin pref	5	definido	4	personal	8	hor y auto	8	libre metas
6	sin pref	7	concreto	5	definido	4	personal	8	hor y auto	11	negociada
8	no codificado	6	sin pref	4	definido	5	personal	12	hor y mutuo	11	negociada
5	codificado	6	sin pref	6	sin pref	4	personal	8	hor y auto	7	libre metas
7	no codificado	6	sin pref	5	definido	6	sin pref	8	hor y auto	10	negociada
5	codificado	7	concreto	5	definido	4	personal	9	hor y auto	10	negociada
6	no codificado	6	sin pref	4	definido	5	personal	9	hor y auto	5	impuesto
7	sin pref	6	sin pref	4	definido	4	personal	8	hor y auto	8	libre metas
5	codificado	6	sin pref	5	definido	5	personal	10	hor y mutuo	12	negociada
0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto
4	codificado	4	abstracto	3	definido	3	personal	10	hor y mutuo	9	libre metas
5	codificado	6	sin pref	5	definido	4	personal	10	hor y mutuo	12	negociada
7	no codificado	4	abstracto	7	no definido	5	personal	8	hor y auto	10	negociada
6	sin pref	6	sin pref	6	sin pref	5	personal	10	hor y mutuo	9	libre metas
5	codificado	7	concreto	6	sin pref	5	personal	10	hor y mutuo	10	negociada
7	no codificado	6	sin pref	5	definido	5	personal	8	hor y auto	9	libre metas
5	codificado	6	sin pref	6	sin pref	7	impersonal	7	hor y auto	12	negociada
7	no codificado	5	abstracto	6	sin pref	5	personal	11	hor y mutuo	8	libre metas
4	codificado	5	abstracto	7	no definido	8	impersonal	6	formal y jerar	8	libre metas
6	sin pref	5	abstracto	7	no definido	4	personal	9	hor y auto	10	negociada
7	no codificado	6	sin pref	5	definido	4	personal	7	hor y auto	10	negociada
5	codificado	7	concreto	5	definido	4	personal	8	hor y auto	8	libre metas
4	codificado	6	sin pref	8	no definido	5	personal	11	hor y mutuo	8	libre metas
7	no codificado	7	concreto	5	definido	3	personal	10	hor y mutuo	12	negociada
7	no codificado	8	concreto	5	definido	5	personal	10	hor y mutuo	6	impuesto
5	codificado	5	abstracto	6	sin pref	6	sin pref	9	hor y auto	7	libre metas
7	no codificado	6	sin pref	5	definido	5	personal	7	hor y auto	7	libre metas
8	no codificado	6	sin pref	4	definido	4	personal	10	hor y mutuo	6	impuesto
5	codificado	7	concreto	5	definido	6	sin pref	6	formal y jerar	4	impuesto
6	sin pref	7	concreto	5	definido	7	impersonal	9	hor y auto	9	libre metas

7	no codificado	7	concreto	7	no definido	7	impersonal	9	hor y auto	9	libre metas
6	sin pref	8	concreto	6	sin pref	5	personal	8	hor y auto	5	impuesto
4	codificado	5	abstracto	5	definido	5	personal	12	hor y mutuo	10	negociada
7	no codificado	6	sin pref	6	sin pref	5	personal	9	hor y auto	7	libre metas
0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto
0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto	0	no contesto

