



# Consultoría Empresarial

Octavo Cuatrimestre

Enero – Abril

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Pasión por Educar”

## Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

# Consultoría Empresarial

---

## **Objetivo de la materia:**

Establecer mecanismos de intervención adecuados a la problemática que se presenta en las organizaciones por intervenir y/o asesorar, además de desarrollar y aplicar habilidades directivas de motivación, manejo de conflicto, formación de equipos de trabajo, comunicación efectiva y toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales de la vida cotidiana y profesional, proponiendo soluciones efectivas.

## **Unidad I**

### **Generalidades de la consultoría**

- I.1 Concepto, naturaleza de la consultoría
- I.2 Alcances e importancia de la consultoría
- I.3 Profesionalismo y ética en la consultoría
- I.4 El papel del administrador en la consultoría
- I.5 Certificación del consultor
- I.6 Tipos de consultores

## **Unidad 2**

### **Proceso de consultoría**

- 2.1 Elementos fundamentales del proceso de consultoría
- 2.2 Contacto inicial
- 2.3 Diagnóstico preliminar
- 2.4 Estrategia y planificación de la tarea
- 2.5 Presentación de propuesta al cliente
- 2.6 Contrato de consultoría

## **Unidad 3**

### **Aplicación de la consultoría**

- 3.1 Determinación del tipo de consultoría
- 3.2 Elaboración del plan de trabajo
- 3.3 Implementación de la consultoría
- 3.4 Supervisión de acciones
- 3.5 Presentación de informes
- 3.6 Cierre de consultoría

## **Unidad 4**

### **Seguimiento de la consultoría**

- 4.1 Evaluación de resultados
- 4.2 Impacto de acciones
- 4.3 Cambio y tendencias de innovación

### **Criterios de evaluación:**

<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

## **Unidad I**

### **Generalidades de la consultoría**

#### **1.1 Concepto, naturaleza de la consultoría**

Existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría. Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría.

Fritz Steele define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

Peter Block sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente”.

En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes. En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.



Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas.

Consideramos los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

Para comenzar, conviene señalar algunas características fundamentales de la consultoría de empresas:

- **Servicio profesional**

Ya se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio prestado en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros con respecto al conocimiento de la índole y metas de la organización, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al

cambio, la motivación del personal, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, etc.

- **Servicio consultivo**

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento”. La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en “que se hagan las cosas cuando no se está a cargo”. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos.

- **Servicio independiente**

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

*La independencia técnica.* Implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

*La independencia financiera.* Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de invertir en otra empresa o de

comprar un sistema determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

*La independencia administrativa.* Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es en cambio un problema bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

*La independencia política.* Significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

*La independencia emocional.* Significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

- **Servicio temporal**

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en esferas en las que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100 por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

- **Servicio comercial**

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de

consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas. Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente, como el tiempo del personal o la compra de nuevos programas de ordenador. Desde el punto de vista del consultor, la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales.

*La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.*

## **1.2 Alcances e importancia de la consultoría**

Actualmente se puede pedir a los consultores de empresas profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización. Si surgen nuevos problemas y se ponen al descubierto nuevas necesidades, es más seguro que algunos consultores de empresas harán de inmediato un esfuerzo especial para convertirse en expertos en ese campo.

La consultoría empresarial tiene claras ventajas y limitaciones; a continuación se definen algunas de ellas:

- Ayuda a mejorar los resultados obtenidos por la empresa solicitante.
- Disponer de una serie de expertos en una o varias áreas.
- Se logra obtener una opinión clara y objetiva que incluye una visión global, extensa y detallada de los entornos de la empresa.
- Ofrece las herramientas y los conocimientos necesarios para afrontar cambios importantes en un corto periodo de tiempo y también sirve como gestor de cambio.

El servicio de la consultoría no necesariamente tiene que resolver un problema, sino también puede solicitarse la ayuda para el desarrollo de un proyecto con el objeto de mejorar y asegurar la calidad de los resultados de una organización.

