

Consultoría



Empresarial

Unidad I Generalidades de la consultoría

- 1.1 **Concepto, naturaleza de la consultoría**
- 1.2 **Alcances e importancia de la consultoría**
- 1.3 **Profesionalismo y ética en la consultoría**
- 1.4 **El papel del administrador en la consultoría**
- 1.5 **Certificación del consultor**
- 1.6 **Tipos de consultores**

Unidad I Generalidades de la consultoría



1.1 Concepto, naturaleza de la consultoría

La consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten con necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.



Función de los consultores

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

El consultor tiene como responsabilidad dar un consejo adecuado, integral y oportuno al consultante; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

Existen rasgos particulares de la consultoría de empresas que a continuación se mencionan:



En primer lugar, la consultoría es un **servicio independiente**. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas.

Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.



En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un **servicio consultivo**. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad.

Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.



En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona **conocimientos y capacidades profesionales** para resolver problemas prácticos.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc.



En cuarto lugar, la consultoría **no proporciona soluciones milagrosas**. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre el cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

“La empresa es un sistema social, una organización económica y una fuente de trabajo. Su naturaleza dinámica y su importancia vital requieren especialistas que diagnostiquen y enmienden sus males. Los profesionales indicados son los consultores de empresas”

I.2 Alcances e importancia de la consultoría



La consultoría cumple un papel importante en el desarrollo de las empresas. La consultoría hoy tiene espacio y cabida en todas las actividades que desarrollen las empresas y que, por lograr espacios de competitividad, deben contratar a través de terceros especializados. Así vemos hoy, empresas de consultoría dedicadas entre otros a:



Contratar un servicio de consultoría representa diversas ventajas y exige varios cuidados que se deben tener en cuenta.

- ✓ Reflexione sobre los motivos que indican la necesidad de contratar una consultoría.

- ✓ Tenga claridad de sus objetivos con la consultora pues deberá exponer con transparencia la intimidad de su empresa ante el consultor y juntos direccionar los trabajos.
- ✓ Piense en la relación costo-beneficio que la consultora está proponiendo.
- ✓ Solamente decida por la contratación si usted estuviera dispuesto trabajar junto a los consultores en la planificación y toma de decisiones, como así también en movilizar toda la empresa y recursos humanos hacia ese proceso.
- ✓ Esté siempre enterado de lo que está sucediendo y de los pasos que la consultoría propondrá, evaluando si se están alcanzando los objetivos.
- ✓ Reflexione sobre si usted y su empresa están realmente dispuestos a mudar.

Los elementos que se aconsejan evaluar son:

1. Equipo. El equipo de una consultoría es el elemento clave para el éxito de los proyectos.
2. Compromiso. Actualmente, una consultoría debe ser un “socio” de su organización para alcanzar el éxito del proyecto y no un proveedor más. Por ello, los integrantes de la consultoría deberán tener un compromiso total con el desarrollo y éxito del proyecto teniendo -incluso- una parte de sus honorarios ligados al éxito del proyecto.
3. Conocimiento en profundidad del problema en cuestión y casos de éxito en proyectos similares.
4. El alcance del proyecto.
5. Metodología.

El consultor es un catalizador de cambios que propone ideas y las discute, las enriquece, argumenta y enseña a la empresa-cliente para que camine con solvencia por sus propios medios. Concluyese entonces que ningún empresario debe tener la ilusión de que al contratar una consultora, tendrá una empresa nueva sin hacer ningún esfuerzo.

Por ello, lo que debe exigir a su firma de consultoría es:



Elaborar un Documento que incluya lo siguiente:

a) La metodología presentada en su Propuesta Técnica, ajustada y/o complementada con los aportes planteados por el Grupo de Trabajo de Inspecciones Técnicas de Seguridad, a fin de enriquecer la estrategia de acción, de ser el caso. La Metodología deberá incluir como Anexo las propuestas de documentación para el levantamiento de información: **fichas, formularios, encuestas, cuestionarios para las entrevistas u otros que correspondan.**

b) Un cronograma de actividades detallado, que incluya la distribución de las tareas en el plazo solicitado para la ejecución de la consultoría.

c) Otros aspectos que la Consultora considere necesarios para el buen desenvolvimiento de la consultoría y el logro de los productos esperados. Tener en consideración que la firma consultora deberá coordinar sus actividades en forma permanentemente (se recomienda reuniones quincenales) con el equipo del CNC.