3B. ESTILOS DE PENSAMIENTO					3C. ESTILOS DE ESCUCHAR						
Sintesis	Idealista	Pragmatico	Analitico	Realista	ESTILO PENSAR	Directivo	Dogmatico	Cuestionador	Suave	Activo	estilo escuchar
41	49	48	63	69	realista	25	24	23	27	21	suave
60	48	52	53	58	tesis y realista	29	23	29	24	15	directivo y suave
53	60	45	55	57	idealista	26	15	27	31	21	suave
40	51	65	53	61	pragmatico	31	27	19	32	11	directivo y suave
54	60	45	55	55	idealista	25	30	19	24	22	dogmatico
44	61	52	58	55	idealista	23	21	23	31	22	suave
46	62	49	56	57	idealista	20	20	25	30	25	suave
52	57	64	51	46	pragmatico	25	34	20	19	22	dogmatico
52	64	54	48	52	idealista	24	15	32	28	21	cuestionador
48	50	49	61	62	analitico	24	23	26	24	23	uniforme
58	57	39	70	46	analitico	27	24	24	28	17	directivo y suave
46	49	64	50	61	pragmatico	25	24	33	14	24	cuestionador
44	58	55	60	53	idealista y analitico	29	25	15	20	31	directivo y activo
57	62	48	57	46	idealista	23	22	30	23	22	cuestionador
51	51	51	58	59	analitico y realista	31	28	19	26	16	directivo
47	53	52	58	60	analitico y realista	24	33	21	24	18	dogmatico
50	61	51	59	49	idealista	22	26	28	24	20	cuestionador
55	59	51	57	48	idealista y analitico	21	26	35	20	18	cuestionador
51	56	49	52	60	realista	18	25	31	23	23	cuestionador
52	53	46	64	55	analitico	29	18	21	24	28	directivo y activo
49	54	46	63	55	analitico	27	30	23	22	18	dogmatico
52	48	54	68	48	analitico	31	24	21	21	23	directivo
45	46	55	65	59	analitico	29	21	22	26	22	directivo
45	55	57	61	52	analitico	35	27	16	19	23	directivo
54	44	57	63	52	analitico	29	21	27	29	14	directivo y suave
56	48	57	58	51	tesis y analitico	30	18	20	24	28	directivo y activo
61	43	58	47	61	tesis y realista	29	24	17	30	20	directivo y suave
41	60	59	56	54	idealista	28	25	24	24	19	directivo
44	50	53	71	53	analitico	30	21	27	25	17	directivo
51	57	57	52	53	pragmatico	24	21	26	28	21	suave
59	58	50	51	52	tesis	28	24	26	31	11	directivo y suave
60	58	37	62	53	tesis y analitico	20	18	27	29	26	suave
45	49	53	62	61	analitico y realista	27	21	16	33	23	suave
61	49	45	62	53	tesis y realista	27	26	34	21	12	cuestionador
41	58	58	60	53	analitico	35	19	18	25	23	directivo
46	56	47	66	55	analitico	30	17	26	26	21	directivo
49	57	51	63	50	analitico	27	25	22	26	20	directivo y suave
59	47	52	54	58	tesis y realista	35	17	22	27	19	directivo
44	57	56	62	51	analitico	29	16	23	27	25	directivo y suave
51	60	48	57	54	idealista	21	19	26	28	26	suave y cuestionador
nc	nc	nc	nc	nc	no contesto	nc	nc	nc	nc	nc	no contesto
nc	nc	nc	nc	nc	no contesto	nc	nc	nc	nc	nc	no contesto
43	48	56	69	54	analitico	35	18	15	28	24	directivo
41	58	55	52	64	idealista	29	23	24	28	16	directivo y suave
61	56	48	54	51	tesis	28	18	24	30	20	directivo y suave
45	64	53	60	49	idealista	31	17	30	24	18	directivo y cuestionador
52	56	39	73	50	analitico	29	28	28	19	16	directivo y cuestionador y suave
nc	nc	nc	nc	nc	no contesto	30	14	18	29	29	directivo y suave y activo
47	51	56	58	58	analitico y realista	30	26	25	24	15	directivo
62	53	55	56	44	tesis	28	28	25	17	22	directivo y dogmatico
40	60	65	51	55	pragmatico	23	20	23	34	20	suave
46	63	56	56	49	idealista	31	31	20	22	16	directivo y dogmatico

nc	nc	nc	nc	nc	no contesto	28	19	23	31	19	directivo y suave
44	53	51	69	53	analitico	35	23	19	24	19	directivo
44	53	57	62	54	analitico	28	30	26	22	14	directivo y dogmatico
56	47	51	57	59	realista	25	20	23	26	26	suave y activo
57	61	52	50	50	idealista	30	24	19	31	16	directivo y suave
62	63	48	47	50	tesis y idealista	31	25	19	27	18	directivo
57	61	32	62	58	idealista y analitico	24	24	21	21	30	activo
51	54	52	59	54	analitico	22	24	22	27	25	suave
65	51	56	48	50	tesis	21	31	21	24	23	dogmatico
53	48	55	62	52	analitico	30	33	13	19	25	directivo y dogmatico
51	58	49	60	52	idealista y analitico	26	25	26	24	19	uniforme
60	52	52	56	50	tesis	32	17	23	23	25	directivo
32	57	53	68	60	analitico	25	20	12	23	25	directivo y activo