Entre los beneficios de la consultoría se puede obtener:

- Rediseñar mejores estructuras y procesos
- Evaluar nuevas oportunidades de negocio
- Ayudar a las empresas a alcanzar metas a corto plazo
- Mejorar el aprendizaje y el entrenamiento de recursos humanos
- Impulsar iniciativas e innovaciones en diferentes áreas de la organización

Las razones de la consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. Examinemos, primeramente, cinco razones amplias o genéricas que motivan a los clientes cuando recurren a consultores, independientemente de las diferencias del campo técnico de intervención y del método concreto de intervención utilizado, lo cual describirá la importancia de llevar a cabo procesos de consultoría:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización

Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole. Esas metas pueden definirse de diversas formas: papel de dirección del sector, ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total o productividad total, excelencia de la empresa, rendimiento elevado, rentabilidad, mejora de los resultados de la empresa, eficacia, crecimiento y otros análogos. Diferentes conceptos y términos reflejan las ideas y las prioridades de los clientes y los consultores, el estado actual de los conocimientos gerenciales y de consultoría e incluso la moda. Las empresas comerciales, los servicios públicos y las organizaciones sociales destacarán diferentes finalidades. El horizonte temporal de una consultoría diferirá de un caso a otro. Con todo, el denominador común sigue siendo el mismo: la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, y este

valor debería ser una aportación tangible y medible al logro de los objetivos principales del cliente.

- Resolver los problemas gerenciales y empresariales

Ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas es quizá el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. Se utiliza el término “problema” para describir una situación en la que existe una diferencia o discrepancia entre lo que sucede realmente o sucedería y lo que debería o podría suceder. Consecuentemente, un problema sólo se puede describir en términos relativos, como una diferencia entre dos situaciones. Además, alguien tiene que ocuparse de esta diferencia y tratar de superarla, o de atenuarla.

- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades

Los consultores consideran que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de dificultades. Muchas sociedades mercantiles y otras organizaciones bien administradas, exitosas y ambiciosas así lo han comprendido. A veces pueden recurrir también a un consultor para descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y rectificar sus motivos. Sin embargo, prefieren utilizar a los consultores para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades. Consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa: en la promoción de nuevos mercados y productos; en la evaluación y utilización de tecnologías de avanzada; en el mejoramiento de la calidad; la prestación de servicios más útiles a los clientes, la promoción y motivación del personal; la utilización óptima de los recursos financieros y el descubrimiento de nuevos contactos comerciales (y contratos), entre otras.

La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en actos y han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores.

- Mejorar el aprendizaje

Lyndon Urwick, cuya contribución al fomento de la consultoría profesional de empresas es una de las más importantes, ha señalado que “el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”. En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión es trascendental. Muchos clientes recurren a consultores no sólo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, la reestructuración empresarial o la gestión de la calidad) y los métodos utilizados para evaluar a las organizaciones, poner al descubierto los problemas y las oportunidades, promover las mejoras y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, retroalimentación de la información, evaluación y técnicas análogas).

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente, prestaremos considerable atención a estas cuestiones en la presente guía.

- Poner en práctica los cambios.

“Agente del cambio” es otro título frecuentemente aplicado a los consultores. Y están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante. La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones

ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que puede efectuar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio.

### **1.3 Profesionalismo y ética en la consultoría**

Al expandirse la consultoría de empresas, hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y empezar a ejercer como tal. En sus primeros años la ocupación atraía a individuos buenos, malos y mediocres. Se usa la palabra “ocupación” deliberadamente: las “profesiones” rara vez empiezan como tales. La conciencia y el comportamiento profesionales surgen cuando a la posesión de unos pocos conocimientos, característica de la primera época, sucede la aplicación competente de un cuerpo de conocimientos de aceptación general según normas de conducta reconocidas. Las profesiones médica y jurídica y las diversas profesiones científicas siguieron esta evolución, y la consultoría de empresas avanza por el mismo camino.

*¿Es la consultoría de empresas una profesión?*

Ha habido largos debates que no han llevado a ninguna conclusión sobre si la consultoría de empresas reúne ciertos criterios que contemplan una profesión tales como: conocimientos teóricos y prácticos, concepto de servicio e interés social, normas éticas, sanción de la comunidad y aplicación, autodisciplina y autocontrol, y merece ser denominada una profesión.