Elaborar un informe de diagnóstico del proceso actual de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil (levantamiento del proceso actual y revisión del marco normativo vigente) Con este diagnóstico se espera identificar la problemática relacionada a cuellos de botella, estandarización de criterios aplicados en la inspección técnica, situaciones no reguladas, comportamientos no deseados de algunos actores, precisando su origen (normas, disposiciones administrativas, usos y costumbres), e identificando , riesgos reales por giro de negocio, así como elementos para una futura estandarización y simplificación del proceso.

1.3 Profesionalismo y ética en la consultoría

Si bien es cierto el concepto de la ética es complejo y propio de cada disciplina, aquí daremos una lista de los errores profesionales en los que no debe incurrir. Dejar de comprender que el cliente no quiere cambiar. Cambiar únicamente un subsistema.

- Aceptar únicamente los cambios de abajo hacia arriba.
- Utilización desequilibrada del proceso.
- La creación de una sobrecarga de cambio.
- Crear cambio por el cambio.
- Imponer los propios valores del consultor.
- Un apego inadecuado hacia el cliente.
- El fracaso en no conseguir ser lo suficientemente franco.

- No conseguir reconocer la propia resistencia al cambio.
- La pérdida de objetividad profesional.
- No buscar ayuda cuando se está fuera de terrenos conocidos.
- Asumir que la marca del consultor para efectuar los procesos de cambio es siempre la respuesta a los problemas que presentan las organizaciones.

El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas. En Estados Unidos de Norteamérica existen más de 7000 firmas de consultoría de empresas y en México cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría.

1.4 El papel del administrador en la consultoría

El Consultor es el elemento esencial en el negocio de los servicios de consultoría y es el factor determinante para la obtención del valor agregado por parte de su institución, ya que de él parten el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador dentro de la organización.

En los últimos tiempos, la figura del Consultor se ha convertido en un recurso esencial tanto para garantizar la identidad y fidelización de la institución que representa como para perfeccionar el desempeño y elevar la competitividad de las organizaciones empresariales que solicitan este novedoso servicio.

Si tomamos en cuenta que los servicios de consultoría se definen como aquellos encaminados a prestar asesoría especializada a los empresarios y ayudarles a solucionar los problemas de sus organizaciones, fácilmente podremos darnos cuenta de la importancia del papel que juega el consultor y que del éxito de su trabajo, dependerá el prestigio de la institución que representa, en el mercado.

El Consultor se considera el profesional de la Información del Siglo XXI y la ética en su trabajo es un elemento esencial para garantizar la calidad y prestigio de sus servicios y el de su organización.

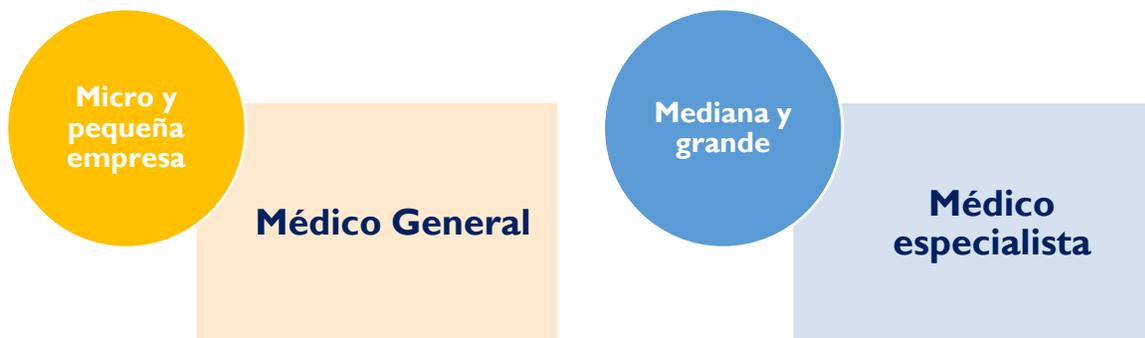
1.4 Certificación del consultor

Los beneficios de contratar consultores profesionales se pueden resumir en:

- ❖ Aprovechar su capacidad de resolver problemas de corrección, de perfeccionamiento y de creación.
- ❖ Recibir ayuda intensiva en forma transitoria.