D. Estilo Aprendizaje					4. NECESIDADES DE MOTIVACION			5. MADUREZ ETICA			
Básicas		Adic.			Logro	Poder	Afiliaçión	motivaciór	FACTOR C		
Exp. Concret	Obs. Reflexiva	Con. Abstract	Exp. Activa	CA - EC						EA - OF	
11	17	20	15	CA	9	-2	6	6	8	logro y poder	27.9565%
12	18	18	18	OR-CA-EA	6	0	5	7	7	logro	8.5938%
13	17	18	16	CA	5	-1	5	11	14	logro	2.7431%
12	9	19	18	CA	7	9	5	5	7	logro y poder	9.9652%
nc	nc	nc	nc	no contexto	nc	nc	0	0	0	no contexto	#DIV/0!
10	14	19	23	EA	9	9	6	8	9	logro	4.3141%
14	9	19	21	EA	5	12	6	9	13	logro	4.1304%
13	11	21	14	CA	8	3	5	8	13	logro	19.3047%
15	13	13	21	EA	-2	8	6	8	9	logro	3.6380%
14	17	18	18	CA-EA	4	1	7	10	9	logro	23.5741%
9	17	24	14	CA	15	-3	10	13	15	logro	10.2244%
14	15	17	19	EA	3	4	7	9	12	logro	22.5806%
11	13	20	20	CA-EA	9	7	5	8	7	logro	8.2753%
15	18	16	14	OR	1	-4	7	15	13	logro	0.1034%
15	13	24	10	CA	9	-3	9	6	10	poder	14.3340%
15	15	17	16	CA	2	1	20	18	18	poder y afiliaciór	5.2971%
17	15	19	16	CA	2	1	5	11	6	logro	4.2969%
12	14	17	17	CA-EA	5	3	5	5	8	logro	9.9366%
11	17	19	13	CA	8	-4	8	10	7	afiliaciór	5.0423%
9	17	19	18	CA	10	1	6	7	9	logro	1.8550%
13	17	19	19	CA-EA	6	2	7	7	8	logro y poder	5.1403%
8	10	24	19	CA	16	9	5	7	12	logro	0.9074%
12	16	18	20	EA	6	4	8	14	7	afiliaciór	5.4910%
19	13	13	16	EC	-6	3	6	9	12	logro	15.0602%
22	17	27	17	EC	5	0	9	7	10	poder	7.2319%
16	12	19	19	CA-EA	3	7	6	8	7	logro	5.1848%
14	12	20	18	CA	6	6	7	10	9	logro	16.2556%
14	13	13	20	EA	-1	7	7	9	10	logro	32.2691%
9	16	23	14	CA	14	-2	7	6	9	poder	10.0000%
17	15	12	19	EA	-5	4	5	5	5	uniforme	22.8982%
12	13	24	18	CA	12	5	9	8	8	afiliaciór y poder	20.9493%
13	8	17	18	CA-EA	4	10	6	5	7	poder	17.7183%
15	8	22	16	CA	7	8	24	21	22	poder	11.7435%
12	18	20	12	CA	8	-6	6	10	13	logro	37.7880%
15	16	19	16	CA	4	0	8	14	10	logro	8.0859%
17	16	16	16	OR-CA-EA	-1	0	6	9	12	logro	3.4965%
18	12	20	11	CA	2	-1	11	13	15	logro	19.4672%
12	11	23	18	CA	11	7	10	14	16	logro	3.8916%
13	12	17	19	EA	4	7	5	6	6	logro	8.7475%
15	14	18	17	CA-EA	3	3	9	12	13	logro	2.5595%
14	19	20	14	OR-CA	6	-5	7	10	10	logro	2.2356%
12	9	14	23	EA	2	14	7	6	11	poder	2.4687%
20	11	15	20	EC-EA	-5	9	8	11	12	logro	6.5805%

