



La transgresión en empresas de consultoría en infraestructura en Colombia.

Artículo para optar al título de Magister en Dirección.

Carlos Augusto Riaño Zamudio

Walter Hernández Rodríguez

Bogotá D.C

2021.



La transgresión en empresas de consultoría en infraestructura en Colombia.

Artículo para optar al título de Magister en Dirección.

Carlos Augusto Riaño Zamudio

Walter Hernández Rodríguez

Tutor.

Juan Javier Saavedra Mayorga

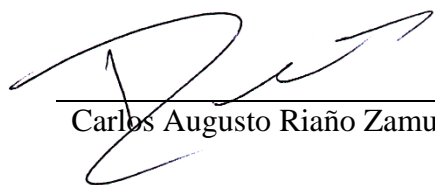
Maestría en Dirección

Escuela de Administración

Bogotá D.C., Colombia

2021

Declaración de autonomía: “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Artículo para optar al título de Magister en Dirección por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este Artículo para optar al título de Magister en Dirección no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



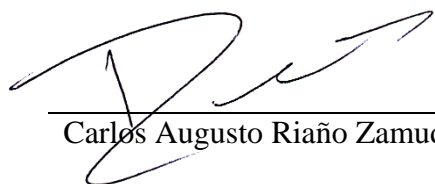
Carlos Augusto Riaño Zamudio



Walter Hernández Rodríguez

Bogotá D.C., 7 de mayo de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



---

Carlos Augusto Riaño Zamudio



---

Walter Hernández Rodríguez

Bogotá D.C., 7 de mayo de 2021

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	8
1. Introducción .....	9
2. Revisión de la literatura .....	13
2.1. La norma y la transgresión.....	13
2.1.1. Los conceptos de norma y transgresión .....	13
2.1.2. Perspectivas en el estudio de la norma y la transgresión .....	17
2.1.3. La transgresión en la administración.....	28
2.1.4. La norma y la transgresión en el ámbito colombiano .....	31
2.2. El ejercicio de la consultoría en los proyectos de infraestructura.....	32
2.2.1. Concepto de consultoría .....	32
2.2.2. La consultoría en obras de infraestructura .....	34
2.3. La transgresión en empresas de consultoría.....	35
3. Metodología.....	38
3.1. Posicionamiento epistemológico, alcance y tipo de investigación .....	38
3.2. Terreno de investigación.....	39
3.3. Técnica de recolección de información .....	40
3.4. Procesamiento y análisis de la información.....	42
4. Resultados .....	46
4.1. Tipos de transgresión .....	46
4.1.1. Alteración de los costos y los tiempos .....	47
4.1.2. Incumplimiento de las necesidades del cliente .....	49
4.1.3. Cambio en los perfiles presentados.....	50
4.1.4. Tergiversación de la normatividad.....	51
4.1.5. Cambio en las especificaciones definidas y Subcontratación de responsabilidades .....	52
4.2. Las etapas del ciclo de vida del proyecto en las que se produce la transgresión.....	53
4.2.1. Ejecución .....	53
4.2.2. Planeación .....	54
4.3. Los tipos de transgresores encontrados.....	56
4.3.1. El vivo .....	57
4.3.2. El que se adapta.....	58
4.3.3. El ignorante .....	59

4.3.4.	El desamparado .....	59
4.4.	Las causas de la transgresión encontradas .....	60
4.4.1.	Normas absurdas .....	61
4.4.2.	Proliferación de las normas .....	62
4.4.3.	Normas importadas y pérdida de vigencia .....	64
5.	Discusión .....	64
5.1.	Distintas concepciones sobre la transgresión en la consultoría en infraestructura .....	64
5.2.	Las transgresiones más frecuentes en la consultoría en infraestructura .....	67
5.3.	Los tipos de transgresores más frecuentes en la consultoría en infraestructura .....	71
5.4.	Anomia en las empresas de consultoría en infraestructura .....	74
5.5.	Diferencias de la transgresión en empresas de consultoría.....	75
	Conclusiones.....	76
	Referencias .....	78
	Anexos .....	87

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Perspectivas en el estudio de la norma y la transgresión.....	17
<b>Tabla 2.</b> Datos de los entrevistados .....	41
<b>Tabla 3.</b> Categorías de análisis .....	43
<b>Tabla 4.</b> Fundamentación de los tipos de transgresión .....	47
<b>Tabla 5.</b> Fundamentación de las transgresiones según el ciclo de vida del proyecto .....	53
<b>Tabla 6.</b> Fundamentaciones de los tipos de transgresores .....	56
<b>Tabla 7.</b> Fundamentaciones de las causas de la transgresión .....	61

# **La transgresión en empresas de consultoría en infraestructura en Colombia**

**Walter Hernández Rodríguez y Carlos Riaño Zamudio**

Estudiantes

Maestría en Dirección

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

## **Resumen**

El objetivo del artículo es describir cómo se manifiesta la transgresión en empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. La fundamentación teórica está articulada alrededor de los conceptos de norma y transgresión, consultoría en los proyectos de infraestructura y transgresión en empresas de consultoría. La investigación se fundamenta en un paradigma epistemológico interpretativista y en un enfoque cualitativo. El trabajo de campo consistió en el desarrollo de once entrevistas semiestructuradas a personas con amplia experiencia en el trabajo en empresas de consultoría en infraestructura y como clientes de estos proyectos. El análisis de contenido temático de la información recolectada muestra que en este tipo de empresas se presentan cuatro tipos principales de transgresiones: la alteración de los costos y los tiempos, el incumplimiento de las necesidades del cliente, el cambio en los perfiles presentados y la tergiversación de la normatividad. Se identificaron además los principales tipos de transgresores: el vivo, el que se adapta, el ignorante y el desamparado. Finalmente, son dos las causas más frecuentes de transgresión: las normas absurdas y la proliferación de las normas. El análisis de la información nos permite poner en evidencia que se presenta un fenómeno de anomia en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. Con este trabajo se busca sentar las bases de un programa de investigación que busque comprender las causas y manifestaciones del fenómeno de la transgresión en diversos sectores y contextos.

*Palabras clave:* consultoría, infraestructura, normas, transgresión

## **Abstract**

This article's objective is to describe how transgression is manifested within consultancy infrastructure firms in Colombia. Theoretical framework has been articulated based on the concepts of norm and transgression, infrastructure projects consultancy and transgression in consultancy firms. The research is based on an interpretive epistemological paradigm as well as a qualitative approach. The field research involved 11 semi structured interviews conducted to people with wide expertise in consultancy work for infrastructure projects and as customers within the same industry. The thematic content analysis of the data collected shows 4 types of transgressions evident in this sort of business: cost and timeframe alterations, breach of customer needs, changes in profiles presented and deliberately misrepresenting the legislation. It was identified through this research the primary types of transgressors such as: the clever one, the adaptive one, the ignorant one and the helpless one. Finally, there are two frequent root causes of transgression, ludicrous rules and the excess of them. The data analysis carried out in this research suggests the evident social anomie phenomenon currently presented in infrastructure consultancy firms in Colombia. This research aims to set foundation for a research program that aims to understand the causes and manifestations of the transgression phenomenon in a diversity of industries and contexts.

*Key words:* consultancy, infrastructure, norm/legislation/rules, transgression.

## **1. Introducción**

Existen diversas formas de concebir las organizaciones: como sistemas racionales, como sistemas naturales y como sistemas abiertos (Scott, 2003). La primera perspectiva, que es la que dio lugar al surgimiento y desarrollo de la disciplina administrativa y que aún caracteriza la gestión de una parte importante de las organizaciones alrededor del mundo, entiende a la organización como un sistema cuyos fenómenos se racionalizan a través de la planificación, las normas, las reglas, el orden, los procesos y el control. De acuerdo con esta

visión, las organizaciones deben ser dirigidas por administradores que tienen el rol de diseñar los procedimientos, medir y asegurarse de que los individuos hagan el trabajo como está previsto y de que se cumplan las normas. Uno de los efectos negativos de la visión de las organizaciones como sistemas racionales consiste en que se definen estructuras verticales y burocráticas que priorizan virtudes y valores masculinos (jerarquía, competencia, desigualdad e impersonalidad) a la vez que se devalúan los femeninos (igualdad, significado, cercanía y personalización), y suponen una visión instrumental del ser humano en la medida en que lo conciben como un recurso que está subordinado y se moviliza de forma transaccional, que necesita ser supervisado y que tiene un marco de acción definido por las reglas y normas organizacionales (Scott, 2003).

Esta forma de ver las organizaciones y la administración coincide, en términos generales, con los que algunos autores (Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida, 2014) han denominado los estudios organizacionales norteamericanos, los cuales han estado orientados por un paradigma positivista, una orientación pragmática y un énfasis en la norma, la regulación y el control. Frente a esta postura, que ha sido hegemónica en el campo, han surgido a lo largo de las últimas décadas los estudios organizacionales europeos, que buscan comprender por qué las personas se comportan de determinadas formas y cómo se posicionan frente al sistema de reglas de la organización (Sanabria et al, 2014). Los estudios organizacionales europeos desarrollan una visión de las organizaciones que se identifica con las últimas dos perspectivas enunciadas por Scott (2003): las organizaciones como sistemas naturales y como sistemas abiertos. Estas entienden que las organizaciones están conformadas por personas que tienen sus propios objetivos, y que mantienen permanentes y complejas relaciones con el medio ambiente.

Existe un tema en el cual estas dos visiones de las organizaciones divergen de manera importante, y es el de la transgresión a las reglas organizacionales. Si para los estudios organizacionales norteamericanos (y, con ellos, la administración tradicional) la función del administrador es esencialmente normativa y consiste en lograr la obediencia a las normas y por lo tanto suprimir la transgresión y la desviación en los procesos, los estudios organizacionales europeos asumen una perspectiva interpretativa que, antes que juzgar o

suprimir la transgresión a las normas, busca comprender los motivos por los cuales se produce y los efectos que ella tiene en la vida organizacional.

El tema de la transgresión o el incumplimiento a las normas sociales y organizacionales es importante en todo tipo de contextos, pero asume una relevancia aún mayor en un contexto como el nuestro. Según García (2017), en los países latinoamericanos, y particularmente en Colombia, se vive una cultura en la que “hecha la ley, hecha la trampa”. Esta cultura es el resultado de múltiples factores, uno de los cuales es la herencia española. España, más que colonizar al Nuevo Mundo, lo conquistó a través de la fuerza y la imposición, lo cual marcó el punto de partida de cómo se entiende y se aplica la ley, el orden, la autoridad y la obediencia en las relaciones con el Estado, la sociedad, las organizaciones o la familia.

Desde de la influencia española existe una fuerte relación entre las creencias religiosas de la Iglesia Católica y el desarrollo del derecho. La confesión, por ejemplo, fue un mecanismo que, para la Iglesia, limpiaba el alma, en tanto que para el Derecho implicaba una forma de atenuar comportamientos no permitidos. Esto ha influenciado la cultura de incumplimiento de las normas en Colombia, debido a la adopción de una confesión de tipo instrumental, que, al beneficiar al individuo al otorgarle un “nuevo comienzo”, en realidad consolida la creencia de que, aunque se cometa la falta, siempre habrá redención posible (García, 2017). Esto va de la mano con una visión maximalista de la religión y del derecho que ha conducido a que el ciudadano adopte una posición en la que las normas cívicas se interpretan y se relativizan, priorizando el sentido de justicia por encima del de legalidad. En la colectividad, ello ha ocasionado una brecha entre lo prescrito por las leyes y la conducta real de los individuos, y a una separación entre el Estado y las organizaciones que crean las normas, por un lado, y por otro una sociedad que sistemáticamente las incumple (García 2017).

A nivel internacional el trabajo más importante sobre el tema de la transgresión ordinaria a las normas en el contexto organizacional es el de Babeau (2005), quien encontró que la mayoría de los enfoques para la administración han ignorado la dimensión transgresora

de las prácticas organizacionales y para suplir dicha carencia desarrolló una investigación sobre las transgresiones ordinarias que se presentan en las empresas de consultoría en Francia. En nuestro contexto, sin embargo, son pocos los trabajos de investigación que se han hecho sobre el tema de la transgresión o el incumplimiento de las normas. En el campo de la sociología y el derecho sobresalen los trabajos de García (2004, 2010, 2011, 2017), quien demuestra la existencia en Colombia de una cultura de la desobediencia y la anomia. En el campo de los estudios organizacionales, sin embargo, una revisión de la literatura realizada (ver Anexo 1) revela que, a pesar de la importancia de este tema, no existen trabajos que analicen a fondo las formas de transgresión que se presentan en las organizaciones colombianas y las razones de dicha transgresión, y que por lo tanto estudien este fenómeno desde una perspectiva interpretativa y comprensiva.

Existe, entonces, un importante vacío de conocimiento acerca de la comprensión de las manifestaciones y las causas de la transgresión a las normas en las organizaciones colombianas. La realización de trabajos de investigación sobre este tema es importante en la medida en que puede permitir mejorar la comprensión de la problemática organizacional en nuestro país y explicar uno de los factores que puede estar incidiendo en nuestro bajo nivel de capital social (Sudarsky, 2001) y por lo tanto en nuestro bajo desarrollo económico (Saavedra-Mayorga, 2007).

Hay un sector económico en el que el problema de la transgresión a la norma es particularmente relevante: la consultoría en infraestructura. Por un lado, por la importancia que tiene para el desarrollo económico del país. Un ejemplo de ello es que, entre los meses de agosto y octubre de 2018, la infraestructura como actividad económica contribuyó con el 6.4% del empleo en el país, con un total de 22.827 empleados, mostrando un incremento del 7,4% frente al mismo período del año anterior (Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca, 2019). Y por otro lado, porque está atravesado por una profunda dualidad: es un sector altamente regulado por el Estado, en el que abundan las normas, pero que a la vez está lastrado por un enorme historial de transgresiones y desviaciones frente a la norma, muchas de las cuales han dado lugar a verdaderos escándalos de corrupción. La transgresión que se presenta en este sector representa un escenario de riesgo y alto impacto sobre el

bienestar y el desarrollo de la sociedad, debido a que puede comprometer la calidad de las obras de infraestructura del país.

En consecuencia, la investigación busca responder a la siguiente pregunta: *¿cómo se manifiesta la transgresión en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia?*

El propósito de la investigación es, por lo tanto, describir cómo se manifiesta la transgresión en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. Este objetivo es tanto más pertinente por cuanto las decisiones, el desarrollo de los proyectos y la ejecución de recursos implican un alto nivel de responsabilidad y compromiso con la sociedad por parte de las empresas de consultoría, las cuales deben ser contratadas por su conocimiento técnico y experiencia comprobable en servicios específicos de infraestructura.

El artículo está estructurado en cinco apartados: el primero, la introducción, presenta el problema de investigación; el segundo contiene la fundamentación teórica; el tercero, la metodología seguida en el trabajo de campo; el cuarto, los resultados; el quinto, la discusión, y el sexto las conclusiones.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. La norma y la transgresión**

Existen dos fenómenos que se presentan de manera continua en la vida humana y organizacional: la norma y la transgresión. Por definición, la relación que esta tiene con aquella es de dependencia: para que la transgresión se presente es necesario que se haya establecido una norma o regla. Se puede transgredir en diferentes ámbitos, ya sea en la política, en la religión, en la sociedad, en las organizaciones, entre otros, y al hacerlo se modifica un orden, creando a su vez otro; la transgresión pone un “mal ejemplo” y se quiebran los esquemas (Dalton, 2002).

#### *2.1.1. Los conceptos de norma y transgresión*

La norma se puede definir como el ordenamiento y dirección de los patrones o modelos de conducta que tienen los individuos de una sociedad. Las normas dependen del contexto o ambiente en el que las personas se encuentran, y su incumplimiento suele conllevar una sanción o pena. Tienen como funciones función regular el comportamiento humano, de tal forma que se defiendan los principios sociales en pro del bienestar público o privado, protegiendo los derechos de cada individuo (Fritsche, 2002, Wenzel y Jobling, 2006).

Las normas cumplen cuatro en una sociedad, cada una de las cuales da lugar a un enfoque (Girola, 2011). En primer lugar, está el enfoque integrativo estabilizador, que hace énfasis en la dimensión cohesionante de las normas: estas son las que procuran estabilidad y equilibrio y por esa vía hacen que los individuos se sientan parte de una sociedad. Luego se encuentra el enfoque cognoscitivo, de acuerdo con el cual las normas son las que hacen que las personas conozcan su entorno social, que perciban su mundo como normal y a que desconozcan las incoherencias que puede haber en los procesos de interacción. Posteriormente está el enfoque identitario, el cual considera que las normas permiten la construcción de una identidad grupal definiendo las tradiciones y costumbres de una comunidad. Por último, el cuarto enfoque enfatiza en las disfunciones de las normas, las cuales se refieren a la desviación, el conflicto y el delito.

La literatura señala la existencia de distintos tipos de normas. Según Girola (2011) existen, por un lado, las tradiciones, usos y costumbres, que no se encuentran establecidas de manera escrita, y por otro lado los manuales, decretos, códigos, entre otros, que sí se encuentran expresadas de esa forma. Reyes (2012), por su parte, distingue 4 tipos de normas:

1. Las morales: están relacionadas con el juicio personal acerca de lo que está bien o mal, y que se cumplen o no dependiendo de la forma de ser de cada individuo.
2. Las jurídicas: son generadas por el poder público para garantizar una convivencia pacífica de los individuos que pertenecen a una sociedad. El incumplimiento de dichas normas acarrea una pena impuesta por el Estado.

3. Las religiosas: se encargan de regular la relación del ser humano con Dios. Son diversas en tanto dependen del culto religioso al que pertenece cada persona.
4. Las sociales: son impuestas por un grupo social y son un requisito para desenvolverse apropiadamente en ese ambiente. Si no se obedecen, generan el rechazo de quienes pertenecen al grupo.