Tanto los especialistas como destacados consultores en ejercicio han manifestado y defendido opiniones diametralmente opuestas. Esas opiniones ilustran el estado actual de la consultoría de empresas: presenta varios criterios aplicados a las profesiones, pero no satisface algunos otros criterios. Podemos llamarla una profesión incipiente, o una profesión en fase de creación, con la condición de que seamos conscientes de las lagunas que hace falta llenar y de las mejoras que es preciso hacer.



En el siguiente cuadro, se comparan las distintas definiciones que se han aportado sobre este tema.

### **¿Es la consultoría de empresas una profesión?**

En 1993 Jim Kennedy entrevistó a varias personalidades destacadas de la consultoría estadounidense y descubrió que no más del 60 por ciento de las personas entrevistadas consideraban la consultoría de empresas como una profesión. Recibió, entre otras, las contestaciones siguientes:

«La consultoría de empresas es, por supuesto, una profesión, pero la certificación es irrelevante.»

*Victor Millar*

«Naturalmente que es una profesión: los directores de empresa ofrecen servicios profesionales y son remunerados por ellos y, como tales, constituyen la élite de las ocupaciones relacionadas con los servicios.»

*Bob Hayes*

«La consultoría de empresas es en realidad varias profesiones.»

*Pete Bradshaw*

«No, porque carecemos de metodologías precisas, un cuerpo de conocimientos y un vínculo educacional. Gran parte del trabajo es profesional y muchos consultores son profesionales, pero distamos de ser una profesión.»

*Ken Tunnell*

«La consultoría de empresas nunca ha descubierto su auténtica identidad como un campo profesional. Y los consultores de empresas como grupo no pasan la prueba para ser una profesión.»

*Phil Shay*

«La pretensión de profesionalización tiene años de retraso. Una profesión es una creación social (prestigio, situación jurídica, etc.), no una creación empresarial, y es demasiado tarde para tratar de obtener un reconocimiento social.»

*David Maister*

«La propia índole de la profesión de consultor de empresas se opone a una definición clara del término. Quizás se debería insistir no en las etiquetas o iniciales, sino en imponer la calidad de los servicios.»

*Ed Hendricks*

«Tenemos el núcleo de una profesión, pero nos hacen falta otros veinticinco años para que madure.»

*Glen Van Doren*

Fuente: James H. Kennedy: *Management consulting today — a look around and a look ahead* (Fitzwilliam, New Hampshire, Consultants News, 1993).

¿Cuáles son, pues, las características destacadas de un enfoque profesional en la consultoría de empresas? Algunas de ellas se pueden encontrar, en forma sucinta, en los códigos deontológicos adoptados por las organizaciones de consultores de empresas; en otros casos figuran en folletos de información publicados por las empresas de consultoría. Estas son las normas defendidas colectivamente, es decir, por los miembros de una asociación de consultores o de una empresa de consultoría que ha declarado oficialmente cuáles son sus normas éticas. No obstante, en muchas situaciones es imposible remitirse a una declaración oficial de normas que determinen el comportamiento profesional y ético. En esos casos el consultor se puede orientar por un código personal de ética y comportamiento profesionales, que representa su propia concepción de lo que es una práctica adecuada y una inadecuada, y de lo que es beneficioso para el cliente y para la comunidad y lo que no lo es.

El consultor ocupa una posición de confianza; el cliente cree muy probablemente que ciertas normas de comportamiento serán respetadas sin que tengan ni siquiera que ser mencionadas. Muchos clientes piensan que los consultores nunca utilizarían falsas credenciales y algunos clientes ni siquiera están en condiciones de evaluar la competencia técnica del consultor. El consultor puede estar en una posición de superioridad técnica y poseer conocimientos teóricos e información de que carece el cliente. Por otro lado, el cliente puede estar en una situación de debilidad, incertidumbre e incluso angustia.