14	11	18	19	CA-EA	4	8	20	21	18	afiliación	2.0844%
14	12	16	21	EA	2	9	8	9	8	logro y afiliación	0.5676%
11	11	22	21	CA-EA	11	10	11	9	15	poder	3.9731%
9	15	24	13	CA	15	-2	9	9	14	logro y poder	16.3784%
16	14	18	15	CA	2	1	10	8	16	poder	2.0000%
12	16	17	20	EA	5	4	5	8	7	logro	3.9742%
12	13	18	19	CA-EA	6	6	7	13	15	logro	12.8411%
15	14	21	15	CA	6	1	6	12	11	logro	13.2749%
11	12	23	20	CA-EA	12	8	7	8	13	logro	3.4545%
8	8	10	5	no contesto	2	-3	7	9	12	logro	3.1496%
14	17	16	17	OR-EA	2	0	5	8	11	logro	5.9145%
16	12	11	20	EA	-5	8	7	12	12	logro	10.0000%
16	15	17	15	EC-CA	1	0	9	12	17	logro	1.1097%
11	14	16	18	CA-EA	5	4	6	10	11	logro	16.0963%
9	9	20	21	CA-EA	11	12	6	9	9	logro	2.3177%
12	11	17	19	EA	5	8	0	0	0	no contesto	6.1180%
13	8	17	20	EA	4	12	5	5	5	uniforme	46.8521%
18	12	19	16	EC-CA	1	4	5	6	9	logro	13.8889%
12	13	21	13	CA	9	0	23	19	17	afiliación	9.8071%
10	13	23	15	CA	13	2	6	7	7	logro	19.1382%
15	17	11	17	OR-EA	-4	0	5	7	8	logro	0.9980%
14	19	18	17	OR-CA	4	-2	8	9	12	logro	15.6615%

Bibliografía

1. Adamson, Ivana. "Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology". *Qualitative Market Research*. Bradford. United Kingdom. 2000. Volumen 3. Número 1. Pp. 17-26.
2. Allen, Jeff y Duane, Davis. "Assesing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values". *Journal of Business Ethics*. United States. Jun 1993. Volumen 12. Número 6. Pág. 449.
3. Amar, A.D. "Managing Knowledge Workers". Editorial Quorum. Nueva York. 2002.
4. Anell, Barbro y Wilson, Timothy L. "Prescripts: Creating competitive advantage in the knowledge economy. *Competitiveness Review*. Indiana. 2002. Volumen 12. Número 1. Pp. 26-37.
5. Ayres, Mary Ellen. "Work in the new economy". *Monthly Labor Review*. Volumen 125. Número 4. Pp. 65.
6. Bazigos, Michael N. y Burke, W. Warner. "Theory orientations of organization development (OD) practitioners". *Group & Organizations Management*. Thousand Oaks. 1997. Volumen 22. Número 3. Pags 384-408.
7. Bellman, Geoffrey M. "The consultants calling: bringing who you are to what you do". Jossey-Bass. San Francisco. 1990.
8. Benneth, John L. y Martin, Debrah J. "The next professional wave: Consultant/coach". *Consulting to Management*. Burlingame. Sep 2001. Volumen 12. Número 3. Pp. 6-8.
9. Berry, Jay. "Mr.Consultant/Businessman...I can't place the face" *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. 1998. Volumen 10. Número 1. Pág. 55-57.
10. Berry, Jay. "Behavioral analysis". *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. Nov 1999. Volumen 10. Número 4. Pp. 20-22.

11. Blaxter, et. al., "Cómo se hace una investigación". Gedisa Editorial. Barcelona. 2002.
12. Bloetscher, Frederick. "What you should expect from your consulting professionals (and how to evaluate them to get it)". Water Engineering & Management. Des Plaines. Oct 1999. Volumen 146. Número 10. Pag 24-27.
13. Boss, Wayne R. "Is the leader really necessary? The longitudinal results of leader absence in team building" Public Administration Quarterly. Randallstown. 2000. Volumen 23. Número 4. Pags 471-486.
14. Cerezo, Claudia. "Consultoría tecnológica, una extensión de su empresa". Red. México, D.F., Febrero 1, 1999.
15. Coates, Norman. "A model for consulting to help effect change in organizations". Non-profit Management and Leadership. San Francisco. 1997. Volumen 8. Número 2. Pps 157-169.
16. Chae, et. al. "An investigation in knowledge management within a university IT group". Information Resources Management Journal. Volumen 15. Número 1. Pp. 13-21.
17. Curch, A. H., Burke, W.W. & Van Eyde D. "Values, motives, and interventions of organizational development practitioners. Group and Organization Management. 1994. Volumen 19. Pags 5 -50.
18. Davenport, T.H., "Improving Knowledge Workers Processes". Management Review. Verano de 1996. Volúmen 1. Número 8. pp.53-65.
19. De Gues, Arie. "The living Company. Habitats for survival in a turbulent business environment". Harvard Business School Press. Boston. 1997.
20. Drucker, Peter .F. "Toward the new organisation", in Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. (Eds), The Organisation of the Future, Jossey-Bass. New York, NY. 1997. pp. 1-5.
21. Drucker, Peter F. "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge". California Management Review. Berkeley. Invierno de 1999. Volumen 41. Número 2. Pp.79-94.
22. Druckman, Daniel. "Frameworks, techniques, and theory: Contributions of research consulting in social science". The American Behavioral Scientist. Thousand Oaks. Aug 2000. Volumen 43. Número 10. Pps. 1635-1666.