En el orden jurídico Occidental contemporáneo, las normas jurídicas se manifiestan a través de leyes que se encuentran establecidas de manera escrita en decretos y códigos y que son formuladas, aclaradas, reformadas y derogadas por los órganos del poder legislativo. La Constitución es la norma más importante; en ella se establecen los deberes y derechos de cada uno de los ciudadanos de un Estado (Vanegas, 2018).

Cuando hablamos de la norma debemos tener en cuenta un concepto introducido por Durkheim (1974); este es el de anomia, que se refiere a la falta o nula regulación en determinado grupo social. Este concepto implica la ausencia de normas que reglamenten el funcionamiento de las relaciones sociales en los diferentes ambientes en los que se establezcan (López, 2009). Para Durkheim (1974) esta noción no solo tiene que ver con la escasez de reglas sino también con la incapacidad de una sociedad para establecer límites a los comportamientos de las personas y para sancionar las conductas transgresoras.

Para Babeau (2005) las transgresiones son los resultados de un juicio, una evaluación que genera una calificación contingente: dependiendo del estado de ánimo de quien hace la evaluación, una acción puede ser discernida como transgresora o no. Para que se dé una conducta desviada es necesario que exista un discurso normativo (puede ser una ley, el anuncio de una decisión, una orden, etc.), que delimita una zona de referencia cuyo abandono genera la conducta desviada. El concepto implica entonces una oposición entre dos órdenes, el orden del ser y el del deber ser, de tal forma que habrá desviación cuando dos niveles de relación con lo real se contradigan entre sí. Los comportamientos de este tipo son una forma de expresar una contradicción del sistema, señalan la existencia de una interrupción en el espacio o en el tiempo.

Para Babeau (2005), no todas las conductas desviadas encajan dentro de la ilegalidad; ello depende de la variedad y de la manera en que se encuentren implementadas las normas, es decir, de si son formales o informales. En el sistema jurídico, por ejemplo, las conductas que les son permitidas a los ciudadanos se encuentran establecidas en códigos y leyes, cuya transgresión puede ser considerada como contravenciones o delitos (Martínez, 2015). Según García y Muñoz (2012), la palabra delito está relacionada exclusivamente con el derecho penal. Se trata de aquellas conductas tipificadas en el código penal que, por acción u omisión, son antijurídicas, es decir, van en contra del derecho y generan culpabilidad: se hace una atribución de dicho acto a su autor y ello lo hace merecedor a una pena privativa de la libertad. Por su parte, las contravenciones son transgresiones a las normas establecidas en los otros códigos, ya sea el de policía, el civil, el contencioso administrativo, etc., los cuales establecen las respectivas sanciones.

Por su parte, las reglas en las organizaciones están ligadas al concepto de ética empresarial, la cual se encarga de estudiar las cuestiones normativas relacionadas con los procesos de gestión. Estas normas se encuentran establecidas en documentos formales, manuales, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión, etc. (Barbosa, Merchán y Mihi, 2008). En el contexto organizacional, la desviación de las normas se manifiesta con el no cumplimiento de lo establecido en manuales, en el no realizar de manera adecuada tareas u oficios, o cuando los trabajadores no se comportan de acuerdo con el rango que ostentan dentro de la organización, entre otras. Dichas transgresiones pueden o no estar sujetas a sanciones; ello depende de diferentes variables. En este ámbito, no es imprescindible que las normas y procedimientos se encuentren establecidas por escrito; las reglas no formalizadas pueden ser más importantes en las organizaciones (Hall, 1982) que las que se encuentran consignadas en medios formales.

En el contexto organizacional las transgresiones no se generan al azar; de hecho, en algunas organizaciones son más pronunciadas que en otras. Dentro de los patrones de variación de cómo se presenta la desviación es decisiva la forma como se respaldan y si son pertinentes o no las reglas (Hall, 1982). A este respecto, en la presente investigación no nos interesa la dimensión jurídica, punitiva y sancionatoria de la transgresión, sino las formas a

través de las cuales se manifiesta, sus causas y sus implicaciones organizacionales.

### 2.1.2. *Perspectivas en el estudio de la norma y la transgresión*

Los conceptos de norma y transgresión han sido estudiados desde hace muchos siglos por diferentes autores y campos académicos. Esto se debe a que ha existido la necesidad de comprender las actitudes que los individuos asumen frente a las reglas, las conductas que se generan de dichas actitudes y las consecuencias que tienen en los sujetos y en los contextos sociales (Ponce, 2005). Dentro de las diferentes perspectivas que han estudiado dichas nociones se encuentran: a) las filosóficas, b) las sociológicas, c) las económicas, y d) las psicológicas. La tabla 1 hace una síntesis de dichas perspectivas, considerando sus principales exponentes y los aportes de cada uno para el establecimiento de los conceptos de norma y transgresión.

**Tabla 1.** Perspectivas en el estudio de la norma y la transgresión

<b>Perspectiva</b>	<b>Exponente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Consideraciones sobre la norma y la transgresión</b>
Filosófica	Sócrates	Platón (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ley, independientemente de si es buena o mala, no se debe vulnerar.</li> <li>- Los hombres que no cumplen con las normas son desdichados y sus actos deben de ser castigados.</li> </ul>
	Aristóteles	Serrano (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las normas se encargan de regular las relaciones sociales.</li> <li>- Incluyen tanto el sistema jurídico como las costumbres de una sociedad.</li> <li>- El término justicia tiene dos sentidos: universal y particular.</li> <li>- Se llama injusto al transgresor de la ley y al codicioso.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
	Nicolás Maquiavelo	Echandi (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas obran de acuerdo con las normas por necesidad y cuando actúan de acuerdo con su libre arbitrio se produce el desequilibrio.</li> <li>- Las normas hacen buenos a los hombres.</li> <li>- El Estado obliga a los hombres, por medio de la ley, a que la razón esté por encima del instinto.</li> </ul>
	Immanuel Kant	Ponce (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado será justo si cumple con tres principios: independencia, libertad e igualdad.</li> <li>- Los seres humanos deben adquirir un carácter moral.</li> <li>- La justicia es una propiedad de la sociedad en el Estado civil.</li> </ul>
	Montesquieu	Montesquieu (1906)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las leyes se derivan de la naturaleza de las cosas.</li> <li>- Todos los seres tienen sus normas.</li> <li>- Antes de existir leyes positivas había relaciones de justicia posible.</li> </ul>
	Max Weber	Mendes - Quezado (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado burocrático contemporáneo está sustentado en una forma de autoridad de tipo legal y está regulado por el derecho en todos sus niveles.</li> <li>- El derecho es una forma típica de orden legítimo caracterizado, entre otros factores, por la existencia de un aparato de coerción, encarnado en un cuadro de individuos encargado de esa función. Existe una distinción entre derecho formal y derecho</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			<p>material y por lo tanto entre justifica formal y justicia material.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sociología del derecho tiene como propósito encontrar sentido al proceso de racionalización en el campo del Derecho y comprender el comportamiento fáctico relevante a los individuos en relación con las normas vigentes y el orden jurídico, su validez y eficacia social.</li> </ul>
	<p>Herbert Lionel Adolphus Hart</p>	<p>Ponce (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La justicia es concebida como un elemento que mantiene o restablece un equilibrio.</li> <li>- Existe una conexión entre la justicia en la administración del derecho y la noción misma de la regla.</li> </ul>
	<p>John Rawls</p>	<p>Ponce (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece los principios de la justicia de manera racional.</li> <li>- El papel de la justicia es ser la primera virtud de las instituciones sociales.</li> <li>- La obediencia a la regla es un deber.</li> <li>- Solo hay un límite para desobedecer las normas y es cuando son injustas.</li> </ul>
<p>Sociológica</p>	<p>Émile Durkheim</p>	<p>Girola (2011); Rodríguez (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una acción es mala socialmente porque la sociedad la rechaza.</li> <li>- No todas las conductas que se desvían de las normas son malas para un determinado grupo social.</li> <li>- La conducta desviada de la norma permite el mantenimiento del orden social.</li> <li>- Anomia: falta de reglamentación y de regulación, incapacidad para establecer</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			límites; no existen en los miembros del grupo sentimientos ni se producen conductas relacionadas con la necesidad del respeto a la norma.
	Robert Michels	Lindarte (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de hierro de la oligarquía.</li> <li>- Las organizaciones, sin importar sus principios, promueven la concentración del poder y tendencias oligárquicas.</li> </ul>
	Michel Crozier y Erhard Friedberg	Arellano y Zamudio (2011); Sulmont, D. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de los sistemas de acción organizada.</li> <li>- El objeto del análisis no es solo la organización, definida como entidad formal, sino todos aquellos procesos que estabilizan y estructuran las interacciones entre un conjunto de actores ubicados en contextos de interdependencia estratégica.</li> <li>- Proponen un método basado en la comprensión de la conducta de los actores, el análisis de los juegos de poder y la reconstrucción de los sistemas concretos de acción.</li> <li>- Los individuos y grupos son capaces de controlar actividades organizacionales que implican diferentes grados de incertidumbre en su realización y cumplimiento.</li> <li>- El equilibrio burocrático se genera en la dinámica de los actores por controlar áreas de incertidumbre, utilizando para ello las reglas formales burocráticas como escudo. La respuesta básica entonces es crear nuevas normas y procedimientos más detallados.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las normas severas por lo general no ayudan a las organizaciones a enfrentarse a problemas complejos.</li> </ul>
	Jean – Daniel Reynaud	Lizón (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El fundamento constitutivo del actor social es la regulación.</li> <li>- Las reglas sociales permiten definir la oposición entre autonomía y control como un obstáculo entre reglas colectivas.</li> <li>- En algunas situaciones de interacción social el peso de las normas genera sistemas cerrados; en otras, se producen situaciones abiertas en las que el curso de la acción conlleva la modificación de la norma.</li> <li>- La constricción que ejerce la norma sobre los sujetos está estrechamente vinculada a una sociedad.</li> </ul>
	Julio Mafud	García (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El transgresor, “el vivo”, actúa reaccionando legítimamente contra una sociedad extraña y arbitraria.</li> <li>- El Estado exige a los habitantes del país integridad y rendición, pero se ha comportado como alguien que se vende al menor postor.</li> </ul>
	Georges Vigarello	Vigarello (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La distancia social modula la escala de gravedad de las conductas transgresoras en una sociedad de orden, que distribuye ante todo el peso de las violencias en función de la categoría social de las víctimas.</li> <li>- El derecho legitima una relación de poder: no se basa en una equivalencia entre los</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			<p>individuos, sino en una jerarquía entre súbditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una impunidad casi teorizada por los tratados de materia penal y traducida en fórmulas precisas, todas ellas adoptadas como equivalentes de leyes.</li> </ul>
	Henry Murraín	Murrain (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudió la temática de las normas sociales.</li> <li>- Mirada alternativa: comprender el problema de la ilegalidad y de la transgresión sistemática de las reglas.</li> <li>- Propone que a la teoría de normas sociales le hace falta un concepto de representación que de contexto a las expectativas que tenemos de los demás.</li> <li>- El concepto del prójimo como transgresor condiciona una tendencia a juzgar a los demás como personas que se comportarán siempre por fuera de la norma.</li> <li>- La representación del prójimo como transgresor forja la generación de normas sociales pro – transgresión.</li> </ul>
	Mauricio García Villegas	García (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura del incumplimiento de reglas en América Latina se remonta a los tiempos de la colonia.</li> <li>- Analizó la transgresión de las reglas, a través de dos estrategias: una serie de investigaciones sobre incumplidores y una caracterización de seis tipos de personajes infractores.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
	Marcelo Bergman	Bergman y Nevarez (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando el incumplimiento de una norma es generalizado, la capacidad de ejecución de la autoridad es limitada, generando y reproduciendo así la debilidad del Estado.</li> <li>- La ley debe ser entendida en el contexto en el que los agentes viven, que es donde se informan, producen sus expectativas y adquieren valores o gustos.</li> <li>- Mayores probabilidades de detección generan tasas más altas de cumplimiento.</li> <li>- La estricta ejecución de las leyes en forma de sanciones efectivas conduce a un mayor cumplimiento.</li> </ul>
Económica	Harvey Leibenstein	Huerta (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduce el concepto de la ineficiencia X.</li> <li>- Los contratos que regulan las relaciones empresariales están incompletos: no se precisan bien las tareas que cada uno debe realizar.</li> <li>- Influye la presión psicológica, las inercias y las rutinas que impiden que se mejoren las labores.</li> </ul>
	William H. Meckling	Brunner y Meckling (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las creencias sociales respecto al cumplimiento de las obligaciones precisas del rol, que cada miembro de la sociedad cumple, se complementan con las sanciones respectivas, de tal forma que se garantice un ejercicio adecuado.</li> <li>- La interacción entre las posiciones sociales, las previsiones respecto del rol y las sanciones determinan la conducta del individuo.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
	Michael C. Jensen y William H. Meckling	Jensen y Meckling (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son importantes los valores y reglas sociales: determinan el orden social, independientemente de los sujetos.</li> <li>- Investigaron el modelo de comportamiento ingenioso, evaluador y maximizador (REMM); el económico o maximizador de dinero; el sociológico o de la víctima social; el psicológico o el de la jerarquía de necesidades, y el modelo político, o el del agente perfecto.</li> <li>- En el modelo REMM las costumbres constituyen importantes limitaciones al comportamiento humano; los individuos que las violan incurren en gastos de diversas formas.</li> <li>- Los seres REMM son capaces de comparar las consecuencias de las líneas de acción alternativas, incluyendo aquellas que implican echar por la borda las normas sociales, y conscientemente eligen acciones que conduzcan al resultado que ellos buscan.</li> <li>- El modelo REMM se encuentra por encima de los demás incluyendo lo mejor de cada uno de los otros modelos.</li> </ul>
Psicológica	Hans Jürgen Eysenck	Alcázar, M. A. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una baja activación cortical sería responsable de un pobre condicionamiento y de una mayor estimulación combinada con una alta excitabilidad autónoma.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consciencia moral establecida por medio de un condicionamiento clásico permite la no emisión de conductas transgresoras.</li> <li>- La extraversión, el neuroticismo y el psicoticismo tienen una gran carga genética hereditaria; por lo mismo, la herencia juega un importante papel en la conducta transgresora.</li> <li>- El medio ambiente, junto con las predisposiciones genéticas, puede tener una gran importancia en la ejecución de conductas transgresoras.</li> </ul>
	Robert Feldman	Arce, Fariña y Vázquez (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia conjunta del aprendizaje por observación, factores cognoscitivos y situacionales.</li> <li>- Se aprende a transgredir por un entrenamiento deficiente de conductas prosociales, así como por el efecto directo del refuerzo diferencial, el moldeamiento social y las inducciones situacionales.</li> <li>- El mantenimiento de la conducta transgresora se apoya en los procesos cognoscitivos quienes dotan de coherencia al pensamiento y la conducta realizada.</li> </ul>
	Jean Piaget	Martínez (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las reglas son transmitidas de generación en generación.</li> <li>- Toda innovación a estas tiene éxito si responden a una necesidad en general y si están sancionadas por la comunidad.</li> <li>- Las reglas son el núcleo del desarrollo moral.</li> </ul>

Perspectiva	Exponente	Fuente	Consideraciones sobre la norma y la transgresión
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un desarrollo inadecuado de la etapa denominada “relativismo moral” implicaría una perturbación en el proceso de socialización del niño, facilitando la conducta transgresora.</li> <li>- Tres tipos de conducta social: motrices, egocéntricas y de cooperación. A estos tipos de comportamiento corresponden tres tipos de reglas: motriz, debida al respeto unilateral y debido al respeto mutuo.</li> </ul>
	Lawrence Kohlberg	Martínez (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comprensión de la moralidad y la justicia se da en la adolescencia.</li> <li>- Las conductas transgresoras suponen la detención en el desarrollo moral en un rango de edad que va de los 10 a los 13 años.</li> <li>- La detención puede deberse a que la habilidad del sujeto para pensar lógicamente sea inadecuada y la existencia de un ambiente social y físico que no provee una estimulación suficiente y adecuadas oportunidades para situarse en la perspectiva visual de los otros.</li> </ul>
	Lois Hoffman	Extremera (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La aparición de conductas transgresoras está relacionada con la insatisfacción de ciertas necesidades de las personas (seguridad, conocimiento de las fronteras de control, dependencia con otros y desarrollo de competencias a través de experiencias de éxito en la manipulación del ambiente) y con la imposibilidad de llevar a cabo ciertas tareas de</li> </ul>

<b>Perspectiva</b>	<b>Exponente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Consideraciones sobre la norma y la transgresión</b>
			desarrollo (adquirir conductas socialmente responsables, preparación para un futuro, etc.).

Fuente: elaboración propia, sobre la base de la revisión bibliográfica realizada

Las aproximaciones filosóficas a la norma y la transgresión van desde Sócrates en el siglo V a.C. hasta John Rawls en el siglo XX. Según Serrano (2005), Sócrates y Aristóteles concuerdan en que las normas deben ser respetadas independientemente de si son justas o no. Por su parte, para Maquiavelo es necesaria la existencia de las normas para controlar la naturaleza e instinto del ser humano (Echandi, 2013). Por otro lado, Kant establece que las reglas deben cumplir con tres principios, independencia, libertad e igualdad, y que los individuos pertenecientes a determinada sociedad deben estar de acuerdo con dichas leyes. Weber, Hart y Rawls siguen el modelo de racionalización de la justicia del derecho y concuerdan en que la justicia y las normas están para restablecer el orden. En contraposición a lo propuesto por Sócrates y Aristóteles, para Rawls, si las normas van en contra de la justicia, hay que desacatarlas (Ponce, 2005).