Cualquier consultor que aspire a convertirse en un auténtico profesional debe aclarar su propia concepción de la ética y las normas que ha de respetar en su colaboración con los clientes. Esto se aplica por igual a los consultores externos o internos, así como a toda persona que intervenga a título de consultor, aunque no sea un consultor a tiempo completo. Las características siguientes de un enfoque profesional son esenciales:

- **Competencia técnica.** Es la base del enfoque profesional. Sobre todo, debe poseer el tipo de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para un cliente particular. Por regla general, el consultor debe poder y querer evaluar críticamente sus propios conocimientos teóricos y prácticos al considerar un nuevo contrato o al llegar en su

cometido a un punto en el que se necesitan otras competencias. Un consultor profesional nunca presentará una falsa imagen de sí mismo, pretendiendo que puede realizar una tarea que queda fuera de su competencia, incluso aunque esté escaso de trabajo y ansioso de obtener alguna misión. El consultor que desee abordar un nuevo tipo de problema (la experiencia no se amplía, salvo al ensayar algo nuevo) abordará la cuestión abiertamente con el cliente. La dificultad estriba en que en la consultoría de empresas y gerencial existe una falta de puntos de referencia fiables y plenamente objetivos para evaluar la competencia requerida a fin de realizar un trabajo particular con plena satisfacción del cliente.

Las asociaciones de consultores han intentado establecer un cuerpo común de conocimientos de consultores profesionales y el tipo y la duración mínima de experiencia que se exige como condición para ser miembro de una asociación o instituto, o para obtener un certificado. Sin embargo, éstos son criterios generales y más bien elementales de admisión o certificación, que no pueden demostrar la competencia de un consultor para una tarea determinada. No se aplican a los consultores que no son miembros de asociaciones o que no solicitan una certificación. Además, dista de estar terminado el trabajo que consiste en crear un cuerpo generalmente reconocido de conocimientos para la profesión de consultoría. Los documentos que se pueden obtener de diversas asociaciones de consultores son útiles, pero no pueden considerarse como textos en los que se establezca de manera autorizada la base de conocimientos de la profesión

- **Los intereses del cliente.** Durante una misión, el consultor pone plenamente su competencia a disposición del cliente y su objetivo consiste en hallar la mejor solución posible en interés de éste. Es una regla de oro de la consultoría. Lamentablemente, no siempre es evidente qué significa “el interés del cliente” y qué espera en realidad el cliente de la consultoría. A menudo existe un conflicto entre los intereses a corto plazo y los intereses a largo plazo del cliente, o entre los intereses de diversos grupos dentro de una organización cliente, pero el cliente puede no darse cuenta de ello hasta que el consultor se lo señale a su atención.

Cuando accede a prestar servicios a un cliente, el consultor debe estar seguro de que sus propios intereses y los del cliente no están en conflicto. Esto puede suceder si el consultor trata de alcanzar también objetivos que tienen poco en común con los del cliente o que incluso entran en conflicto con éstos. La evitación de un conflicto de intereses es una de las cuestiones más delicadas y fundamentales del profesionalismo y de la ética en la consultoría actual. Ello puede responder a múltiples razones, entre las que cabe mencionar la complejidad de las empresas y las transacciones comerciales en las que los consultores participan como asesores o intermediarios, la estructura multidisciplinaria de muchas grandes empresas profesionales y la interpretación bastante liberal del propio significado de conflicto de intereses en algunas culturas y países.

Se exige a los consultores que revelen, antes de iniciar su cometido, todos los intereses personales, financieros y de otro tipo pertinentes que no se pueden deducir de la descripción de los servicios que ofrece. En particular, esto se refiere a:

- Cualquier puesto de dirección o de control en cualquier empresa competidora del cliente.
- cualquier interés financiero en los bienes o servicios recomendados o suministrados al cliente.
- cualquier relación personal con cualquier persona que esté al servicio del cliente.
- cualquier inversión personal en la organización cliente o en su empresa matriz o en cualquiera de sus filiales.

La cuestión de saber si se “ha de dar poder” al cliente compartiendo los conocimientos especializados, transmitiéndole conocimientos prácticos y proporcionándole formación al mismo tiempo que asesoramiento es otra cuestión compleja en la que pueden surgir conflictos de intereses. “Ayudar a los clientes a que aprendan a ayudarse a sí mismos” es un objetivo fundamental al que los consultores deben adherirse de todo corazón. Sin embargo, no basta con hacer una declaración general de un noble principio. El consultor debe estar seguro de que el cometido está concebido de tal manera, y el cliente participa en él de un modo que el consultor no retendrá sus propios conocimientos teóricos y

prácticos, que debe transmitir al cliente. Los consultores que miran hacia el futuro no consideran la enseñanza y capacitación de los clientes como una amenaza. No creen que el futuro sea una simple réplica del presente, que les permitirá continuar haciendo las mismas cosas indefinidamente. Los clientes tendrán nuevos tipos de problemas y el cliente podrá volver a recurrir a un consultor de quien ha aprendido técnicas útiles. Ese cliente recomendará el consultor a sus colegas. Aparecerán otros clientes y así sucesivamente.