23. Dupre, John. "Do consultants really practice what they preach?". *The Journal of Quality and Participation*. Cincinnati. Sep-Oct 1999. Volumen 22. Número 5. Pp. 32-35.
24. Elliot, Robert K. y Jacobson, Peter D. "The evolution of the knowledge professional". *Accounting Horizons*. Sarasota. Marzo 2002. Volumen 16. Número 1. Pp. 69-80.
25. Foley, P. "Small business success - a market survey". in Foley, P. and Green, H. (Eds), *Small Business Success*. Paul Chapman. London. 1991. pp. 27-35.
26. Freedman, Paul. "New Relationships in the Organised Professions: Managers, Professionals and Knowledge Workers". *Management Learning*. Thousand Oaks. Marzo 1999. Volumen 30. Número 1. Pp. 93-95.
27. Frost, Mike. "Managing Knowledge Workers". *HRMagazine*. Alexandria. Mayo 2002. Volumen 47. Número 5. Pp. 124-125.
28. Fung, Mei Lin y Venardos, Thomas J. "Ethics: Ho-Hum? Or, Gotcha!". *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. Volumen 10. Número 1. Pág. 51.
29. Gable, Guy G. "Outsourcing IT Advice: A Success Prediction Model". *School of Information Systems*. Queensland University of Technology. Australia. Pp. 143-151.
30. Garcia Avilés, Alfredo. "Introducción a la metodología de la investigación científica". Plaza y Valdés Editores. México. 1996.
31. Goldberg, Robert A. "The consultant as hero". *Organizational Development Journal*. Chesterland. 2001. Volumen 19. Número 3. Pags 82-87.
32. Griggs, et. al., "A web-based knowledge management environment for consulting and research organizations". *The Journal of Computer Information Systems*. Stillwater. 2002. Volumen 42. Número 5. Pp. 110-118.
33. Guenther, Kim. "Effective use of consulting services". Wilton. United States. Nov-Dec. 2000. Volumen 24. Número 6. Pp. 89-92.
34. Harding, Charles F. "Getting consultants to sell". *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. 1994. Volumen 8. Número 2. Pág. 7.

35. Harper, George R. y Utley, Dawn R. "Organizational culture and successful information technology implementation". Engineering Management Journal. 2001. Volumen 13, Página 2. Pág 11-15.
36. Hellriegel, Don. et. al. "Organizational Behavior". 9ª. Edición. South Western Collage Publications. Cincinnati, Ohio. 2001.
37. Hernandez, R; Fernández, C & Baptista, P. Metodología de la Investigación. 2nda. Ed. McGraw Hill. México. 1991.
38. Hofstede, G. 'Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Newbury Park. 1980.
39. Krueger, Cameron. "Systems implementation". Equipment Leasing Today. Arlington 2000. Volumen 12. Número 5. Págs 36-43.
40. Lacey, Miriam Y. y Samuels, Neil D. "Why Quality professionals clash with other consultants". The Journal for Quality and Participation. Cincinnati. May/Jun 2000. Volumen 23. Número 3. Pp. 57-60
41. Lambert, Tom. "Manual de consultoría: cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría". Ed. Gestión 2000. Barcelona. 1999.
42. Lipton, Mark. "When clients make you crazy". Journal of Management Consulting. Milwaukee. 1995. Volumen 8. Número 4. Pág. 26.
43. Lind, George. "Introduction to the Moral Judgement Test (MJT)". University of Konstanz. 2002. <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-intro.htm>.
44. Longman, Robert A. y Stumpf, Stephen A. "The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationships". Career Development International. Volumen 5, Número 3. Pag. 124-134.
45. Marcos, Ma. Del Socorro. "Manual para la elaboración de tesis. Editorial Trillas. México. 1997.
46. McElya, Brian E. "Knowledge Management, intellectual capital, and learning organizations: A triad of future management integration. Volumen 26. Número 1 de 2. Pp. 59-65.