En relación con las posturas sociológicas, se tuvieron en cuenta las perspectivas europeas y latinoamericanas. Las europeas tienden a ser un poco más liberales en relación con la norma y tratan de ver la transgresión como un medio que, en ocasiones, puede mejorar diferentes situaciones. Por ejemplo, según Rodríguez (2012), Durkheim afirma que transgredir las normas no siempre trae consecuencias negativas para los grupos sociales; de la misma forma, Crozier afirma que las reglas severas no son buenas para el contexto organizacional (Arellano y Zamudio, 2011). En lo que respecta a los exponentes Latinoamericanos, ellos hablan de la existencia una cultura generalizada de transgresión. Según García (2004), Mafud afirma que los gobiernos quieren que las personas no se desvíen de las leyes, pero los que tienen el poder sí van en contra de ellas. Para Murrain, tendemos a generalizar y representar a una sociedad como transgresora por las acciones que realiza una sola persona (Murrain, 2017). Por su parte, Bergman afirma que muchas veces las entidades reguladoras no hacen nada frente a la desviación, por la simple razón de que todas las

personas infringen las normas (Bergman y Nevarez, 2005).

En cuanto a las perspectivas económicas, Leibenstein sugiere que una de las fuentes de ineficiencia en las organizaciones radica en el carácter incompleto de muchos contratos, que no precisan de manera clara las tareas que cada uno debe realizar (Huerta, 2004). En la misma línea, para Friedberg es necesario un sistema de acción organizado en el que se estructuren las relaciones de las personas ubicadas en contextos contrarios (Sulmont, 2004). Por su parte, Meckling en un primer momento creía que para que se diera un ejercicio adecuado había que cumplir con las obligaciones y era necesario establecer sanciones (Brunner y Meckling, 1982); no obstante, posteriormente matizó su postura al encontrar, en una investigación junto a Jensen, que a veces es necesario dejar a un lado las normas para alcanzar el resultado que se busca (Jensen y Meckling, 1994).

Por último, las aproximaciones psicológicas se dividen en dos posturas: la teoría conductual y la del desarrollo cognoscitivo – moral. Las primeras estudian la influencia de factores biológicos que tienden a ser estables tales como los rasgos de personalidad, la activación de la corteza pre – frontal del cerebro que regula los comportamientos pro – sociales o las respuestas biológicas a determinados estímulos (Alcázar, 2007). En cuanto a las teorías del desarrollo cognoscitivo – moral, sobresalen las de Piaget, Kohlberg y Hoffman, para las que las conductas transgresoras se presentan en diferentes etapas del desarrollo y en las que intervienen variables como la comprensión, el razonamiento, la edad, entre otras (Martínez, 2011).

### *2.1.3. La transgresión en la administración*

Existen dos formas de concebir la transgresión en administración. Una de ellas es a partir del pensamiento organizacional clásico, surgido principalmente en Estados Unidos, que hace énfasis en modelos formales y que trabaja por medio del establecimiento y la aplicación de normas u ordenamientos escritos en los que el dirigente ocupa un papel protagónico, estableciendo objetivos concretos que los empleados tienen que cumplir (Almanza, Calderón y Vargas-Hernández, 2018). En el otro modelo, el del pensamiento organizacional europeo, priman los temas como lo social y lo humano, dándole importancia

a la colaboración, la confianza, la libertad del empleado, el trabajo en grupo, entre otros (Martínez, 2005).

Dentro de los principales exponentes del pensamiento administrativo clásico se encuentran Frederick Taylor (1990), Henry Fayol (1990) y Max Weber (1964). Para Taylor (1911), las normas deben aplicarse de manera estricta y cualquier desviación debe ser castigada. Queriendo establecer una relación colaborativa con los empleados, impulsó la idea de remuneración basada en la producción; para que las personas cumplan las normas es necesario establecer determinadas recompensas contingentes que refuercen y generen mejores resultados, y de ahí el concepto de tarea y la prima como recompensa por su cumplimiento. De la misma forma, contemplaba el establecimiento de consecuencias negativas para aquellos que se desviaran de las normas (Ávila y Medina, 2002).

Para Fayol (1911) es importante establecer recompensas que incrementen las conductas en pro del cumplimiento de los principios de disciplina y orden, y en general de las normas de la empresa. También sugería que se deben ejecutar actividades de control para que las tareas se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado e implementar acciones sancionatorias cuando se produce la transgresión (Hernández, 2011). Según Morgan (2011), Fayol se fundamenta en el supuesto de que la sociedad tiene una presencia real y concisa, además de un carácter integral encauzado a generar un estado metódico y reglamentado.

Por su parte, Max Weber (1964) describió lo que llamó el sistema burocrático, que está fundamentado en una agrupación de funciones formales conformadas por disposiciones racionales. En este sistema, en la norma reside el poder; en consecuencia, busca ejercer control sobre la incertidumbre al regular las conductas de los empleados por medio de la reglamentación formal. Para Weber, en el sistema burocrático dominado por la autoridad racional, la transgresión de las normas impide que se genere una estructura social racional y organizada. De ahí la importancia de las contingencias negativas, como sanciones y castigos, para que no se transgredan las normas (Almanza, Calderón y Vargas-Hernández, 2018).

Una mirada panorámica al pensamiento administrativo a lo largo del siglo XX revela

la fuerte influencia del pensamiento taylorista y de la importancia que atribuye a la eficiencia, la optimización y en general el mantenimiento del control en organización (Barba, 2013). El panorama se diversifica un poco a partir de la década de 1970 con el surgimiento de lo que algunos autores (Sanabria et al. 2014) denominan la corriente de los estudios organizacionales europeos, los cuales se articulan alrededor del *European Group for Organizational Studies* (EGOS). Una característica del pensamiento organizacional europeo es el énfasis que pone, no ya en la eficiencia, sino en el ser humano como un individuo integral y en la organización como un sistema abierto, complejo y adaptativo (Maguire, McKelvey, Mirabeau y Öztas, 2006). En este tipo de enfoque no se enfatiza tanto la obediencia ciega a la norma sino la capacidad de crear conocimiento; se reconoce que, en circunstancias imprevistas, es necesario favorecer la toma de decisiones no rutinarias y valorizar los métodos que potencien la inventiva y la creatividad. En contextos fluctuantes no se enfatiza en el control centralizado, otorgándole a las personas una mayor autonomía sobre la forma en que realizan su labor (Velásquez, 2000).

A este respecto, Crozier y Friedberg (1990) afirman que a pesar de las restricciones que impone el sistema, los individuos poseen un margen de autodeterminación que utilizan para alcanzar una meta determinada en las relaciones con los demás, de tal forma que la persistencia de la libertad puede deshacer las normas más importantes y hace del poder un intermediario común entre diferentes estrategias, el aparato central de ordenación de la sociedad. Desde este punto de vista el poder no solo posee características restrictivas; su ejercicio no busca reducir la voluntad ni la capacidad de los individuos en las relaciones de poder, sino que es considerado como la capacidad del ejercicio libre de los sujetos que pertenecen a una organización y les permite negociar su conducta ante los demás. En este mismo sentido, Foucault (1982) considera que para ejercer el poder las estructuras sociales deben estar distribuidas como una red; esta función nunca puede ser responsabilidad de una sola persona. Afirma que es necesario establecer diferentes procedimientos, técnicas e instrumentos de poder.

En este apartado hemos visto los dos principales enfoques que existen para comprender la transgresión en las organizaciones. Ambos difieren en la forma en que se

percibe a los miembros de las organizaciones, las maneras en que se ejerce el poder y cómo se entiende la norma y la transgresión.

#### *2.1.4. La norma y la transgresión en el ámbito colombiano*

El incumplimiento de las normas es un fenómeno que se presenta en todas las sociedades, aunque en unas se evidencia más que en otras. La acción de trasgredir no sugiere necesariamente un ambiente que carezca de reglas; el que las quebranta sabe que, para hacerlo, es necesario tener un determinado grado de respeto hacia la norma. Estas infracciones en los ordenamientos sociales, en la mayoría de los casos, no suelen conllevar consecuencias negativas y están integradas al comportamiento de los grupos sociales; caso distinto sucede con las conductas delincuenciales que tienden a ser castigadas social y jurídicamente (García, 2017).

Según Bromberg (2003), existe una separación entre cultura, moral y ley debido a que las reglas informales y formales no están en la misma línea, de tal forma que se encuentran normalizados culturalmente comportamientos que van en contra de la ley y la moral. Para disminuir esta separación es necesaria la autorregulación y un acuerdo sobre el establecimiento de unos mínimos que la sociedad puede determinar como leyes básicas que deben ser apropiadas por parte de las personas (Cante y Mockus, 2006, citados por Silva 2017).

Siguiendo esta línea de razonamiento, Forero (2018) sugiere que es necesario entender estas manifestaciones conductuales desde un modelo cultural y no centrarnos exclusivamente en la perspectiva ética o moral. Nos debemos enfocar en las normas informales, que se generan a partir de creencias y preferencias permitiendo la justificación de conductas desviadas de los reglamentos y leyes establecidas por las instituciones gubernamentales o privadas. Esto es compartido por Murrain (2017), quien cuestiona el modelo que explica el incumplimiento generado por la falta de autocontrol moral.

De acuerdo con García (2017), los latinos tenemos cierta tolerancia al incumplimiento de las normas, la cual se ha presentado desde los tiempos de las colonias española y

portuguesa. Por tanto, la desobediencia a la norma era ya común en tiempos de la Nueva Granada y se manifestaba de diferentes formas: era común el contrabando, se irrespetaban las alianzas matrimoniales, los sacerdotes incumplían su voto de castidad, entre otros muchos ejemplos.

Esto sugiere que existía, y se ha mantenido en el tiempo, una incongruencia entre lo que se piensa, lo que se escribe y lo que se hace. Esta conformidad ante la transgresión, como resultado de la herencia colonial pero también como respuesta a ella, hace que el latino viva en una etapa de resistencia perpetua entre lo que es y lo que fue; se debate entre las buenas intenciones y la realidad, entre la desventura y el pecado (García, 2017). Las reglas no consideran cuáles son las realidades sociales ni las circunstancias adversas que viven los individuos; por tanto, las personas, para evadir los castigos que genera el transgredirlas, buscan mecanismos para encubrir sus acciones.

## **2.2. El ejercicio de la consultoría en los proyectos de infraestructura**

### *2.2.1. Concepto de consultoría*

La consultoría es un servicio en el que un profesional experto, que no pertenece a la organización, realiza un trabajo que busca de reconocer, de manera objetiva, diferentes, problemáticas o necesidades y aportar posibles soluciones (Rincón, 2012). Por lo tanto, se espera que las empresas consultoras estén conformadas por personas con la suficiente experiencia y conocimientos para aportar una óptica externa a la organización (Valencia, Vélez y Villegas, 2013)

La consultoría, tal como se la conoce actualmente, se originó en la segunda revolución industrial y permitió el desarrollo de grandes progresos tecnológicos: tras la llegada de la industrialización, se implementaron las primeras líneas de producción, identificando necesidades como la generación de métodos y procedimientos sistemáticos que llevaran a una mayor eficiencia en las empresas y mejoraran las relaciones interpersonales (Martínez, 2012).

Los primeros aportes importantes se dieron en el campo de la organización científica del trabajo gracias a las contribuciones de Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt y Harrington Emerson. Ellos creían que la implementación del método científico permitiría solucionar los inconvenientes en la producción. A su vez, comprendían la importancia de divulgar y aplicar sus métodos, lo que los llevo a dar conferencias, realizar investigaciones, escribir libros y brindar asesoría a diversas empresas (Kubr, 1997).

Otro antecedente relevante fue la creación, en Norteamérica, de la primera empresa consultora fundada en 1886 por Arthur Little y que tenía como nombre A. D. Little. También, en la misma zona geográfica, en el año de 1914 Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth y Edwin Booz fundaron la firma de consultoría Booz Allen & Hamilton, y en 1929 Harold Whitehead creó la compañía Whitehead & Partners en Londres (León, López y Portela, 2007).

Según Valencia, Vélez y Villegas (2013), en Colombia a finales de la década de 1940 aparecieron las primeras empresas de consultoría que llenaron el espacio dejado por firmas en contextos especializados provenientes del exterior. Estas hacían consultorías en lo relacionado con los proyectos hídricos y la producción de energía, es decir labores de infraestructura. Para ese entonces, la consultoría seguía el modelo anglosajón que practicaban los ingenieros colombianos que estudiaron en Estados Unidos o Inglaterra y que regresaron a trabajar en el sector público. Dos de esas empresas pioneras de consultoría fueron Ingetec, que se creó en 1947 a partir de la división, en dos compañías, de la empresa Olap (una fue destinada a la consultoría y la otra a labores de construcción), e Integral, que fue fundada en 1952 en Medellín; esta compañía llevo cabo proyectos relacionados con generación hidroeléctrica, haciendo ingeniería de vías y carreteras y planeación de acueductos y alcantarillados.

En los años 1960 y 1970, durante el apogeo de las empresas de consultoría en infraestructura, se creó la Asociación de Ingenieros Consultores Colombianos (AICO), que se encargó de establecer la agenda pública nacional en esta materia y fomentó la consolidación de este tipo de organizaciones, las cuales crecieron de manera importante

durante las últimas décadas (Valencia, Vélez y Villegas, 2013).

### *2.2.2. La consultoría en obras de infraestructura*

La infraestructura es el conjunto de sistemas necesarios para que la sociedad o la economía de una nación funcionen de manera apropiada. Está formada por diferentes elementos que pueden presentarse, ya sea en el sector público o privado, y que generalmente son dirigidos, desarrollados y regulados por empresas constructoras. Su función es proporcionar mejoras en la calidad de vida de las personas y en las condiciones de operación de las actividades financieras o económicas (Mapfre, 2003).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.), la infraestructura puede ser clasificada de dos formas: física y social – económica. La primera busca generar instalaciones públicas que ensamblan diferentes sectores de las ciudades y suministran los servicios básicos esenciales para su funcionamiento, tales como los servicios públicos y las vías. La social y económica contiene instalaciones y facilidades que les permiten a las personas desarrollarse dentro de la sociedad, tales como hospitales, jardines, entre otros.

La consultoría en infraestructura es, entonces, una asesoría realizada por un experto que detalla las actividades necesarias para la ejecución de proyectos de esta clase en sus diversas etapas, además de identificar necesidades con el fin de buscar procesos que permitan dar solución a dichas dificultades. El experto aporta sus conocimientos en estudios básicos y conceptuales, diseños de detalle o definitivos, entre otros (Congreso de la República, 1993).

Este tipo de consultores busca dar respuesta a las necesidades que se presentan y realiza diferentes actividades generales, tales como establecer objetivos con sus respectivas metas a corto, mediano y largo plazo. También lleva a cabo una descripción de las particularidades del área que se va a favorecer y la porción de influencia del estudio. Por último, saca conclusiones sobre las soluciones proporcionadas y recomienda las tareas que se deben llevar a cabo en las siguientes fases del proyecto, o las posibles soluciones que es necesario descartar o aplazar (Sociedad Colombiana de Ingenieros, 2014).

De manera particular, el consultor en infraestructura realiza diversas tareas, dentro de las que se encuentran: investigar sobre los antecedentes del proyecto, adquirir la cartografía que hay de la zona donde se ejecutará, aprobar las formulaciones planteadas por medio de la cartografía mediante reconocimientos terrestres y aéreos, determinar las implicaciones que tiene el cambio climático en relación con lo propuesto y sobre todo en aquellos lugares donde existe sensibilidad ambiental, adelantar la evaluación económica para cada alternativa, realizar una evaluación para determinar si existe riesgo sísmico en la zona del proyecto, elaborar estudios de afectación predial, estimar costos, diseñar estructuras, realizar el informe con recomendaciones y conclusiones, etc. (Sociedad Colombiana de Ingenieros, 2014).

Las empresas de consultoría en infraestructura enfrentan diferentes desafíos. Torres (2008) sugiere que este tipo de consultoría requiere de nuevas formas de contratación, además de mejorar en lo relacionado con la tecnología, la calidad y la unión de desarrollo de los grandes proyectos de infraestructura. A su vez, afirma que las empresas consultoras deben integrarse de una forma más real a las tareas de construcción y a las mismas firmas constructoras, de tal forma que se formen equipos que mejoren la realización del trabajo.

Por último, es importante mencionar que existen resoluciones, leyes y decretos que regulan la aplicación de la ingeniería y la arquitectura en Colombia. Dentro de las más relevantes se encuentran: a) el decreto 609 de 1976, que establece las tarifas profesionales de los ingenieros, b) la ley 64 de 1978, que reglamenta el ejercicio de la ingeniería, la arquitectura y profesiones auxiliares; c) el decreto 1904 de 1979, que fija precios para el diseño de acueductos y alcantarillados; d) el decreto 3154 de 1980, que especifica las tarifas profesionales de arquitectura; e) la resolución 5923 de 1981 o código de ética profesional para los ingenieros y arquitectos; f) el decreto 3201 de 1981, en el que se instauran los costos en los estudios de suelos y cimentaciones, y g) el decreto 406 de 1988, que establece los precios para la exploración de suelos y ensayos de laboratorio (Jaramillo, 2012).

### **2.3. La transgresión en empresas de consultoría**

El principal antecedente internacional en el estudio del tema de la transgresión en la consultoría en gestión es el trabajo de Olivier Babeau, cuya tesis doctoral (2005) tuvo como objetivo establecer la forma en que se manifiestan las transgresiones ordinarias en empresas consultoras en gestión: cómo se desarrollan dichas desviaciones de las normas y las consecuencias que estas tienen en los procesos gerenciales. El trabajo de campo, basado en entrevistas semiestructuradas, contó con la participación de 48 personas, de las cuales 41 fueron consultores y 7 clientes con diferentes niveles jerárquicos dentro de sus organizaciones.

