

Consultoría



Empresarial

Unidad 2 Proceso de Consultoría

Unidad



2.1 Elementos fundamentales del proceso de consultoría

Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Estas actividades se suelen conocer con la expresión de “el proceso de consultoría”.

Este proceso tiene un principio (en el que se establecen las relaciones y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en 5 fases principales que veremos a continuación.



Iniciación

1. Primero contactarnos con el cliente
2. Realizar diagnostico preliminar
3. Planear el cometido
4. Propuesta de tareas
5. Contrato



Diagnóstico

1. Descubrir los hechos
2. Análisis y síntesis
3. Examen detallado del problema

Planificación de medidas (Plan de acción)

1. Elaborar soluciones
2. Evaluar opciones
3. Propuesta al cliente
4. Planear la aplicación de medidas



Aplicación

1. Contribuir a la aplicación
2. Propuesta de ajustes
3. Capacitación

Terminación

1. Evaluación
2. Informe final
3. Establecer compromisos
4. Planes de seguimiento
5. Retirada

Respecto al proceso de consultoría, será útil hacer una breve descripción de sus cinco fases básicas.

Iniciación

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

Lo que se debe lograr esta etapa:

- ✓ Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
- ✓ Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
- ✓ Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
- ✓ Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo.)
- ✓ Realización de in diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
- ✓ Elaboración de una planificación de la tarea a realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

Dada la contratación formal, y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos da algunas ideas de cómo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima dirección), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud. pueden hacer una sesión introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas. }
3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Ejemplo: Revisar misión, visión, estado actual y restricciones para avanzar.

Esto debe irse reiterando a otros niveles y permitirá enriquecer el diagnóstico inicial y seguir comprometiendo y formando al personal de la organización.

Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean? Mejorar los resultados puede ser una respuesta reiterativa; pero que significa esto; en este caso se recomienda escribir el estado deseado, así se esclarece la situación y se aprende a hacerlo de manera sistemática.

Ejemplo: Incrementar en el 10% las utilidades... Incrementar 20 % las ventas... (Puede haber condicionantes que sería bueno incluir).

Diagnóstico

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita.

- ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo?

Si tiene todas estas dimensiones

- ¿Cuál es el esencial?
- ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio?
- ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar?

El objetivo del diagnóstico es **definir los problemas** que afronta el cliente, **examinar de forma detallada sus causas** y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

En principio el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas, esta se llevará a cabo en la fase siguiente, e incluso puede que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán.

Aspecto Colaborativo

Acorde al tipo de consultoría que recomendamos, la colaborativa, donde los consultores interno / externo forman un equipo , la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por sí mismos, que el consultor los está ayudando a ello, que es uno más de su grupo.

El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe arrojar Problemas y Causas sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento.

No obstante, lo anterior también puede producirse efectos negativos:

Personal que:

- ✓ Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y crea dudas acerca del consultor, afectando su capacidad de actuar con eficiencia e influenciando negativamente a lo largo de la organización.
- ✓ El sistema no ha sido dispuesto para cooperar y aparecer múltiples barreras, la dirección no ha preparado a sus directivos y trabajadores para ello previamente.
- ✓ Que al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al “agente extraño “que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- ✓ Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.

Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer, pero en especial, debe actuar con la alta dirección creándole una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:

1. La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio.

2. La certeza acerca de la profesionalidad experiencia y resultados del equipo de consultores y su confianza en ellos así como en los consultores internos designados.

3. La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.

4. Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.

5. Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y des personificados, se buscarán hechos, causas y no a los responsables.

6. Quedará por el consultor con su preparación tacto y ética reforzado con su actuar sistemático con profesionalidad, ayudar a evitar males mayores y ganarse la confianza de todos los directivos y trabajadores de la Organización.

El consultor con experiencia enseñará a todos los que se relacionen con el cómo trabajar, los incitará a buscar los problemas, investigar las causas, esto los implicará, los comprometerá y los preparará para el futuro, además de capacitarlos , debe ponerlos a descubrir su verdad más que buscarla él, recuerde que los verdaderos expertos son las personas de la organización.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad:

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futura

Respecto al problema y sus causas, así como analizarlos se profundizarán en los próximos temas, no obstante, realizaremos en estos momentos algunas precisiones.