- ❖ Obtener un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas.
- ❖ Facilitar el acceso y adaptación a nuevas tecnologías, mercados y retos.
- ❖ Utilizar criterios de medición e instrumentos para determinar estilos gerenciales, formas típicas de operación en equipo, la filosofía y la misión corporativa, el grado en el cual se entrelazan las áreas y diagnosticar sistemas y procesos.
- ❖ Definir las debilidades y fortalezas de la empresa, las fuerzas de resistencia y cambio dentro y fuera, la forma en que opera como sistema y los criterios adecuados para lograr su salud corporativa y financiera.
- ❖ Establecer un programa de implantación de soluciones y de procesos de mejora continua y en algunos casos, poner en práctica las soluciones sugeridas.
- ❖ Utilizar expertos que tienen conocimientos y capacidades especiales.
- ❖ Bajar costos y aumentar la rentabilidad de la inversión.

El consultor es el médico de empresas



La certificación constituye un paso hacia un reconocimiento amplio de la consultoría de empresas como una auténtica profesión. Hoy en día se busca tener una garantía de que los consultores de empresas que participan en las decisiones importantes en los sectores privado y público sean profesionales probados.

Para promover y uniformar la certificación en todo el mundo el consejo internacional de los institutos de consultoría de empresas ha establecido un modelo internacional como conjunto de requisitos mínimos para pasar los procedimientos de certificación nacionales.

En México, a propuesta de las asociaciones de empresas de consultoría y otras organizaciones como son la **Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC)**

y la **Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)**, se creó la **Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)** denominada "Consultoría General" cuya emisión y validación correspondió al **Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)**.

La certificación es un proceso que inicia con la evaluación de la competencia laboral de las personas por parte de los Centros Evaluadores y Evaluadores Independientes acreditados, los cuales someten los resultados de la evaluación mencionada a los Organismos Certificadores para el dictamen de certificación de la competencia laboral correspondiente.

Para acceder a la certificación, el candidato deberá someterse a un examen y acreditar las cuatro unidades que se describen en la norma técnica correspondiente, en este caso, la de Consultoría General.

1.6 Tipos de consultores

Tipos de consultoría

Consultoría experta

Consultoría de procesos

Consultoría médica - paciente

Tipos de consultores

Especialistas

Analíticos

Promotores del cambio

Facilitadores

Funciones del consultor

- ✓ Ambiente de apertura y confianza
- ✓ Identifica los obstáculos
- ✓ Análisis de sus causas
- ✓ Revisar los conceptos y valores que están en juego
- ✓ Promover e intervenir cambios
- ✓ Dar seguimiento a las acciones

Habilidades del consultor

1. Analizar normatividad
2. Promover el desarrollo administrativo
3. Coordinar información electrónica
4. Conformar grupos de trabajo
5. Negociar planes y programas de trabajo
6. Analizar problemáticas y áreas de oportunidad
7. Evaluar los resultados de mejora

Categorías

Consultor junior.- es aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal, (menos de diez años de experiencia). Este se caracteriza por preguntar ¿qué quieres hacer?

Consultor señor.- persona con experiencia y visión empresarial, (más de diez años de experiencia). Se caracteriza por decir, así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar.

Habilidades del consultor

- Debe ser un observador
- Saber leer el lenguaje corporal
- Saber escuchar
- Identificar emociones y estados de ánimo
- Conocer las prácticas y quiebres
- Identificar las preocupaciones del cliente
- Comprometerse con los resultados
- Establecer indicadores de resultados
- Uso de tecnologías e Internet

- Evalúa el desempeño de roles
- Evaluar las propuestas de valor financiero
- Entiende la totalidad del negocio como sistema
- Posee sensibilidad política
- Tiene orientación hacia los resultados
- Crea y opera con redes de expertos

Ya que la consultoría es una actividad profesional que permite al consultor, mediante el diagnóstico de una situación, proponer e implantar una solución, o aprovechar una oportunidad de manera competente y documentada formalmente, en esta compilación se presentan de organismos para desarrollar a las micro y pequeñas empresas (MPyMEs) documentos relevantes para el estudio de la consultoría y su desarrollo en México y el mundo, así como apuntes personales acerca de los esfuerzos realizados por diversos organismos gubernamentales y privados para lograr la certificación de consultores, que apoyen el desempeño de la empresas en el país, sobre todo de las micro y pequeñas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. M. Kubr. Consultoría de empresas, Edit. Limusa, Primera edición, México 1980.
2. Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Guía de consultoría en administración, primera edición, México 1994.
3. Kuber, Milán. La consultoría de empresas (Con OIT) Ginebra 1994.