Babeau (2005) encontró que existen dos áreas de transgresión: las externas y las internas. Las primeras están ligadas a la relación del consultor con el cliente o con otros consultores que no pertenecen a la misma empresa, y las segundas se refieren a las relaciones entre los consultores de la misma oficina. En cuanto a la relación consultor – cliente, encontró que esta oscila entre la confianza y la desconfianza ya que se engañan entre sí: su interacción va de la cooperación a la traición. También existen problemas relacionados con la confidencialidad de la información, los cuales surgen en diferentes niveles y formas de acuerdo con el tipo de consultoría de gestión, ya sea en lo relativo al anonimato del cliente o al uso de los datos recopilados. También se presentan irregularidades en la búsqueda de la información que se puede manifestar por medio de la explotación de la ambigüedad por parte del consultor en su producción de datos. En la misma línea, los consultores pueden volverse vendedores de información. Existe información que las empresas no desean que se divulgue a ningún precio, pero muchas veces es revelada sin que existan contingencias graves para las compañías. Estos datos pueden ser, por ejemplo, información de costos agregados de producción, indicadores internos como la tasa de abandono de clientes, entre otros; entonces, muchas veces se busca a competidores externos para que guarden determinados datos que no son relevantes (Babeau, 2005).

En cuanto a la transgresión interna, está la modulación de transparencia hacia el cliente que debe verse reflejada en la objetividad de los análisis. Aunque los informes deben presentarse con garantías de objetividad, rigor y científicidad, en la práctica el trabajo del consultor es una construcción hecha a partir de suposiciones y proyecciones. También se

evidencia en la presión de los conflictos de interés (Babeau, 2005). Así mismo, esta modulación se manifiesta en los procesos de licitación puesto que muchas veces los clientes no quieren pagar lo que es apropiado, pero tampoco quieren contratar a un mal profesional; entonces se presenta un escenario que se presta para manipulaciones retóricas en el que el consultor pretende embellecer la verdad. Es decir que en el proceso de selección los candidatos tienden a manipular referencias, el servicio prestado y los beneficios esperados que constituyen un momento fundamental en la aplicación de la consultoría. Además se presentan transgresiones relacionadas con la facturación, de tal forma que se contrata a consultores que no cumplen con las competencias necesarias, ya sea por experiencia, conocimientos, capacidades o posturas hacia el trabajo; lo importante para la empresa es seguir generando ingresos (Babeau, 2005). El consultor también transgrede las normas al no cumplir determinados horarios de trabajo; aunque no se establecen en los contratos laborales un horario de trabajo para estos empleados, las culturas lo establecen. Por último, encontró que este tipo de profesionales utilizan los recursos de las compañías para uso personal (un ejemplo es cuando utilizan la internet para consultar sitios no relacionados con su actividad profesional) y sacan de su tiempo de trabajo para realizar otras actividades.

Babeau (2005) concluye que existe una desviación de la regla diaria, realizada por un gran número de personas, de una gravedad limitada y conocida por todos. La característica más importante que encontró es la utilidad de la transgresión, es decir, su papel en la superación de las limitaciones para lograr los objetivos de la organización.

A pesar de su importancia e interés, el trabajo de Babeau (2005) sobre la transgresión ordinaria en las empresas de consultoría en gestión ha tenido pocos continuadores. En particular, nuestra revisión de literatura (ver Anexo 1) ha puesto en evidencia que no se han realizado en Colombia investigaciones sobre la transgresión en empresas de consultoría. Nuestro trabajo pretende llenar parcialmente este vacío de conocimiento, explorando el fenómeno de la transgresión en un tipo particular de consultoría, que es la relativa a los proyectos de infraestructura.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Posicionamiento epistemológico, alcance y tipo de investigación**

El posicionamiento epistemológico de esta investigación está enmarcado en el paradigma interpretativista, pues busca interpretar cómo se manifiesta un fenómeno social (la transgresión) en un terreno específico (las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia) con el fin de hacer un aporte a su comprensión. Según Burrell y Morgan (1979), el paradigma interpretativista busca comprender al mundo estudiándolo desde una experiencia subjetiva en el ambiente cotidiano en el que se presentan las situaciones estudiadas. Por su parte, Thiétart et al. (2014) afirma que el interpretativismo asume la existencia de múltiples realidades, que sólo pueden ser investigadas de manera holística y no como la suma de partes, por lo que su propósito es la comprensión y no la predicción y el control de los fenómenos.

En relación con el alcance, la investigación es de tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista 2014), pues busca describir cómo se manifiesta la transgresión en la consultoría en infraestructura en empresas colombianas. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características o perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno de investigación. Estos estudios solo pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, por lo tanto, su objetivo no es identificar relaciones o explicaciones. Son útiles para precisar las características de un fenómeno, contexto o situación (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

El tipo de enfoque elegido para la investigación es el cualitativo, ya que se pretende describir las manifestaciones de la transgresión a partir de los testimonios e historias de individuos que tienen experiencia y que conocen desde el interior las prácticas de consultoría en infraestructura en Colombia. Según Gibbs (2012), la investigación cualitativa busca acercarse al mundo real más allá de los laboratorios, y dentro de sus propósitos están entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales desde su interior y a través

del estudio de experiencias de los individuos, de la observación de interacciones y del análisis de documentos.

### **3.2. Terreno de investigación**

El terreno de la investigación son las empresas del sector de la consultoría en infraestructura en Colombia. Estas organizaciones proporcionan asesorías técnicas en actividades de ingeniería geológica y de prospección, arquitectura, meteorología y estudios geodésicos.

Las acciones de arquitectura tienen que ver con el diseño de edificios, dibujo de planos de construcción, supervisión de las obras, así como la planificación urbana y la arquitectura paisajista (DANE, 2006). Por su parte, las actividades técnicas y de ingeniería abarcan las acciones especializadas que se relacionan con la ingeniería civil, hidráulica y de tráfico, incluso la dirección de obras de construcción; la elaboración y realización de proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería de minas, ingeniería química, mecánica, industrial y de sistemas; ingeniería especializada en sistemas de seguridad, sistemas de acondicionamiento de aire, refrigeración, saneamiento, control de la contaminación y acondicionamiento acústico, etc. Se incluye el diseño industrial y de maquinaria (DANE, 2006). Las actividades geológicas y de prospección abarcan la realización de mediciones y observaciones de superficie para obtener información sobre la estructura del subsuelo para la ubicación de yacimientos de petróleo, gas natural, minerales y depósitos de aguas subterráneas; estudios geofísicos y aerogeofísicos, geológicos y sísmicos; labores de meteorología; actividades geodésicas, que comprende estudios de agrimensura, hidrológicos, del subsuelo. Por último, las actividades de cartografía y de información espacial, incluso mediante fotografías aéreas (DANE, 2006)

Esta investigación está enfocada en los consultores en infraestructura y en las personas o empresas que requieren de sus servicios. En Colombia, el 89,91% de las empresas de consultoría se encuentran en las 5 principales ciudades del país, en donde Bogotá concentra un 61,05%. De estas, el 77.70 % de las empresas corresponden a microempresas y

el 18.35% a pequeñas empresas. Así mismo, más del 80% de las organizaciones corresponden a sociedades anónimas con acciones simplificadas y más del 10%, en promedio, a personas naturales (DANE, 2006).

Las categorías de perfiles que se entrevistaron fueron los siguientes:

1. Consultor: persona encargada de realizar la consultoría.
2. Cliente: persona que requiere de los servicios de un consultor o de una empresa.
3. Profesional que ha tenido tanto el rol de consultor como de cliente.

### **3.3. Técnica de recolección de información**

La principal técnica para recolectar la información en los estudios cualitativos es la entrevista. Para nuestro propósito no es posible llevar a cabo una entrevista grupal ya que las interacciones de los encuestados no permiten su libre expresión. La naturaleza especial de la información investigada, es decir, los actos transgresores, las acciones generalmente no reconocidas, etc., hace imposible el uso de un compendio agrupado de información. Según Babeau (2005), la entrevista individual consiste en el contacto cara a cara entre el investigador y el encuestado y es la técnica más apropiada para el propósito de esta investigación.

El tipo de entrevista escogido para el presente estudio es la entrevista semiestructurada. En esta se requiere que el entrevistador esté sensibilizado con su desarrollo, sin juzgar los testimonios, estando atento a lo que ha expresado el encuestado. Esto ayuda a que se puedan adaptar otras preguntas diferentes a las planeadas, incentivando al participante a esclarecer términos, identificar tergiversaciones y reducir formalidades. Es un tipo de entrevista uniforme y flexible, que permite conseguir interpretaciones que sean coherentes con los objetivos de la investigación (Díaz – Bravo, et al. 2013).

Para esta investigación se decidió realizar un total de once entrevistas a personas que se encuentran inmersas en las actividades de consultoría en infraestructura y que tienen una gran experiencia; por lo mismo, poseen una buena comprensión del rol que desempeñan en

este tipo de empresas. Cinco se aplicaron a profesionales que han tenido experiencia como consultores y clientes, tal como se detalla en la tabla 2. Datos de los entrevistados. El propósito de esto era establecer la representación que tienen acerca de lo experimentado en relación con la transgresión en las empresas de consultoría en el campo investigado. A su vez se consideró pertinente realizar cuatro entrevistas a personas que solo se dedican a la consultoría y dos más a clientes, personas que han requerido de servicios de consultoría, y de esta forma tener una mayor comprensión de la problemática.

**Tabla 2.** Datos de los entrevistados

<b>Perfil</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Género</b>	<b>Rol</b>	<b>Duración de la entrevista</b>	<b>Medio de la entrevista</b>
Consultor y cliente	16 años	Masculino	Abogado - Director contractual - Sector Estatal	56 minutos	Presencial
Consultor y cliente	25 años	Masculino	Ingeniero - Director de Proyecto y Operaciones - Empresa Privada	44 minutos	Presencial
Consultor	15 años	Masculino	Abogado - Asesor Jurídico - Sector Privado	52 minutos	Virtual
Cliente	23 años	Masculino	Ingeniero - Director de Proyecto y Operaciones - Sector Estatal	45 minutos	Virtual
Consultor	16 años	Masculino	Ingeniero - Desarrollo de Infraestructura- Sector Privado	37 minutos	Virtual

<b>Perfil</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Género</b>	<b>Rol</b>	<b>Duración de la entrevista</b>	<b>Medio de la entrevista</b>
Consultor y cliente	15 años	Femenino	Abogado - Directora Jurídica - Sector Estatal	67 minutos	Virtual
Consultor y cliente	12 años	Masculino	Abogado - Director contractual - Sector Estatal	56 minutos	Virtual
Cliente	11 años	Femenino	Administradora de empresas - Directora de Asuntos Corporativos - Sector Estatal	50 minutos	Virtual
Consultor	18 años	Masculino	Ingeniero - Gerencia de construcciones - Empresa Privada	41 minutos	Virtual
Consultor y cliente	10 años	Masculino	Arquitecto - Secretario de Planeación en infraestructura - Sector Estatal	40 minutos	Virtual
Consultor	9 años	Masculino	Ingeniero - Infraestructura vial - Sector Estatal	36 minutos	Virtual

Fuente: elaboración propia

### 3.4. Procesamiento y análisis de la información

Posteriormente a la aplicación de la técnica de recolección de información, se realizó la transcripción de las grabaciones de las entrevistas realizadas a los consultores, clientes y directivos que están involucrados en actividades de infraestructura. Para el análisis del material empírico se utilizó el análisis de contenido temático, que tiene como propósito identificar elementos relevantes que están inmersos en los documentos escritos, ya sean palabras, frases, párrafos, entre otras, permitiendo el esclarecimiento de fenómenos sociales por medio de la clasificación de categorías; es decir, que favorece una buena utilización de los procedimientos, técnicas y métodos en relación con las necesidades o propósitos de cada estudio (Fernández, 2002).

Para realizar un análisis ordenado de la información se utilizó el software “Atlas.ti”. El proceso requiere de tres fases: “codificación de la información (de los datos); estructuración o creación de una o más redes de relaciones o diagramas de flujo, mapas mentales o mapas conceptuales, entre las categorías; y estructuración de hallazgos o teorización si fuere el caso” (Varguillas, 2006 p. 76). Este programa nos permitió identificar las categorías y los códigos que se utilizaron para el análisis de la información, los cuales se muestran especificados en la tabla 3.

Las categorías y los códigos utilizados en el análisis de la información son de dos tipos. Los primeros surgieron de la revisión bibliográfica, por lo que pueden ser consideradas como categorías *a priori* al desarrollo del trabajo de campo (en cuyo caso se señala la fuente bibliográfica correspondiente). Los segundos fueron identificados en el curso de la investigación como resultado del análisis e interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo (por lo que se señala que su fuente es el terreno de la investigación). Estos últimos códigos y categorías, y la fundamentación que les es propia, constituyen los principales aportes teóricos de la investigación.

**Tabla 3.** Categorías de análisis

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Clave</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
Tipo de	Cambio en las	TT – CE	Se produce cuando los consultores	Babeau

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Clave</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
transgresión	especificaciones definidas		modifican los detalles especificados en los proyectos y que se definieron en las etapas de diseño.	(2005)
	Subcontratación de responsabilidades	TT – SB	Se produce cuando se delegan las funciones de construcción en un tercero sin cumplir lo determinado por el cliente	Babeau (2005)
	Cambio en los perfiles presentados	TT – CP	Se le ofrece al cliente a profesionales que no son quienes realmente desarrollarán las actividades; el personal contratado no cumple con las competencias que requiere el perfil del cargo	Terreno
	Tergiversación de la normatividad	TT – IN	Se produce cuando el consultor realiza una interpretación inadecuada de la normatividad o del reglamento que tiene que cumplir en el ejercicio de su actividad.	Terreno
	Incumplimiento de las necesidades del cliente	TT – NS	Se produce cuando el consultor no satisface las necesidades y exigencias de los clientes, de tal forma que no presta un servicio integral y no cumple las demandas iniciales.	Duarte, González y Rodríguez (2011)
	Alteración de los costos y los tiempos	TT – AC	Se produce cuando hay aumento o disminución de los gastos y tiempos que se habían planificado y diseñado en el presupuesto para la realización de la consultoría.	Vargas (2012)
Fase del ciclo de vida proyecto en la que se	Planeación	CVP – PL	La transgresión se presenta en la fase de planificación del proyecto e influye en la definición del trabajo necesario (y sólo el necesario) que se realizará durante el ciclo	Terreno

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Clave</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
realiza la transgresión			de vida del proyecto, para llevarlo a cabo y culminarlo con éxito.	
	Ejecución	CVP – EJ	La transgresión se presenta en la fase de ejecución e influye en el alcance, tiempo y costo del proyecto.	Terreno
	Control y seguimiento	CVP – CS	La transgresión se presenta en el seguimiento y revisión del avance del proyecto	Terreno
	Cierre	CVP – CI	La transgresión se presenta en el cierre del proyecto y afecta el cumplimiento de las expectativas del cliente final.	Terreno
Tipos de transgresor	El vivo	TT – VI	Es el individuo que, independientemente de las dificultades, utiliza cualquier medio para el desarrollo de la consultoría, aunque ello implique transgredir deliberadamente la norma.	García (2017)
	El desamparado	TT – CH	Es aquel que solo desobedece los reglamentos si es necesario hacerlo, es decir que lo hace porque no tiene otra opción	García (2017)
	El ignorante	TT – IG	Es aquella persona que no conoce la normatividad que rige su actividad como consultor y no sabe lo que tiene que hacer.	Terreno
	El que se adapta	TT – AD	Es aquel individuo que se acomoda a los nuevos contextos, dosificando el acatamiento y la insubordinación de acuerdo con las condiciones del momento; su objetivo es alcanzar determinados fines y para eso está preparado para sacrificar sus creencias y valores.	García (2017)
	Proliferación	CT – PN	Hay un aumento en el número de reglas que	Marcos

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Clave</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
Causas	de las normas		tienen una baja eficacia y que dificultan el conocimiento de la normatividad vigente.	(2009)
	Perdida de vigencia	CT – PV	Está relacionada con el período de vida de la regla. Se da cuando el ordenamiento ha prescrito en el sentido de que ha dejado de regir la actividad de consultoría en obras de infraestructura.	Mendieta y Parra (2011)
	Normas absurdas	CT – NA	Se produce cuando, a juicio del consultor, debe obedecer normas que carecen de justificación y que solo afectan o complican su actividad.	Terreno
	Normas importadas	CT – NI	Se produce cuando se incorporan, para la actividad de la consultoría, normas implementadas en otros países y se establecen en el reglamento colombiano.	Terreno

Fuente: elaboración propia

## **4. Resultados**

En este apartado se presentan los resultados del análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas en el desarrollo de esta investigación y que permitirán dar respuesta al problema planteado. Contiene diferentes categorías: la primera de ellas son los tipos de transgresión; luego, la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se presentan; posteriormente los tipos de transgresores y, por último, las causas de la transgresión.

### **4.1. Tipos de transgresión**

Por medio del análisis del material recolectado en las entrevistas se encontró que son tres los tipos de transgresión más frecuentes en las empresas de consultoría de infraestructura: la alteración de los costos y los tiempos, el incumplimiento de las necesidades del cliente y

el cambio en los perfiles presentados. En la tabla 4 se muestra la fundamentación de cada uno de ellos, es decir, la frecuencia de su aparición en las entrevistas realizadas.

**Tabla 4.** Fundamentación de los tipos de transgresión

Tipos de Transgresión	Fundamentación
Alteración de los costos y los tiempos	36
Incumplimiento de las necesidades del cliente	24
Cambio en los perfiles presentados	15
Tergiversación de la normatividad	14
Cambio en las especificaciones definidas	10
Subcontratación de responsabilidades	9

Fuente: elaboración propia

#### *4.1.1. Alteración de los costos y los tiempos*

El tipo de transgresión que más se presenta en el desarrollo de la consultoría en empresas de infraestructura es la alteración de los costos y los tiempos (36 menciones). Según Vargas (2012), esta se encuentra relacionada con el aumento o disminución de los gastos y tiempos que se planificaron y diseñaron en el presupuesto inicial para la realización de la consultoría. Esta transgresión se produce cuando los costos y tiempos no están de acuerdo con las actividades diseñadas para el alcance de los objetivos planteados por el consultor. Esta acción de alterar los costos y tiempos se evidencia en los siguientes testimonios dados por los entrevistados:

Consultores que simplemente, como lo menciono, como van tras un interés económico, se centran es en poner las trabas y el mínimo, la minucia a la letra

del contrato para pegarse de allí y que su expectativa económica crezca, sobre la idea de que entonces eso no es lo que usted me pidió como cliente, usted quiere una cosa diferente a lo que usted me pidió hacer, y como eso no está así en el contrato, y quiero que yo se lo haga, entonces eso vale más (comunicación personal, Agosto, 2020).