EL PROBLEMA debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

I. IDENTIDAD: ¿qué? , ¿Qué resultado es el indeseado? , ¿Cuál es la falla?,

2. MAGNITUD: ¿cuánto afecta? Aquí se tendrá en cuenta la importancia del problema en términos absolutos y relativos y que nivel de afectación provoca en la organización. Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

3. UBICACIÓN: (física y en la organización) ¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o impactarlas; en fin, se trata de ubicarlo en genérico.

4. TIEMPO: (perspectiva cronológica) ¿desde cuándo afecta?

Ejemplo:



Planificación de medidas (Plan de acción)

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones;

- ✓ la evaluación de las opciones,
- ✓ la elaboración de un plan para introducir los cambios
- ✓ y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión.

El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever.

Las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

I. Acciones directas.

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplos.

Destinar marcos financieros y/o recursos para mejorar la alimentación, el transporte, la protección personal, las condiciones específicas de trabajo etc.

Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan Problemas con las salidas de la Organización con la satisfacción a los trabajadores.

Coordinar acciones con suministradores de productos y/o servicios que no existen o se han deteriorado.

2. Acciones indirectas

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción en sí consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- Requieren de una preparación previa requiriendo ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

Acciones tales como:

- ✓ Elaborar los Diseños y Especificaciones de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo...
- ✓ Elaborar una propuesta de sistema de pago con incentivos vinculados a resultados finales de un proceso.
- ✓ Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso requeridos.
- ✓ Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
- ✓ Implementar un Sistema de Calidad basado en las ISO 9000

Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplos.

Las condiciones de trabajo y regímenes de trabajo descanso son desfavorables.

Existencia de métodos y estilos de dirección de los supervisores que causan insatisfacción.

Trabajo monótono, excesivamente repetitivo y enajenante.

Sistema de pago e incentivos no vinculados a los resultados específicos.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones. La pregunta a responder en este caso consiste en.

¿Qué debe contener cada acción en su definición? La respuesta a esta pregunta obliga a definir él

¿Qué?, implica precisar que hay que hacer concretamente.

¿Quién? (Ejecuta y dirige).

¿Cuándo?, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión.

¿Qué presupuesto y recursos necesita?, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso.

¿Qué beneficios deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final.

Aplicación

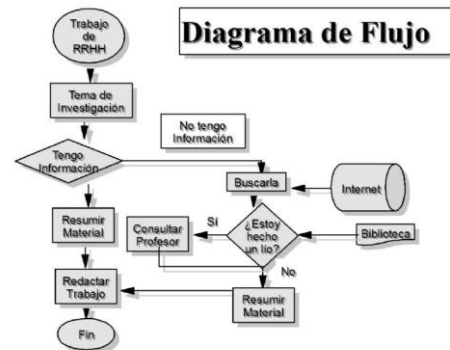
La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución. Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

I. Preparar las condiciones para la implementación.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En la etapa de implementación pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación.



La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

Terminación

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades.

- ✓ El desempeño del consultor durante su cometido,
- ✓ el enfoque adoptado,
- ✓ los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría.
- ✓ Se presentan y aprueban los informes finales.
- ✓ Se establecen los compromisos mutuos.
- ✓ Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros.

Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

Los consultores externos podrán participar si así se dispone y acuerda en el seguimiento, pero pueden perfectamente no hacerlo y esta tarea de seguir en el proceso de mejora continua quedar en manos de los directivos, trabajadores y consultores internos de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abramson R. (OIT 1993) DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento En las empresas guía para gerentes y consultores OIT Ginebra, 500 Pág.
2. Álvarez L; Campaña M y Zayas E (2004) . Consultoría Organizacional.
3. Álvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento De la Productividad PPMP; un programa de mejora continua. U.H. Holguín Cuba, 12 Pág.