47. McLachlin, Ron. "Service quality in consulting: what is engagement success?" *Managing Service Quality*. Bedford. 2000. Volumen 10, Número 3. Pág. 141-150
48. Morris, Joseph y Warner, Candis. "African Americans and consultation" *Journal of Multicultural Counseling and Development*. Washington. 1997. Volumen 25. Número. 4. Pág.244
49. Namakforoosh, Mohammad Naghi. *Metodología de la Investigación*. 2ed. Limusa. México D.F., 1999.
50. Ochoa, Ana Luisa. "Consultores: Los doctores de las empresas". *Mundo ejecutivo*. México, D.F. Abril 1,1996.
51. Ortiz, Patricia. "Procesos intrapersonales y manejo del espacio de información en trabajadores de conocimiento: estudio exploratorio en una organización de servicios de TI". Tesis. ITESM. Diciembre 2002.
52. Page, Carole. "How clientes pick up management consultants in Australia and New Zealand" *Journal of Management Accounting*. 1998. Volumen 10. Número 2. Pp. 56-58
53. Pietroburgo, Robert A. "Becoming a financial consultant". *The CPA Journal*. New York. Sep 2001. Volumen71. Número 9. Pp. 70.
54. Rian, Sean O. "Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning". *Contemporary Sociology*. Washington. Noviembre 2001. Volumen 30. Número 6. Pp. 586-587.
55. Rogers, Margaret R. "The influence of race and consultant verbal behavior on perceptions of consultant competence an multicultlutrual sesibility. New York. 1998. Volumen 13. Número 4. Pág. 265.
56. Rogers, Margaret R. "Examining the cultural context of consultation". *School Psychology Rewiew*. Bethesda. 2000. Volumen 29. Número 3. Pág 414.
57. Rostogi, P. "Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness". *Human Systems Management*. Capítulo 19. Pp. 39-43.
58. Routio, Pentti. "Arteología o la ciencia de los artefactos - El Muestreo" Finlandia. 1998. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/170.htm>.

59. Scarbrough, Harry. "Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management*. Abingdon. Marzo 1999. Volumen 11. Número 1. Pp. 5-16.
60. Schaffer, Robert H. "Consulting for results". *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. 1995. Volumen 8. Número 4. Pág. 44.
61. Seth, Jagdish y Sobel, Andrew. "Clientes for Life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relationships". Simon & Schuster. New York, 2000. Pp 288.
62. Simon, Alan. "Como ser un consultor de cómputo exitoso". Editorial McGrawHill. México. 2002. Capítulo 18.
63. Sheridan, Carlos. "Hacia el entendimiento del activo vital de las organizaciones, el trabajador de conocimiento: Manejo de la información y procesos intrapersonales". Tesis. ITESM. Julio 2002.
64. Smith, Roger C. "Consulting across East-West boundaries". *Journal of Management Consulting*. Milwaukee. 1995. Volumen 8, Número 4, pág 3.
65. Spector, Bertram I. "Negotiation consulting: Applying theory and research to practice". *The American Behavioral Scientist*. Thousand Oaks. Aug 2000. Volumen 43. Número 10. Pp. 1681-1703.
66. Tuller, Lawrence W. "Cutting edge consultants: succeeding in today's explosive markets. Prentice Hall. Englewood Cliffs. N.J. 1992.
67. Tsui, Judy y Windsor, Carolyn. "Some cross-cultural evidence on ethical reasoning". *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. Mayo 2001. Volumen 31. Número 2. Parte 2. Pp. 143-150.
68. Vicencio Ortiz, Julio Cesar. "La consultoría centrada en valores: catalizadora de la competitividad de las empresas". Tesis. ITESM. 1995.
69. Wasieleski, David y Weaver, James. "Investigating influences on managers' moral reasoning". *Business and Society*. Chicago. Marzo 2001. Volumen 40. Número 1. Pp. 79-111.
70. Wheatley, M. "Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world". Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. 1999.

71. Wells Jr., Leroy. "Consultants as nautical navigators: A metaphor for group takers". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Arlington. Dec 1998. Volumen 34. Número 4. Pp. 379-391.
72. Williams, Graham. "Do you need to build your credibility?". *Consulting to Management*. Burlingame. 2001. Volumen 12. Número 2. Pag 38-42.
73. Windle, Ralph. "The Business Consultant" in Ralph Windle, ed. *The Poetry of Business Life* (Berret-Koehler/McGrawHill, 1994.)