Hay consultorías que usted contrata para tres meses y terminan siendo un año de ejecución, entonces usted se cuestiona y no le adicionan un peso, entonces cómo hace el consultor para mantener todo su equipo de profesionales, cuánto le cobrará un ingeniero civil con maestría en pavimentos y 15 años de experiencia (comunicación personal, Agosto, 2020).

Dónde está la ética frente a su profesión porque sólo se piensa muchas veces en lo económico y es cómo saco este proyecto y cómo me ahorro tanta plata ay no, yo voy a ir desde *Google Maps* y hago la geo referenciación del terreno, y no fui, porque estoy ahorrando costos (comunicación personal, Agosto, 2020).

El impacto de alterar los costos y tiempos por parte de los consultores se ve reflejado en la planeación, ejecución y cierre del proyecto de infraestructura, pues si no se manejan de manera adecuada los recursos financieros para la ejecución de la consultoría, las tareas que se plantearon en la etapa de planificación pueden quedar mal estructuradas. A su vez, puede aumentarse el incumplimiento de los tiempos planteados, no solo para la realización de la consultoría, sino también de la ejecución del proyecto por parte de los constructores, lo que acarrea más gastos. De tal forma que un proyecto de esta categoría puede quedar paralizado por determinado tiempo, inconcluso o presentar mala calidad. Lo anterior se ve reflejado en el siguiente comentario proporcionado por uno de los entrevistados:

Entonces pues la falta de ética de estos profesionales, por más que lo tengan reglado, pues incumplan sus obligaciones y las obras se entreguen de mala calidad. Y que la legislación, por ejemplo, en el tema de obras, la legislación siempre ha tratado de, sobre todo de asignarle responsabilidades a esos interventores porque antes no les asignaban (comunicación personal, Agosto,

2020).

#### *4.1.2. Incumplimiento de las necesidades del cliente*

Se genera cuando el consultor no armoniza las necesidades y exigencias de los clientes, de tal forma que no prestan un servicio integral y no compensan las demandas que contemplaba el cliente (Duarte, González y Rodríguez, 2011). Se evidenciaron 24 testimonios de los entrevistados que hacen referencia a este tipo de transgresión, siendo el segundo más frecuente. La descripción de la presencia de esta infracción se puede encontrar en los siguientes apartes de las entrevistas, los cuales se refieren a que las actividades realizadas por el consultor son incongruentes con lo que requiere el cliente:

No sabemos por qué fue, pero pudo haber sido un problema de diseños. Entonces no se ha pensado en la responsabilidad, en cuántas vidas están en juego, en cuántas personas están esperando un proyecto, de ese proyecto depende que les llegue de pronto agua, de ese proyecto depende que los niños no se mueran de sed (comunicación personal, Septiembre, 2020).

No, es que los costos no dan, el valor no da', pero yo creo que es un razonamiento suficiente para pensar que por eso mi trabajo queda a medias, o sea es un trabajo tal vez por decirlo de alguna forma, mediocre, a lo que yo voy es que no es falta de idoneidad, es falta de esa ética profesional del profesional que está haciendo las cosas y que no tiene el compromiso real de lo que se va a hacer, entonces resultan por ganar más plata o porque los costos no se ajustan al proyecto (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Sobre identificar la real necesidad que tienen o el alcance que requieren de la consultoría, de cómo es que es el proyecto que se requiere que le entreguen, entonces ahí nació un primer problema, y si eso nace mal pues usted termina seleccionando un consultor que luego va a ejecutarle ¿qué? algo que no es claro qué se quiere (comunicación personal, Agosto, 2020).

Esta transgresión se puede evidenciar cuando los consultores no realizan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la consultoría y que son congruentes

con los intereses que tiene el cliente en relación con esta. Entonces, muchos consultores no proporcionan un servicio de calidad. Ejemplos de ello es cuando entregan documentos en los que hay problemas de diseño o de calidad:

Estaban desarrollando una obra, y uno ve que la obra del proyecto se cayó, se quedó parqueado, no se puede avanzar y uno... es que este es un tema tan técnico que uno lo trata tanto (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Las grandes falencias en los procesos constructivos son los diseños, son problemas con diseños que surgen desde la consultoría [risas], en muchas ocasiones surgen puede ser porque el consultor es irresponsable porque mire que aquí no transgreden tanto las normas jurídicas, se transgreden las normas técnicas, las que manejan los ingenieros, porque yo recibo un proyecto y yo asumo que está bien, hace un diseño, hace un plano, hace un dibujo, yo asumo que usted lo está haciendo bien (comunicación personal, Septiembre, 2020).

#### *4.1.3. Cambio en los perfiles presentados*

Los perfiles de personal son las características profundas de una persona que se encuentran relacionadas de forma causal con el desempeño óptimo en un puesto de trabajo (Narváez, 2019). En consultoría este incumplimiento se produce en la fase de cotización y consiste en que se le ofrece al cliente a profesionales que no son quienes realmente desarrollarán las actividades. También puede darse la circunstancia de que el personal contratado no cumple con las competencias que requiere el perfil del cargo. Las entrevistas mostraron que este tipo de transgresión se presentó con una fundamentación de 15 menciones por parte de los consultores; algunas de las respuestas fueron:

En el ejercicio pues termina simplemente entonces lo que yo pedí como un ingeniero con maestría lo termina haciendo un ingeniero junior, chiquito, recién egresado, con permisibilidad (comunicación personal, Agosto, 2020).

En la ejecución de las obras no se cumplen con los perfiles mencionados, cambian mucho de perfiles y eso es un tema complejo para el desarrollo de la ejecución de las obras (comunicación personal, Agosto, 2020).

Entonces si uno va a pedir un consultor, ese consultor debe tener un equipo de trabajo, ese equipo de trabajo tiene ciertos perfiles y se supondría, se supondría no, se supone que debe realizarse así, sería un incumplimiento al contrato no mantener esos mismos perfiles (comunicación personal, Septiembre, 2020).

El cambio en los perfiles presentados tiene consecuencias negativas en las obras ya que en la fase de ejecución las actividades a realizar quedan incompletas, es decir que no cumplen con la calidad requerida en el proyecto. También se presenta que los consultores contratados no tienen la experiencia necesaria y muchas veces sus entregables quedan mal hechos y, cuando son requeridos para que respondan por su mala labor, no dan respuesta:

Pero la gente que está buscando experiencia, la gente que de pronto está arrancando, muchas veces esas ganas de salir adelante las lleva a cometer errores, a contratar bajito, y ya después cuando se ven con el agua hasta el cuello, pues tratan de salir del problema de cualquier manera, ¿sí? Contratando a cualquier asesor o de pronto tratando de hacer cualquier entregable para que reciban y salir del problema, ¿sí? Y en esa etapa que decía Carlos, cuando se está ejecutando el proyecto, pues no aparecen, no aparecen (comunicación personal, Agosto, 2020).

No le da el presupuesto para contactar el personaje idóneo que saque adelante un proyecto como debe ser y contrata mal, al contratar mal se cuentan con unos insumos que no son los que realmente requiere el proyecto, ¿sí? Y ahí empiezan los problemas en la ejecución de obra, porque las cosas no están completas o porque el profesional de pronto no tenía la experiencia para haber sacado adelante su entregable, y entonces el entregable tiene falencias técnicas... en fin (comunicación personal, Agosto, 2020).

#### *4.1.4. Tergiversación de la normatividad*

Esta transgresión se presenta debido a la necesidad que siente el consultor de atribuir un significado determinado a la normatividad o reglamento que tiene que cumplir en el

ejercicio de su actividad. En ciertas ocasiones esa interpretación es inadecuada, lo que ocasiona un deterioro en el desempeño de la actividad del consultor. La tergiversación de la normatividad se evidenció en las declaraciones proporcionadas por los consultores entrevistados y tiene una fundamentación de 14 menciones.

Las normas generan espacios y aparte que dan espacios de la corrupción, son vacías y generan mucho tema, y muchos inconvenientes a la hora de contratar. Entonces resulta uno interpretando, el contratista interpretando, el abogado interpretando y todo el mundo interpretando porque la norma no es clara, entonces en Colombia falta mucha claridad en las normas (comunicación personal, Septiembre, 2020).

De acuerdo con Jaramillo (2012), la tergiversación de la normatividad se da sobre todo por el desconocimiento en el campo y le da espacio a la especulación en los contenidos establecidos en la legislación colombiana o en el desarrollo de sus funciones.

Los ingenieros muchas veces o los consultores muchas veces evaden y no hacen su trabajo con la seriedad y responsabilidad que se debe hacer, pues terminan es evadiendo sus propias normas éticas, sus propios códigos éticos (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Pero aquí no, aquí se habla de la selección objetiva, de los principios en contratación, que usted debe ser transparente, pero usted va y genera requisitos, y muchas veces los contratistas, los proponentes, lo ven como que vulnera los principios de la contratación por lo que usted está pidiendo, y ahí es donde uno se enfrenta a esos dilemas (comunicación personal, Septiembre, 2020)

#### *4.1.5. Cambio en las especificaciones definidas y Subcontratación de responsabilidades*

Además de los tipos de transgresión mostrados anteriormente, también se encontraron el cambio en las especificaciones definidas (10 menciones) y la subcontratación de

responsabilidades (9 menciones). La primera ocurre cuando se modifican los detalles de los proyectos determinados en las etapas de diseño por los consultores, mientras que la subcontratación de responsabilidades está relacionada con la delegación de funciones de construcción en un tercero sin cumplir lo determinado por el cliente (Babeau, 2005).

#### 4.2. Las etapas del ciclo de vida del proyecto en las que se produce la transgresión

Las transgresiones por parte de los consultores se pueden presentar en las diferentes fases de desarrollo del proyecto, ya sea en la planeación, en la ejecución, en el control y seguimiento o en el cierre. Por medio de las respuestas de los entrevistados se encontró que las fases en las que más se presentaron infracciones fueron la ejecución y la planeación. En la tabla 5 se presentan las fundamentaciones, es decir las menciones de cada una de ellas.

**Tabla 5.** Fundamentación de las transgresiones según el ciclo de vida del proyecto

Etapa del Proyecto	Fundamentación
Ejecución	37
Planeación	21
Control y seguimiento	8
Cierre	7

Fuente: elaboración propia

##### 4.2.1. Ejecución

Es la fase en la que se implementan las técnicas y los procedimientos necesarios para cumplir los objetivos de la consultoría. Implica la coordinación de individuos y capitales, además de integrar y llevar a cabo las actividades que se definieron en la fase de planificación (Vargas, 2012). Por lo tanto, la transgresión en la ejecución de un proyecto de consultoría en infraestructura influye en el alcance, el tiempo y el costo del proyecto. Los entrevistados refirieron que en este punto de la consultoría es donde más se transgrede, con una fundamentación de 37 menciones.

En Colombia, o sea, que tú cumplas al 100%, no, es muy difícil, las condiciones, y ni siquiera porque no lo quieren hacer, no más las condiciones climáticas no me permiten ejecutar los términos que tenía planeados, entonces ya eso es transgredir (comunicación personal, Agosto, 2020).

No hacerlo rápido. Pero muchas veces ni siquiera es porque no lo hagan rápido o no. Sino porque ni siquiera haciéndolo despacio lo hacen bien (comunicación personal, Julio, 2020).

No van a campo y muchas veces esas cosas son importantes para el proyecto, entonces se encuentra uno con el desarrollo de los estudios que el terreno no era como lo habían planteado, muchas cosas técnicas (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Y hay obras que así tú digas que se demoran un año no van a salir en un año, siempre tienen que pasar a otras vigencias y a otros gobiernos y eso la norma no lo ve. Usted sólo puede hacer lo que alcance a hacer en su Gobierno, entonces eso es una talanquera y no permite que se haga de maneras adecuadas y planeadas las obras (comunicación personal, Agosto, 2020).

En estos comentarios se evidencia que la ejecución de la actividad del consultor tiene muchos contratiempos y es muy difícil alcanzar los objetivos planteados en la planificación de la consultoría. Esto se da debido, o bien a las condiciones climáticas, o porque los consultores no tienen conocimiento de lo que se tiene que hacer, o simplemente porque no quieren realizar sus tareas de manera adecuada.

#### *4.2.2. Planeación*

En esta etapa de un proyecto de consultoría se integran los procesos para determinar el alcance total del esfuerzo, establecer los objetivos y definir las actividades requeridas para alcanzarlos (Vargas, 20012). La transgresión en esta fase influye en la definición del trabajo necesario que se realizará durante el período de existencia del proyecto. En las entrevistas hubo 21 menciones relacionadas con la transgresión en este estadio de la consultoría:

El contratista se escuda en que el proyecto no da y eso puede ser cierto como puede ser falso, o sea, yo pregunto: si un proyecto no da ¿por qué me presento? Yo tuve la oportunidad de estudiar antes de, y si nadie se presentara al proyecto y todo el mundo observara eso, yo tendría que entrar como entidad a afectarlo, tendría que entrar a mirar cuál es el problema, entonces mire que el problema no es solo de las entidades de pronto a la hora estructurar un presupuesto mal sino también de los mismos contratistas al presentar el perfil de los proyectos (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Entonces en ese ejercicio de planeación también que le decía, ejemplo: se nos olvidó meter 20 kilómetros topográficos, solamente puse 30 y eran 50, faltaron 20, eso vale un platal, para cualquier consultor del gremio hacer una topografía en un kilómetro, en los que sea, eso requiere plata, requiere inversión, entonces usted termina diciéndole ‘venga sí, señor consultor, usted tiene toda la razón, hay que hacer 20 kilómetros más, yo planeé mal’ pero no hay plata para adicionarle. Entonces ¿qué hace usted? Se requieren los 20 kilómetros, entonces usted ¿qué empieza? Bueno, venga, sacrifiquemos la dedicación de este profesional acá, que ejemplo era del 50%, bajémosela a un 10%, compensemos para que entonces usted materialice esa topografía, y usted finalmente lo está pensando en que el proyecto fluya, no en ser corrupto (comunicación personal, Agosto, 2020).

Hay de todo: la falta de planeación, las entidades del Estado no planeamos bien la contratación. Cuando una entidad del Estado va a superar el daño de una obra, tiene que pedir unos permisos, por lo general no lo hace [...] las adiciones son el resultado de la mala planeación que viene desde el estructurador, que él debió haberme dicho desde el inicio que para hacer una cancha se necesitaba esto, ¡no! Se le olvidó que para que cupiera una cancha de fútbol se requería agregar un ítem, quedaría el imprevisto, y lo intenta suplir con adición cuando son temas técnicos que no que no deberían estar después adicionándose sino desde el inicio saber que la obra cuenta (comunicación personal, Agosto, 2020).

Teniendo en cuenta los argumentos de los entrevistados encontramos que en esta etapa del proyecto se suelen transgredir los reglamentos que rigen la actividad de consultor cuando no se proyecta bien la contratación, no se realizan los cálculos necesarios para una buena planeación o las estimaciones de los consultores no son acertadas.

#### 4.2.3. Control – seguimiento y cierre

En las respuestas de los entrevistados se evidenciaron menciones acerca de las otras fases del proceso de consultoría en las que también se presentan transgresiones, pero en menor medida que las anteriormente mencionadas. Estas etapas son la de control – seguimiento (8 menciones) y cierre (7 menciones). La primera integra todas aquellas acciones necesarias para supervisar, además de examinar y regular el adelanto del proyecto con el propósito de establecer incongruencias entre la planeación y la ejecución. Por su parte, en el cierre las infracciones se presentan en la verificación de que los procesos que se definieron hayan sido terminados (Vargas, 2012).

### 4.3. Los tipos de transgresores encontrados

El análisis de la información recogida en las entrevistas nos muestra los tipos de transgresores que predominan en las empresas de consultoría en infraestructura; estos son el vivo, el que se adapta y el desamparado. El otro que también figura, en menor proporción, es el ignorante. En la tabla 6 se especifican las fundamentaciones de cada uno de ellos.

**Tabla 6.** Fundamentaciones de los tipos de transgresores

Tipos de transgresores	Fundamentación
El vivo	42
El que se adapta	29
El ignorante	11
El desamparado	10

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.1. *El vivo*

Es aquel individuo que, independientemente de las dificultades, sale adelante, quebrantando la norma (García, 2017). En el caso que nos ocupa, es aquel consultor que utiliza cualquier medio para el desarrollo de la consultoría, aunque ello implique transgredir deliberadamente la norma. Para el consultor “vivo” la asesoría es como un juego o una aventura, en la que se pierde o se gana; por lo mismo, no presta atención a las normas o a las autoridades competentes sino a aquellos impedimentos que tiene que superar. Su reconocimiento profesional y el triunfo son mucho más importantes que su comportamiento ético y moral; entonces, en muchas ocasiones los recursos necesarios para la consultoría son objeto de engaño o saqueo. Este tipo de transgresor fue el que más se evidenció en las respuestas de los entrevistados (42 menciones):

Dónde está el deber de colaboración del contratista, porque él es un colaborador del Estado, más que estar pensando en la ganancia (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Ellos en ese ejercicio de su derecho de defensa, lo que argumentan es que depende de la interpretación del ingeniero que los esté evaluando. Entonces, ahí me pierdo mucho. Pero créame que es una excusa muy común (comunicación personal, Julio, 2020).

Encuentra al consultor que lo que le interesa es decir de entrada: ah qué pena, yo presenté una propuesta para lo que usted me pidió, yo espero una utilidad por ese proyecto (comunicación personal, Agosto, 2020).

No van a campo y muchas veces esas cosas son importantes para el proyecto, entonces se encuentra uno con el desarrollo de los estudios que el terreno no era como lo habían planteado (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Que hoy esos pueblos no están conectados [...] entonces esa es la irresponsabilidad, claro, del consultor, que no piensa, que no le interesa la ciudadanía, le interesa la plata. Entonces yo consultor me gano la plata y qué me va a importar allá esos negritos si se conectan o no se conectan, para que necesitarán conexión si no tienen ni computador. Entonces es la mentalidad

de no tener tampoco la conciencia del país (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Estos comentarios muestran cómo este tipo de infractor solo piensa en el factor económico y qué ganancia puede sacar al incumplir la norma, además de buscar excusas con tal de alcanzar los objetivos planteados, incurriendo en omisiones que perjudican a las poblaciones a quienes están destinadas las obras de infraestructura e impidiendo el desarrollo de un territorio.

#### 4.3.2. *El que se adapta*

El segundo tipo de transgresor que más fundamentaciones tuvo (29 menciones) a partir de los argumentos de los consultados fue el que se adapta. Este se puede definir como aquel individuo que se acomoda a los nuevos contextos, dosificando el acatamiento y la insubordinación de acuerdo con las condiciones del momento; su objetivo es alcanzar determinados fines y para ello está preparado para sacrificar sus creencias o valores (García, 2011):

O depende de cómo usted quiera poner la información para que usted la entienda, o para que pase, o sea, pero la normatividad como tal, usted no salta la normatividad, lo que pasa es que usted acomoda lo que va a poner para que cumpla esa normatividad, es muy diferente (comunicación personal, Agosto, 2020).

Por ejemplo ahorita, que en algún momento tendrá que entrar el *fracking*, pues yo por ejemplo no estoy de acuerdo con eso, pero pues me va a tocar entrar porque, si no, pues no como (comunicación personal, Agosto, 2020).

Pero pues yo no estoy de acuerdo y hay mucha gente que no está de acuerdo, pero si a mí me dicen huevón, vaya y dirija ese proyecto y le voy a pagar 25 millones de pesos, pues...” pues si no lo hago yo, lo hace otra persona (comunicación personal, Agosto, 2020)

De acuerdo con estos testimonios, vemos cómo los consultores tienen que ejecutar

proyectos o acciones que van, por ejemplo, en contra del medio ambiente, aunque no estén de acuerdo, porque si no lo hacen ellos, otros consultores sí estarán dispuestos a hacerlo y ello puede implicar el riesgo de perder su empleo. Se observa asimismo que algunos consultores que no cumplen con el perfil requerido realizan labores por fuera de su campo de especialidad, con el fin de asegurar los ingresos derivados de la consultoría.

#### 4.3.3. *El ignorante*

Es aquella persona que no conoce la normatividad que rige la actividad de consultor y no sabe lo que tiene que hacer. Se pudo identificar en el análisis de las entrevistas que este es el tercer tipo de transgresor que más se presenta de acuerdo con las respuestas de los entrevistados (11 menciones).

Eso está bien, eso está bien, entonces hasta el final nos fuimos que estaba bien y llegó un momento en que la obra no cumplió y ahorita tiene una demanda súper grande y muchos implicados (comunicación personal, Octubre, 2020).

Pues en este mundo yo conozco amigos que les ha tocado contratar consultores y eso ha sido terrible, o sea, los han metido en problemas y todo porque hacen las cosas mal, porque no cumplen la norma, porque fusilan diseños y eso es unos reprocesos y una pérdida de plata una cosa loca (comunicación personal, Septiembre, 2020).

#### 4.3.4. *El desamparado*

Este tipo de transgresor solo desobedece los reglamentos si es necesario hacerlo, es decir que lo hace porque no tiene otra opción. En él desempeñan un papel importante las circunstancias que le impiden o en todo caso le dificultan el cumplimiento de las reglas, puede ser porque carecen de sentido o porque su acatamiento no es conveniente o viable (García, 2017). Por medio de los testimonios de los entrevistados se pudo determinar que este es el cuarto tipo de transgresor que más se presenta en las empresas de consultoría en infraestructura (10 menciones):

Entonces ellos dicen no qué posibilidad... bueno, listo, de las siete veredas

tomemos 3, ya estoy yo incumpliendo, ya estoy incumpliendo. Y me justifico yo contratista en que el acceso es difícil, que hay presencia de grupos armados, que me invento hasta que me amenazaron, bueno una cantidad de cosas, y ahí justificar su falta (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Entonces contrataron una firma, fue el que se ganó la firma, tenían que ir al Chocó y entrevistar, llegar a las casas y decir: listo ¿usted tiene luz? Sí, tengo luz, ¿tiene nevera? Sí, ¿qué otro electrodoméstico tiene? No, pues, nevera, ah bueno, ¿tiene licuadora?, ¿televisor? Un televisor y eso era lo que tenían que hacer, básicamente, ¿ya? Pues hicieron a plata cierta cinco entre diez, y de ahí para allá fue *copy paste* porque quién iba a ir hasta más adentro, quién iba a ir hasta dónde... no, qué peligro, pues entonces yo asumo que, de aquí para allá, ¿cuántos viven acá? no, siete, entonces al otro le coloco cinco, al otro le coloco seis, siete ¿hay niños? Sí, dos, ¿necesitan internet? Sí, uno y de ahí para allá sí se lo inventaron, no fue una secuencia cierta (comunicación personal, Septiembre, 2020).

No, allá es precio. A usted le dan unas cantidades y pónganlas. O sea, ponga el precio y por ejemplo aquí estos manes estaban como 30% por debajo de lo que ellos tenían presupuestado y ah bueno chévere, pero mire el problema ahorita. ¿Entonces eso a qué obliga? A que usted consiga gente recién graduada, que usted le pague a la gente \$1'200.000 y la gente le haga un estudio y se largue y se lo deje botado, todo ese tipo de cosas (comunicación personal, Agosto, 2020).

Teniendo en cuenta estas menciones, los consultores desamparados transgreden porque no pueden acceder a determinadas zonas del país ya sea porque son zonas donde están presenten grupos armados ilegales, o porque son de difícil acceso al carecer de infraestructura vial, o simplemente porque no cuentan con el dinero suficiente para contratar a los profesionales idóneos.

#### **4.4. Las causas de la transgresión encontradas**

En cuanto a las causas de las desobediencias de las normas en las empresas de consultoría, se pudo determinar que las que más se presentaron fueron la existencia de normas interpretadas como absurdas y la proliferación de las normas. Las que se presentaron en menor número fueron la pérdida de vigencia y las normas importadas. En la tabla 7 se presentan las causas mencionadas con su respectiva fundamentación.

**Tabla 7.** Fundamentaciones de las causas de la transgresión

Causas de la transgresión	Fundamentación
Normas absurdas	24
Proliferación de las normas	18
Normas importadas	7
Perdida de vigencia	5

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.1. Normas absurdas

El análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas reveló que la causa más frecuente de transgresión es la existencia de normas que son consideradas como absurdas o irracionales por parte de los consultores (24 menciones). Se trata de reglas que, para los consultores, carecen de razón y que solo tienen como objetivo aparente complicar su actividad, lo que les quita su validez. Por lo mismo, generan trabas para poder entregar informes de calidad o a tiempo influyendo en las obras, las cuales se pueden quedar sin terminar. Esta causa se evidenció, entre otros, en los siguientes comentarios de los entrevistados:

El Congreso va y estudia y hace un análisis, ellos estudian cómo hacen las normas y se van a otro país y analizan cómo funciona allá pero es que la realidad de Europa es una, la realidad de Estados Unidos es otra, la realidad de Colombia es otra, entonces ahí está el lío, que ellos puedan estudiar mucho la realidad de sus países pero a la hora de aterrizar eso acá pues no funciona

como funciona en otros países porque aquí tenemos una cultura totalmente diferente a la de allá (comunicación personal, Septiembre, 2020).

En la ejecución de un contrato necesitas un tiempo, entonces la primera norma que tú tienes como traba es el tema de anualidad, o sea, nadie termina una obra en un año, pero las administraciones se ven implícitos en violentar estas normas pues para cumplir con una ejecución (comunicación personal, Agosto, 2020).

Es que, hablando de consultorías, que las consultorías son estudios y diseños, tal vez al Congreso le hace falta eso, más estudio y más diseño a la hora de estructurar las normas (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Por más que la norma quiera hacer un esfuerzo pues en el día a día es totalmente diferente, y si no, no estaríamos con tantas obras inconclusas a nivel nacional, no estamos hablando de Cundinamarca, a nivel nacional de no, eso se quedó en consultoría y qué dijo no, la consultoría dijo que sí pero igual no se puede o no, la consultoría dijo que no pero realmente sí se podía (comunicación personal, Septiembre, 2020).

¿Públicamente qué salida viene a encontrar usted?, ¿le digo la verdad? Jurídicamente es muy difícil, no existe una salida, la norma es tan vacía, tiene un montón de prohibiciones, pero el proyecto hay que hacerlo porque ahí está el cumplimiento de un convenio (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Según lo que manifiestan los participantes, muchas de las normas en la actividad de la consultoría en infraestructura no están acordes con lo que sucede en la realidad. Un ejemplo de ello es que este tipo de proyectos requiere un período de terminación superior a un año, pero la regla dice que debe ser terminado en ese tiempo. También sucede que las obras no se llevan a cabo como prescribe la norma debido a la existencia de múltiples restricciones, las cuales son evidentes tanto para el constructor como para el consultor, pero no fueron tenidas en cuenta por el legislador, quien en ocasiones carece de los conocimientos técnicos necesarios para expedir una norma idónea para regular esta actividad.

#### *4.4.2. Proliferación de las normas*

Esta causa se encuentra referida a aquella situación en la que existe un alto número de reglas sobre una determinada actividad, lo que ocasiona que cada norma tenga una baja eficacia, sea difícil conocer en detalle la normatividad que aplica a cada caso y se requiera un importante esfuerzo de comprensión para dirimir las contradicciones que puede haber entre distintas normas que aplican para un mismo caso (Marcos, 2009). Los entrevistados refirieron esta causa de transgresión como la segunda más frecuente (18 menciones) en este sector de actividad:

Pero las normas son una talanquera para que se hagan bien las obras, o sea, no se compadecen con la realidad, pero pues para esto, lo que más maneja en Colombia considero ha venido cambiando, pero igual sigue habiendo muchas normas que lo que hace que tanto los servidores públicos como los contratistas de obra incumplamos esas obras (comunicación personal, Septiembre, 2020).

O sea también ha habido avances, pero hasta ahorita lo que se está viendo con Colombia compra que es lo que ellos han hecho en el tema de obra: estableciendo formatos, estableciendo reglas, reglas de selección, están estandarizando, eso sirve, me parece que eso ha servido, que permite una mejor comprensión del tema de ejecución de obra pero pues sí también está el tema de que reglamentan, reglamentan, y reglamentan por parte del Gobierno nacional. Lo que hacen es que se incumplen las normas y que no se llegue a lo que uno requiere, que es que se hagan las obras (comunicación personal, Agosto, 2020).

Yo pienso que a nivel de materia de contratación las normas tienen muchas falencias, la verdad, yo creo que si hay algo en el país... Colombia se caracteriza por ser un país con muchas normas (comunicación personal, Septiembre, 2020).

Este fenómeno tiene implicaciones en el desarrollo de la actividad del consultor puesto que dificultan el conocimiento correcto de la normatividad vigente; por lo mismo, pueden detener o cancelar la ejecución de la obra, debido que, por falta de comprensión, el

consultor puede saltarse una norma que, según el reglamento, es necesaria para la correcta realización del proyecto.

#### *4.4.3. Normas importadas y perdida de vigencia*

Otro de los aspectos que referenciaron los participantes fue la pérdida de vigencia de las normas (5 menciones). Este se encuentra relacionado con el período de vida de la regla, se da cuando el ordenamiento ha prescrito en el sentido de que ha dejado de regir la actividad de consultoría en obras de infraestructura. (Mendieta y Parra, 2011). Por último, las normas importadas (7 testimonios), que ocurren cuando se toman reglas implementadas en otros países y se adoptan de manera acrítica al contexto colombiano.

Colombia copia todas sus normas de otros países, entonces, por ejemplo, la parte de diseño sostenible la están copiando de Francia, y pues nosotros de franceses no tenemos nada, ni las casas ni nada de ese tipo de cosas, entonces.... es pensar en que tenemos que adaptarnos a nuestra propia normativa (comunicación personal, Noviembre, 2020).

## **5. Discusión**

El análisis del material empírico nos ha permitido identificar cuáles son las transgresiones que más se presentan en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia, en qué etapa del proyecto se generan más estas acciones, cuál es el principal personaje infractor y cuáles sus principales causas. A continuación, se discuten estos aspectos teniendo en cuenta los resultados presentados en la sección anterior.

### **5.1. Distintas concepciones sobre la transgresión en la consultoría en infraestructura**

La transgresión a las normas es un fenómeno común en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. Como se puso en evidencia en el apartado de resultados, la situación que se presenta en este sector no difiere de manera sustancial del ambiente de transgresión e incumplimiento que describe García (2004, 2010, 2011, 2017) a propósito de

la cultura latinoamericana y en particular colombiana: las manifestaciones de la transgresión son múltiples, así como las razones esgrimidas por los transgresores para justificar su conducta y por consiguiente las subjetividades a que cada una de estas da lugar.

Un primer elemento para señalar a este respecto es la forma como las dos tradiciones hegemónicas del campo de los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida, 2014) se aproximan a la comprensión del fenómeno de la transgresión y la manera como ellas se encuentran presentes en el discurso de los consultores.

De acuerdo con Ávila y Medina (2002), la tradición administrativa norteamericana es de tipo esencialmente normativo, en el sentido de que considera que las normas tienen que aplicarse a cabalidad y que el transgresor tiene que ser castigado. Los más lejanos antecedentes filosóficos de esta postura los podemos encontrar en pensadores de la antigüedad, como Sócrates, quien decía que las reglas deben cumplirse, independientemente de si son justas o no (Platón, 1998), o Aristóteles, para quien las personas transgresoras eran esencialmente codiciosas (Serrano, 2005). El más ilustre exponente de esta aproximación en el campo de la Administración es Frederick Taylor (1990), con su consideración del *one best way* (hay una única forma de hacer bien el trabajo) y su sistema de recompensas para premiar la obediencia y de sanciones para desincentivar la transgresión (Barba, 2013). Esta concepción normativa de la vida organizacional se deriva de manera lógica de las condiciones particulares en las que surgió la administración (Kliksberg, 1975), como una forma de responder a las necesidades de la industria de la época en el marco de la Segunda Revolución Industrial (Pasdermajian, 1960), y se ha manifestado de diversas maneras a lo largo de la historia del pensamiento administrativo (Hernández – Martínez, Saavedra – Mayorga & Sanabria, 2007).

En el caso concreto de la consultoría en infraestructura, esta perspectiva asume la existencia de una serie de parámetros, normas y reglamentos que deben ser obedecidos al pie de la letra por parte de los distintos actores, en particular del consultor, y cuya transgresión acarrea perjuicios para la obra, para las necesidades y expectativas del cliente, y en general para la sociedad. El resultado lógico de la transgresión es, en este caso, la mala calidad de las

construcciones, su falta de conclusión e incluso su colapso. Algunos entrevistados asumen esta forma de ver el problema de la relación con la norma, y ello es evidente en su discurso:

Bueno, digamos que en ese tipo de normas, las más importantes, como tú decías... en edificación la sismo resistente, tenemos también de especificaciones de los suelos que en este caso para infraestructura las más idóneas son las del INVIAS con actualizaciones que se dieron en el 2013 y que son normas que están muy acordes a los suelos colombianos, que antes estaban un poquito cortas, también tenemos todo el tema de las normas de tránsito que han mejorado bastante, precisamente también por medio del Invias, y no, pues finalmente digamos que en este tema de normas para la construcción sí hemos tenido un gran avance, este tipo de normas sí son mucho menos transgredidas, se cumplen mucho más, tal vez porque los profesionales se dieron cuenta que transgredir esas normas o no cumplirlas trae consecuencias muy graves, como hemos visto en edificaciones en años pasados que han colapsado y demás... vías dañadas (comunicación personal, Noviembre, 2020).

Ahora bien, la aproximación que a este respecto tienen los estudios organizacionales europeos (Sanabria, et. al., 2014) es menos normativa y más comprensiva. Su objeto de preocupación no es tanto la forma de hacer cumplir la norma sino la posición que tienen los individuos frente a su cumplimiento (Crozier y Friedberg, 1990), lo cual implica estudiar aquellos escenarios en que los actores consideran las normas como algo abierto y flexible, y que se pueden adaptar con tal de superar las dificultades que se presentan en las diferentes actividades de la vida organizacional (Velásquez, 2002) y en particular de la vida de las empresas de consultoría. Esta consideración coincide con una visión de las organizaciones como sistemas naturales y abiertos (Scott, 2003).

A lo largo de las entrevistas pudimos comprobar que esta es la concepción que asume una parte importante de los consultores en infraestructura, quienes mantienen con respecto a la norma una actitud ambivalente. En este sentido, nuestros resultados confirman los

hallazgos realizados por Babeau (2005) a propósito de transgresión de las normas en la consultoría en el contexto francés. En nuestra investigación pudimos verificar que son frecuentes los casos en que los consultores justifican la transgresión aduciendo que estas son redundantes, que han sido importadas de otros contextos, o que son contradictorias y absurdas. Para ellos, muchas veces las normas carecen de razón y son inconsistentes, de tal forma que, si el consultor cumple con lo establecido en estas, existe la posibilidad de que cometa errores en la planificación o en la ejecución del proyecto. El resultado es una concepción según la cual el completo acatamiento de la normatividad es, o bien imposible, o bien contraproducente para el logro de los fines de la obra y para el bienestar de los grupos sociales a los que está destinada.

Por otro lado, la cantidad de normas establecidas le dificulta al consultor identificar cuales están vigentes, lo cual afecta su eficacia (Mendieta y Parra, 2011). Por estas razones, los consultores sienten la necesidad de no seguir los parámetros, para poder realizar una consultoría de calidad. Esta postura coincide con lo planteado por Crozier (1964), quien plantea que las reglas inflexibles o la creación de nuevas normas detalladas para ejercer control sobre áreas de incertidumbre, suele conllevar la formación de estructuras más estrictas que tienen el efecto paradójico de incentivar la transgresión.

## **5.2. Las transgresiones más frecuentes en la consultoría en infraestructura**

Existen diferentes tipos de transgresión que se presentan en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. Cuatro son los que más se destacan en este tipo de empresas: a) la alteración de los costos y los tiempos, b) el incumplimiento de las necesidades del cliente, c) el cambio en los perfiles presentados y d) la tergiversación de la normatividad.

Un primer elemento que debe señalarse en este punto es que, tanto la literatura en gestión estratégica (David, 1997) como en gestión de proyectos (Burke, 2006) señalan que, para realizar una buena labor en la actividad de consultoría, es necesario un manejo adecuado de los recursos económicos que se presupuestaron y de los tiempos que se plantearon en la

fase de planificación. Este principio se aplica, tanto a los proyectos en general como a los proyectos de construcción en particular (Vargas, 2012). No obstante, en la práctica se observa que, en muchos, casos durante la interventoría se presenta una fluctuación de los costos y los tiempos. La causa de ello se encuentra en que algunos consultores buscan sacar provecho económico o ahorrarse algún dinero, o no realizan la actividad en el tiempo establecido en la fase de planeación. En ciertos casos estas desviaciones van más allá del principio de flexibilidad que es necesario tener en todo ejercicio de planeación (Koontz & Weihrich, 1994), pues son ocasionadas más por el interés crematístico del consultor que por las contingencias propias de un proyecto de esta naturaleza.

El segundo tipo de transgresión importante es el incumplimiento de las necesidades del cliente. Ocurre cuando las actividades que realiza el consultor no concuerdan con lo que solicita el contratante (Duarte, González y Rodríguez, 2011). Según Leibenstein (1966), esta conducta se produciría porque los contratos que regulan la relación entre el consultor y el cliente son incompletos y no se encuentran especificadas de manera detallada las tareas que deben realizar, lo cual es un tema que ha sido ampliamente discutido en la literatura reciente en gestión, particularmente a partir del enfoque institucional (Ayala Espino, 1999). Además de este elemento, Leibenstein (1966) menciona un segundo factor, y son las presiones psicológicas, las inercias y las rutinas en las que se encuentra atrapado el agente, las cuales pueden impedirle que desarrolle adecuadamente su labor y que, en el caso concreto que estamos analizando, llevan a que su informe final sea inadecuado y que no satisfaga al cliente. Este factor ha sido estudiado ampliamente por el campo de la economía comportamental (Kahneman, 2013), el cual se ocupa, entre otros factores, de analizar los sesgos cognitivos que influyen en la toma de decisiones de los individuos, tanto en la vida cotidiana como en ambientes organizacionales. La causa de esta transgresión, por lo tanto, es doble: por un lado, no se tiene claro qué es lo que espera el cliente debido que no se encuentran completamente especificados los contratos ni las actividades a realizar, y por otro lado existe una serie de factores psicológicos de parte del consultor, que lo llevan a realizar un trabajo y a entregar un informe que son incongruentes con los requerimientos del cliente.

Cuando ellos entran a trabajar aquí, pues eso es la directriz que se la da. Y a

los coordinadores se les dice, finalmente, ‘no es lo que el cliente quiera, sino es lo que usted vea (comunicación personal, Agosto, 2020).

Es que hay gente por ejemplo que deja de hacer cosas porque le parece que con eso adquiere más dinero, o le van a dar más dinero, o es el medio más rápido para terminar, sin pensar que posterior a eso puede afectar a más personas que inclusive no son el mismo cliente sino los beneficiarios de ese producto ¿Sí? Entonces ahí es donde pienso que la mayoría de los consultores no se enfocan en el beneficiario final (comunicación personal, Octubre, 2020).

En ambos casos, las explicaciones de la conducta transgresora deben encontrarse, no ya en el paradigma tradicional de la administración y de la economía neoclásica, sino en las teorías que cuestionan el supuesto de que la organización es una institución regida por el principio de maximización, racionalidad perfecta e información completa por parte de los actores (Simon, 1945; Morgan, 2001). Estos nuevos enfoques conciben a la organización como un sistema complejo adaptativo (Maguire, McKelvey, Mirabeau, & Öztas, 2006), en el que el poder y la incertidumbre son variables críticas de la dinámica organizacional (Zamudio y Arellano, 2011), y en la que el paradigma de la planificación detallada y el control estricto debe dar paso a sistemas de regulación que tengan en cuenta la influencia del contexto, la historia y la libertad de acción de los individuos (Génélot, 1998).

El cambio en los perfiles presentados es el tercer tipo de transgresión que más se presentó en las respuestas de las entrevistas. Se observó que se contrata a profesionales que no cumplen con las competencias requeridas para hacer la consultoría o se contrata a terceros que tienen especializaciones en otras áreas y que terminan dejando incompletas las actividades o realizan mal sus entregables. Esta infracción sugiere que hay falencias en los procesos de selección de los consultores. Según Didier (2014), estos procesos de selección deben realizarse a partir de los fundamentos del método científico y deben tener en cuenta aspectos como los rasgos de personalidad y las habilidades cognitivas, los cuales deben tener una relación directa con el desempeño en el trabajo. De esta forma, se puede realizar una predicción más exacta del nivel de desempeño futuro de un consultor garantizando una

correcta elección que mejorará su productividad y la eficacia. Finalmente, el último tipo de transgresión que más referenciaron los participantes es el de la tergiversación de la normatividad, y está relacionado con el desconocimiento y la especulación sobre las normas en la profesión de la consultoría en infraestructura (Jaramillo 2012).

Un elemento común a este tipo de transgresiones es el que señalan Bergman y Nevarez (2005) desde el campo de la sociología: existen falencias estructurales en la aplicación de la autoridad y debilidad en las entidades que se encargan de controlar el comportamiento profesional de los consultores, además de una ausencia de sanción estricta y efectiva de los infractores, lo cual explica la recurrencia de estas faltas. Habría sin embargo que agregar un matiz al análisis realizado por estos autores. Para ellos, las sanciones efectivas acarrearán un mayor cumplimiento. No obstante, en Colombia hemos visto cómo, en otro tipo de contexto, se han implementado sanciones más fuertes a las personas que cometen ciertas infracciones, como el conducir bajo estado de embriaguez, y aun así las siguen cometiendo.

Por ello García (2017) afirma que existe en Latinoamérica una cultura de transgresión que fue heredada en parte de las colonias españolas que se establecieron en nuestro territorio. Todos los comportamientos transgresores que tuvieron los españoles con los nativos americanos en la época de la colonia se ven reflejados en las conductas transgresoras que podemos evidenciar en nuestra vida cotidiana, reforzadas por factores como el carácter opresor del poder, la violencia en contra de las minorías y la mujer, el racismo, el desprecio por el valor de los bienes públicos y el irrespeto por las normas sociales. En una sociedad en la que predomina la transgresión, los consultores en infraestructura no son la excepción.

Al analizar estos tipos de transgresión podemos ver que existen diferentes posturas que nos permiten explicarlas. Pudimos observar en los testimonios de los participantes de esta investigación que el factor económico está inmerso en este tipo de transgresiones, así como la selección de personas que no están en capacidades para desempeñarse como consultores. A su vez, se presenta constantemente que los consultores no tienen en cuenta las razones y necesidades que tiene el cliente para solicitar el servicio de la consultoría y otras veces transgreden porque no conoce a profundidad la normatividad, desconociendo cuáles son los

reglamentos que tienen que seguir en su actividad y sacando conclusiones erróneas de estos.

### **5.3. Los tipos de transgresores más frecuentes en la consultoría en infraestructura**

Un componente central en el análisis de las infracciones de la normativa en las empresas de consultoría en infraestructura es la identificación de la subjetividad de los individuos que incurren en ellas. En este sentido el trabajo de García (2011, 2017) es pionero y ha servido de base para nuestra interpretación. Para él, existen diferentes tipos de mentalidades incumplidoras, de las cuales elabora una tipología a partir de tres criterios: la presencia de una racionalidad instrumental y un interés estratégico, una concepción política que percibe como ilegítimo al poder, y un sistema de valores que enfatiza en la existencia de valores que están por encima de las normas. A partir de estos criterios define cuatro tipos de transgresores: el vivo, el arrogante, el rebelde y el desamparado. A su vez, estos pueden mezclarse generando otros dos: el que se adapta y el déspota. Para esta investigación tomamos los tipos de infractores planteados por García (2011, 2017), y otro que surgió a partir de la información de terreno y del conocimiento de los investigadores sobre el sector de la consultoría en infraestructura.

El vivo fue el tipo de transgresor que más se presentó en las empresas de consultoría de infraestructura. Este hallazgo de la investigación se encuentra de acuerdo con lo planteado por García (2011), quien afirma que este es el personaje incumplidor más común y que se encuentra en toda Latinoamérica. Según Mafud (1971), estas personas tratan de obtener, sin escrúpulos, beneficios de cualquier cosa. Para el vivo, el fin justifica los medios, sin importar las normas o la moralidad. De acuerdo con lo anterior, se observó que existen consultores que se ajustan a este tipo de infractor en la medida en que solo piensan en el factor económico o en sacar alguna utilidad sin importar si lo que están haciendo está bien o mal. Ello se refleja en muy diversos comportamientos, uno de los cuales es la reticencia de algunos consultores a realizar, en el sitio de la obra, los estudios necesarios para la ejecución del trabajo, con la excusa de que ello les implica un gasto excesivo de dinero o de tiempo de desplazamiento, sin tener en cuenta el perjuicio que pueden ocasionar a la obra y a sus

beneficiarios.

Otro de los tipos de transgresor que se encontró en esta investigación, y que también refiere García (2011, 2017), es el que se adapta o el taimado. Se trata de aquellos consultores que combinan la habilidad estratégica del vivo con la incomprensión de la normatividad o la falta de respeto a autoridad y que, en consecuencia, se acomodan al contexto dejando a un lado lo que creen con tal de alcanzar los objetivos de su labor, asumiendo un comportamiento oportunista y pragmático (Le-Moüel, 1992). Vemos de esta forma cómo los consultores fluctúan entre la obediencia y la transgresión, según las circunstancias que se les presenten. Con frecuencia optimizan costos incumpliendo normas de su actividad o realizan actividades con las que a priori no están de acuerdo, sacrificando su ética por el interés inmediato de mantener el contrato.

En las ejecuciones de obra se da el tema de las adiciones, de los imprevistos porque los consultores no hacen su tema al detalle ni con mucha ética profesional (comunicación personal, Agosto, 2020).

Otro de los transgresores en las empresas de consultoría en infraestructura, que también es mencionado por García (2017), es el desamparado. Según García, este tipo de consultores va en contra de la norma por necesidad, porque no se puede hacer otra cosa, es decir que sus circunstancias en la labor de consultoría hacen imposible el cumplimiento. Esto ocurre cuando los consultores no se ponen a determinar cuáles de las actividades que requiere el cliente se pueden hacer o y cuáles no, bien sea porque carecen del tiempo suficiente para ello, o porque el presupuesto propuesto para la consultoría por parte del cliente no alcanza a cubrir todas las actividades que deben realizarse. Una de las razones por las cuales se presenta este tipo de transgresor en el ámbito de la consultoría en infraestructura es la dificultad de acceso a ciertas zonas, las cuales no son sopesadas en el momento de adquirir el compromiso. En consecuencia, lo que sucede es que los consultores creen inicialmente poder adaptarse a lo que el cliente quiere, pero luego se dan cuenta de que ello no es posible.

Finalmente, como resultado del trabajo de campo encontramos un tipo de transgresor

que no aparece en la clasificación de García (2011, 2017) y que por lo tanto es propio de la actividad de consultoría en infraestructura en Colombia, aunque es muy probable que investigaciones posteriores verifiquen su presencia en otros sectores y contextos. Se trata del que hemos denominado el “ignorante”: el infractor que comete la transgresión debido a que carece de conocimientos técnicos suficientes para el desarrollo de su actividad y desconoce la normatividad que le es propia. Este tipo de infractor es el resultado de uno de los tipos de transgresión vistos anteriormente, a saber, el cambio en los perfiles de los consultores que realizan el trabajo. El hecho de que sea frecuente la contratación de personas que carecen de los conocimientos técnicos mínimos muestra en qué medida se presenta informalidad y bajo control en un tipo de organizaciones en las que se esperaría que primara el conocimiento, el profesionalismo y los sistemas meritocráticos de asignación de tareas y promoción (Mouzelis, 1975; Weber, 1964).

Desde las perspectivas psicológicas existen diferentes posturas para explicar por qué las personas transgreden. Una de ellas es la de Eysenck (Alcázar, 2007), quien afirma que quienes tienden a cometer infracciones presentan una baja activación de la corteza cerebral prefrontal, la cual se encarga regular los comportamientos pro – sociales; en consecuencia, estos individuos no tienen miedo de las consecuencias negativas de sus acciones. Además, existen otros dos factores que influyen en este tipo de comportamientos: la herencia genética y un medio ambiente que facilite la ejecución del incumplimiento (Alcázar, 2007). Este último factor es señalado igualmente por Kohlberg, para quien las conductas transgresoras suponen la detención en el desarrollo moral, la cual puede deberse, entre otros, a la existencia de un ambiente social y físico que no provee una estimulación suficiente y adecuadas oportunidades para situarse en la perspectiva visual de los otros (Martínez, 2011).

En esta misma línea, Robert Feldman (Arce, Fariña y Vázquez, 2011) explica que las personas transgreden bajo la influencia del aprendizaje por observación y de factores cognoscitivos y situacionales. El transgresor aprende de la observación de las conductas que realizan los demás; luego, hace una evaluación cognoscitiva de las ventajas o desventajas de transgredir las normas y si el contexto se presta o no para realizar este tipo de comportamientos (Arce, Fariña y Vázquez, 2011). Hemos visto en los resultados que los

consultores transgreden porque el ambiente, o bien lo permite, o bien los induce a ello. De ahí que sean frecuentes las justificaciones de acuerdo con las cuales no siempre transgreden por voluntad propia, sino que “no les queda de otra”. Hacen, en consecuencia, una evaluación cognoscitiva y estratégica de los pros y los contras, y toman la decisión consciente y pragmática de transgredir la norma.

#### **5.4. Anomia en las empresas de consultoría en infraestructura**

Llegados a esta altura del análisis es conveniente preguntarnos si en el campo de la consultoría en infraestructura en Colombia se presenta el fenómeno de la anomia, concepto popularizado en sociología por Émile Durkheim (1974). Para Durkheim la anomia es una situación que se genera cuando los individuos no practican la regulación de las actividades sociales de manera adecuada, lo cual implica la falta de reglamentación, la incompetencia de los grupos sociales para limitar las conductas de los individuos y el no poder establecer sanciones a los comportamientos transgresores.

Luego de Durkheim surgieron otros teóricos que estudiaron el concepto de anomia. Uno de ellos fue Robert Merton (1987), quien afirma que las conductas transgresoras son respuestas lógicas a las contradicciones del ordenamiento social, lo cual genera malestar en las personas llevándolos a expresar conductas de inconformidad. Sugiere que la anomia es una alteración estructural que se presenta de manera generalizada y estable en una sociedad afectando de manera dispareja a los grupos sociales. Cuando a los individuos no se les ofrece oportunidades o medios legales para poder tener un nivel óptimo de desempeño, decidirán expresar conductas transgresoras para alcanzar los objetivos deseados.

Otro de los teóricos que profundizó en la temática de la anomia fue Talcott Parsons (1984). Para él la anomia es una situación que se presenta por los desórdenes que se generan en las personas producto de los cambios en el medio social y en los ciclos económicos, ya que las expectativas de éxito y fracaso se modifican evidenciándose una alteración en la conexión entre medios y fines. Las personas, en tanto que miembros de la sociedad, poseen un rol y tienen expectativas de cómo deben comportarse de acuerdo con dicho rol; en

consecuencia, cuando las personas no se comportan de acuerdo con su rol asignado se generará un malestar social. Para Parsons esta situación es la anomia, ya que no hay un estándar común ni uniformidad de expectativas o roles, generando desajustes e inseguridades en los individuos

A partir de lo planteado por Durkheim (1974), Merton (1987) y Parsons (1984), y a la luz de los resultados de la investigación, podemos afirmar que se presentan situaciones de anomia en el interior de las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia: los consultores muchas veces optan por no seguir lo establecido en el reglamento; existe falta de normatividad en esta actividad o confusión en su interpretación; los consultores frecuentemente consideran que seguir el reglamento es ilógico, y no se presenta un contexto óptimo para cumplir con las normas, entre otras razones porque las personas contratadas no cumplen con las características adecuadas para realizar la consultoría debido al cambio en los perfiles presentados.

### **5.5. Diferencias de la transgresión en empresas de consultoría**

A lo largo del artículo hemos mencionado que el principal antecedente para el estudio de la trasgresión a la norma es el trabajo de Babeau (2005) sobre las empresas de consultoría en gestión en Francia. Nuestros hallazgos confirman, para el caso colombiano, algunos de los hallazgos realizados por Babeau, y difieren en otros. El principal punto de coincidencia se encuentra en que, en el sector de la consultoría en infraestructura en Colombia, el fenómeno de la transgresión a la norma es mucho más extendido y frecuente de lo que usualmente se piensa. De ahí que Babeau acuñe el término de transgresión ordinaria para definir “una forma habitual de desviación en las situaciones de trabajo entre la norma y las prácticas, la cual hace parte del funcionamiento normal de la organizacional” (2005, p. 261). A lo largo de nuestra investigación encontramos igualmente este carácter habitual, permanente de la desviación, por lo que podemos hablar de la existencia de un fenómeno de transgresión ordinaria en la consultoría en infraestructura en Colombia, la cual suele pasar desapercibido debido a que se da por sentada entre los consultores y a que se esconde deliberadamente de la mirada de los clientes.

No obstante, este acuerdo fundamental, hay ciertos hallazgos de esta investigación que difieren de los de Babeau (2005). En primer lugar, él encontró que existen, en las empresas francesas de consultoría en gestión, dos áreas de transgresión: las externas e internas. Las primeras abarcan la relación que se tiene con los competidores y los clientes, en tanto que las internas se refieren a las relaciones con los consultores de la misma empresa. En nuestro caso, en las empresas de consultoría en infraestructura pudimos evidenciar que las transgresiones tienden a darse fundamentalmente en la relación consultor – cliente. No encontramos evidencia de transgresión en la relación con otras empresas de consultoría o entre los consultores al interior de la misma firma.

Por otro lado, Babeau (2005) encontró que las principales transgresiones que existen en la relación entre el consultor y el cliente se refieren a engaños de ambas partes y omisiones de información, al hecho de que el consultor pasa por alto el principio de confidencialidad de la información proporcionada por el cliente y que vende la información recopilada de sus clientes o de otras empresas. En nuestra investigación encontramos que ninguna de estas transgresiones se presenta en las empresas de consultoría en infraestructura y en este sentido podemos afirmar que son consecuentes con su labor de interés público. Como describimos anteriormente, las transgresiones que encontramos son de distinta naturaleza, y se generan fundamentalmente por la presencia de un interés económico por parte de los consultores, quienes, en el desempeño de su actividad, buscan incrementar los ingresos y disminuir los gastos y, en suma, aprovechar la asimetría de información propia de este tipo de trabajos. El resultado es una situación la que no son infrecuentes transgresiones como la de incumplir con las demandas del cliente de la asesoría y el contratar personal no capacitado con el fin de ahorrar costos laborales o de honrar compromisos personales. En consecuencia, podemos afirmar que, en el sector de la consultoría en infraestructura en Colombia, el fenómeno de la transgresión a las normas es frecuente, aunque sus manifestaciones varían en función de la naturaleza del trabajo realizado y de las actividades que realiza cada profesional en su labor.

## **Conclusiones**

Esta investigación tuvo como objetivo describir cómo se manifiesta la transgresión en empresas de consultoría en infraestructura en Colombia. A partir de un posicionamiento epistemológico interpretativista y una metodología cualitativa, se utilizaron las entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección y el análisis de contenido temático como técnica de análisis de información.

Los resultados pusieron en evidencia que el fenómeno de la transgresión es frecuente en las empresas de consultoría en infraestructura en Colombia, y que en ellas se presentan cuatro tipos principales de transgresión: la alteración de los costos y los tiempos, el incumplimiento de las necesidades del cliente, el cambio en los perfiles presentados y la tergiversación de la normatividad. Todos ellos son propios del sector estudiado, no habían sido identificados en trabajos previos (Babeau, 2005) y son por lo tanto aportes de la investigación. De igual forma, se evidenciaron cuatro tipos principales de transgresores: el vivo, el que se adapta, el desamparado y el ignorante, el último de los cuales no había sido identificado con anterioridad (García, 2017) y es por lo tanto otro aporte del trabajo.

El propósito de este estudio fue el de aportar una visión más amplia de la transgresión, mostrar que se trata de un fenómeno mucho más usual de lo que suele pensarse, e identificar por qué se produce en organizaciones que se dedican a actividades de consultoría en el sector de la infraestructura en Colombia. Una de las causas encontradas es que existen normas que muchas veces no tienen sentido para los consultores, y por lo tanto transgredirlas es visto como algo necesario para lograr la eficiencia y la eficacia en el trabajo de quien realiza la asesoría. Se presentan también situaciones en que las reglas no son aplicables pues no se ajustan a las características del territorio, lo cual se debe a que son importadas acríticamente de otros países. En estas situaciones, realizar el trabajo como fue definido inicialmente y cumpliendo con la normatividad es interpretado como contraproducente para el desarrollo de la consultoría.

Otro aporte de esta investigación se encuentra en que visibiliza la importancia de que las normas en infraestructura deban ser diseñadas por profesionales que tengan las competencias necesarias y el conocimiento del contexto, pues en Colombia quienes se

encargan de aprobarlas, en el Congreso de la República, en la mayoría de los casos no tienen conocimiento ni experiencia en el desarrollo de proyectos de infraestructura.

Por otro lado, al analizar la información se puede observar que no necesariamente la existencia de mayores mecanismos de control y más sanciones conduce a una mejor labor por parte del consultor. De hecho, existen situaciones en las cuales el uso de sanciones severas para lograr el cumplimiento de la reglamentación, tal como lo prescriben los enfoques tradicionales, no lleva a una reducción de la transgresión. Ello se debe a que los castigos no son siempre disuasorios, pues su efectividad depende de factores como el tipo de transgresor y sus rasgos de personalidad, y de la existencia o no de una cultura que permite o incentiva la desviación de la norma, al considerarla como normal y deseable. Por lo tanto, la respuesta puede ser la reducción de los mecanismos de control centralizado y el incentivo de una mayor implicación de las personas que están al mando de los profesionales que realizan las actividades de consultoría en infraestructura, independientemente de si la conducta infractora amerita o no una sanción.

Con este trabajo se busca sentar las bases de un programa de investigación que busque comprender las causas y manifestaciones del fenómeno de la transgresión en diversos sectores y contextos. Su principal aporte administrativo consiste en ayudar a los directivos de las empresas de consultoría en infraestructura, poniendo en evidencia los tipos de transgresores, los tipos de transgresión y sus posibles causas. Con este conocimiento se espera que puedan evaluar de una manera más realista el alcance de su función directiva, se involucren más en todas las etapas de los proyectos (en particular en la de ejecución, que es en la que se presenta un mayor número de transgresiones) y puedan establecer mecanismos de regulación que redunden en la calidad e impacto de los proyectos y que le permitan intervenir y mejorar las dinámicas organizacionales.

## **Referencias**

Alcázar, M. A. (2007). *Patrones de conducta y personalidad antisocial en adolescentes*.

- Estudio transcultural: El Salvador, México y España* [Tesis de grado]. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Almanza, R., Calderón, P. y Vargas – Hernández, J. G. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 22 (1). Tomado el día 26 de octubre de 2019 de la Base de datos Redalyc.
- Arce, R., Fariña, F. y Vázquez, M. J. (2011). Comportamiento antisocial y delictivo: teorías y modelos. En Estrada, C., Chan, E. C. y Rodríguez, F. J. (Eds.). *Delito e intervención social: Una propuesta para la intervención profesional*. México: Universidad de Guadalajara.
- Arellano, D. y Zamudio, L. (2011). Más allá de las patologías de la burocracia: introduciendo la teoría de las organizaciones al estudio de las OI. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 1 (23), 27 – 50.
- Ávila, A. y Medina, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19 (2), 262 – 272.
- Ayala Espino, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Babeau, O. (2005). *Le manager et la transgression ordinaire des règles: Le cas des sociétés de conseil en management* [Tesis doctoral]. Francia: Université Paris Dauphine.
- Barba, A. (2004). Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos. En Porrúa, M. A. (Ed.). *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización, estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, 44, 139-151.
- Barbosa, D., Mihi, A. y Merchán, R. (2008). Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16 (2), 133 – 140. Tomado el 20 de septiembre de 2019 de la Base de datos Scielo.
- Bergman, M. y Nevarez, A. (2005). ¿Equivadir o pagar impuestos? Una aproximación a los mecanismos sociales del cumplimiento. *Política y gobierno*, 12 (1), 9 – 40.
- Bromberg, P. (2003). Ingenieros y profetas, transformaciones dirigidas de comportamientos colectivos. *Observatorio de cultura urbana. Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá*. Colombia: Alcaldía de Bogotá.

- Brunner, K. y Meckling, W. H. (1982). La percepción del hombre y de la justicia y la concepción de las instituciones políticas. *Estudios públicos*, (7), 91 – 129.
- Burke, R. (2006). *Project management: planning and control techniques*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Inglaterra: Editorial Heineman.
- Congreso de la República de Colombia (1993). *Ley 80 de 1993 por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública*. Colombia: Congreso de la República.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Estados Unidos: Chicago University Press.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- DANE (2006). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas - Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.* Colombia: DANE
- Dalton, M. (2002). Transgresiones. *Desacatos*, (9), 17 – 20. Tomado el 19 de septiembre de 2019 de la Base de datos Scielo.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall.
- Díaz – Bravo, L., Martínez – Hernández, M., Torruco – García, U. y Varela – Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7), 162 – 167.
- Didier, N. O. (2014). Selección de personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7 (1), 103 – 113.
- Duarte, L. M., González, J. J. y Rodríguez, M. T. (2011). Necesidades de consultoría en las Mipymes del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de administración*, 27 (46), 67 – 80.
- Durkheim, E. (2001). *La división del trabajo social*. España: Editorial Akal.
- Durkheim, E. (1974). *El suicidio*. México: Editorial Unam.
- Echandi, M. (2013). El concepto de ser humano en Nicolas Maquiavelo. *Revista Estudios*, 26, 329 – 351.
- Extremera, M. (2013). Revisión bibliográfica sobre el trastorno disocial... A propósito de un

- caso. *Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia*, 3 (3), 1 – 48.
- Fayol, H. (1990). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (CR)*, 2 (96), 35 – 53.
- Forero, T. (2018). *Cambio cultural en la gestión pública de Colombia*. Colombia: Gobierno de Colombia.
- Foucault, M. (1982). Como se ejerce el poder. *La cultura en México* (1064), 40 – 47.
- Fritsche, I. (2002). Account strategies for the violation of social norms: Integration and extension of sociological and social psychological typologies. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 32 (4), 371 – 394.
- García, M. (2004). No sólo de mercado vive la democracia. El fenómeno del (in)cumplimiento del derecho y su relación con el desarrollo, la justicia y la democracia. *Revista de Economía Institucional*, 6 (10), 95 – 134.
- García, M. (2010). Normas de papel. La cultura del incumplimiento de reglas. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- García, M. (2011). Ineficacia del derecho y cultura del incumplimiento de reglas en América Latina. En Rodríguez, C. (Coord.). *El derecho en América Latina. Un mapa para el pensamiento jurídico del siglo XXI*. Argentina: Siglo Veintiuno Editores S.A.
- García, M. (2017). *El orden de la libertad*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- García, M y Muñoz, F. (2012). *Derecho penal. Parte general*. México: Tirant lo blanch.
- Génélot, D. (1998). *Manager dans la complexité*. Paris: INSEP Éditions.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. España: Editorial Morata.
- Girola, L. (2011). La cultura de la transgresión. Anomias y cultura del "como si" en la sociedad mexicana. *Estudios Sociológicos*, 29 (85), 99 – 129. Tomado el 2 de Octubre de 2019 de la Base de datos Dialnet.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. España: Prentice Hall.
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9 (1), 38 – 51.
- Hernández-Martínez, A., Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la

- construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XV (1), 97-112.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw – Hill.
- Huerta, J. (2004). La teoría de la eficiencia dinámica. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, 1 (1), 11 – 71.
- Jaramillo, M. A. (2012). Normas que rigen el ejercicio de la ingeniería, la arquitectura y profesiones afines. *Revista Universidad Eafit*, 27 (81), 123 – 130.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2), 4 – 19.
- Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca (2019). *Estudio y análisis del sector*. Colombia: Gobernación de Cundinamarca.
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Colombia: Debate.
- Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo. Del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Leibenstein, H. (1966). Allocative Efficiency vs. X-Efficiency. *American Economic Review*, (56), 392 – 415.
- Le-Moüel, J. (1992). *Critique de l'efficacité*. Paris: Ed. du Seuil.
- León, M., López, M. y Portela, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la Información*, 38 (1 – 2), 41 – 50.
- Lindarte, E (2015). ¿Hacia una verdadera economía política de las instituciones? *Revista de Economía Institucional*, 17 (33), 385 – 401.
- Lizón, M.A. (1991). Reynaud, Jean-Daniel (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. *Papers: Revista de Sociología*, 36, 141 – 145.
- López, M. P. (2009). El concepto de anomia de Durkheim y las aportaciones teóricas posteriores. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 6 (8), 130 – 147.

- Mafud, J. (1971). *Psicología de la viveza criolla*. Argentina: Editorial AmericaLee.
- Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L., & Öztas, N. (2006). Complexity Science and organization studies. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 165-214). London: Sage.
- Mapfre (2003). *Informe técnico sobre: riesgo y seguro en “la construcción de infraestructuras civiles*. España: Mapfre re.
- Marcos, F. (2009). Calidad de las normas jurídicas y estudios de impacto normativo. *Revista de Administración Pública*, (179), 333 – 365.
- Martínez, D. M. (2012). *Implementación de una nueva metodología para el modelado de procesos de negocio aplicada en una casa consultora enfocada a las tecnologías de información* [Tesis de grado]. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre económico*, 8 (16), 67 – 97. Tomado el 2 de octubre de 2019 de la Base de datos Redalyc.
- Martínez, S. G. (2011). *Desarrollo moral y sus implicaciones de la conducta antisocial y el rendimiento académico en adolescentes de 2° y 3° de secundaria* [Tesis de grado]. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Mendes – Quezado, A. (2018). La justicia material en Max Weber. *Res Pública. Revista de Historia de las Ideas Políticas*, 21 (1), 31 – 46.
- Mendieta, L. M. y Parra, C. A. (2011). Eficacia, vigencia y positividad de la norma. *Derecho y Realidad*, (18), 235 – 245.
- Merton, R. (1987). *Teorías y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Montesquieu, (1906). *El espíritu de las leyes*. España: Universidad Literaria.
- Morgan, G. (2011). *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización*. España: redunirse.org
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Península.
- Murraín, H. (2017). Legalidad y representación del prójimo: un estudio sobre el papel de las normas sociales en el cumplimiento práctico de las leyes. En Tamayo, C. (Ed.), *Imaginario comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín: Centro

de Análisis Político Universidad Eafit.

- Murray, H. (2017). *Transforming expectations through Cultura Ciudadana. Cultural agents RELOADED: the legacy of Antanas Mockus*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- Narváez, A. M. (2019). *Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali* [Tesis de grado]. Colombia: Universidad Autónoma de occidente.
- Pasdermadjian, H. (1960). *Segunda Revolución Industrial*. Madrid: Tecnos.
- Parsons, T. (1984). *El Sistema Social*. España: Editorial Alianza.
- Platón (1998). *Diálogos*. Colombia: Editorial Panamericana.
- Ponce, M. E. (2005). Los conceptos de justicia y derecho en Kant, Kelsen, Hart, Rawls, Habermas, Dworkin y Alexy. *Jurídica: Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana*, (35), 211 – 234.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.). *Documento de apoyo. Infraestructura*. Estados Unidos: ONU.
- Reyes, L. (2012). *Introducción al estudio del derecho*. México: Red Tercer Milenio.
- Rincón, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad Eafit*, 32 (101), 71 – 85.
- Rodríguez, S. (2012). Sobre la norma y su transgresión: una aproximación teórica a la cuestión de la desviación social. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 6 (1), 43 - 54.
- Saavedra-Mayorga, J. J. (2007). Una aproximación a las demandas sociales de las escuelas de administración en Colombia. *Universidad & Empresa*, 6 (12), 74-116.
- Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Universidad del Rosario.
- Sanabria, M. Saavedra-Mayorga, J. J., y Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23 (1), 209 – 234.
- Scott, R. (2003). *Organizaciones. Sistemas racionales, naturales y abiertos*. Estados Unidos: Pearson Education.

- Serrano, E. (2005). La teoría aristotélica de la justicia. *Isonomía*, (22), 123 – 160.
- Silva, S. (2017), Reglas, mesas y confianza: fortaleciendo la apuesta institucional de cultura ciudadana en Medellín. En Tamayo, C. (Ed.), *Imaginarios comunes, sueños colectivos y acciones ciudadanas: Pensando Medellín en clave de cultura ciudadana, derecho a la ciudad e innovación pública*. Medellín: Centro de Análisis Político Universidad Eafit
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Sociedad Colombiana de Ingenieros (2014). *Manual de servicios de consultoría para estudios y diseños, interventoría de estudios y diseños y gerencias de proyectos de invias*. Colombia: Invias.
- Sudarsky, J. (2001) *El capital social de Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Sulmont, D. (2004). Aportes de la sociología francesa al estudio de las organizaciones. *Debates en Sociología*, (29), 15 – 34.
- Taylor, F. W. (1990). *Principios de administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Francia: Éditeur de Savoris.
- Torres, A. (2008). Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. *Revista de Ingeniería. Universidad de los Andes*, (27), 68 – 76.
- Valencia, C., Vélez, L. B. y Villegas, G. Y. (2013). *Propuesta para el montaje de una empresa consultora en licitaciones para proyectos de infraestructura dirigida a las Pymes del municipio de Medellín* [Tesis de grado]. Colombia: Universidad de Medellín.
- Vanegas, D. P. (2018). *Guía básica de la estructura y funciones del congreso de la república de Colombia y el proceso legislativo*. Colombia: Congreso de la República.
- Vargas, S. (2012). *Implementación de indicadores de gestión para el control de costos y de tiempos bajo la metodología del PMI en un proyecto de construcción*. [Tesis de grado]. Colombia: Universidad Eafit.
- Varguillas, C. (2006). El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido Upel. Instituto pedagógico rural el Mácaro. *Laurus. Revista de Educación*, 12 (2006), 73 – 87.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales*, 16 (77), 27 – 40.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios*

*gerenciales*, (83), 31 – 55.

Vigarello, G. (1999). *Historia de la violación. Siglos XVI - XX*. Madrid: Ediciones Catedra S. A.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Wenzel, M. & Jobling, P. (2006). Legitimacy of regulatory authorities as a function of inclusive identification and power over ingroups and outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 36 (2), 239-258.

## **Anexos**

Anexo 1. Criterios seguidos en la revisión bibliográfica

Anexo 2. Descripción de las fases de la entrevista y guía de preguntas