- **Imparcialidad y objetividad.** Los clientes que recurren a asesores profesionales creen que recibirán un asesoramiento imparcial y objetivo. Dan por supuesto que el consultor no tendrá prejuicios, ideas preconcebidas o soluciones prefabricadas, que quizás han funcionado en otros contextos, pero que pueden resultar totalmente inadecuadas para ese cliente. El verdadero profesional intenta ser lo más imparcial y objetivo posible. Tiene que aprender a controlar sus emociones y no permitir que los prejuicios erosionen el valor de su asesoramiento. Con todo, la experiencia ha mostrado que la imparcialidad y objetividad absolutas son un ideal difícil, por no decir imposible, de alcanzar. Además de los conflictos de intereses, otros factores pueden afectar a la imparcialidad y la objetividad. Todos los consultores están influidos por sus propios antecedentes culturales y sistema de valores personales que pueden incluir creencias y prejuicios políticos, raciales, religiosos y de otra índole. Además, los consultores suelen poseer enfoques personalizados para la solución de los problemas y tratar de ayudar a los clientes que afrontan problemas. Algunos consultores creen firmemente en el poder de las ciencias del comportamiento y en la consultoría de impulsión del proceso, mientras que otros son partidarios de un enfoque riguroso y sistemático con respecto al diagnóstico de los problemas, y utilizan procedimientos, técnicas o modelos muy estructurados. El consultor debe poner el máximo empeño en estar consciente de sus valores y prejuicios personales, así como de las fuerzas e intereses que actúan dentro de la empresa de consultoría y en el entorno del cliente, y que pueden afectar a la imparcialidad y la objetividad. Una discusión abierta con el cliente sobre estas cuestiones puede resultar necesaria y útil. En muchos casos, la objetividad aumenta si se examina el enfoque y las soluciones

previstas con otros miembros de la empresa de consultoría que han afrontado problemas análogos con otros clientes. En un caso extremo, un auténtico profesional renunciará a un contrato si no puede ser objetivo. Los consultores internos deben estar particularmente vigilantes con respecto a su dependencia de la propia organización y los factores que podrían contribuir a que fueran menos imparciales que un asesor externo. No se les debe asignar cometidos con respecto a los cuales sea evidente que no pueden pensar y comportarse con imparcialidad.

- **Obligación de reserva.** Es otro principio universal del trabajo realizado por profesionales independientes por cuenta de sus clientes. Los consultores de empresas se comprometen a no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes y a no utilizar en modo alguno esta información para obtener beneficios o ventajas personales de sus empresas o de otros clientes. Los clientes deben tener una confianza ciega en los consultores. A este respecto igualmente, el consultor tiene que ejercer un autocontrol. El cliente puede olvidarse de indicar qué información debe ser tratada como confidencial y puede no estar al tanto de los diversos peligros que entraña la información. En la consultoría interna, la situación con respecto a la obligación de guardar el secreto puede ser complicada. En algunos casos, los consultores han tenido la obligación de (o existe la posibilidad de que puedan) revelar información sobre el cliente a un superior común (ministro, director general u otro funcionario responsable). En esas circunstancias, los directores consideran a los consultores internos como espías de la administración central y son reacios a utilizarlos. Para contrarrestar esta tendencia, muchas empresas han declarado que la obligación de mantener el secreto es un principio que debe respetarse escrupulosamente al recurrir a consultores internos o externos. En el sector público se tiende a aplicar cada vez más un enfoque análogo. El carácter confidencial de una información puede violarse también sin tener intención de hacerlo, mediante el descuido en la manipulación de la documentación, la candidez al debatir cuestiones relacionadas con el trabajo en contextos sociales o la falta de precauciones al citar información confidencial en discursos y artículos públicos.

- **Comisiones.** El pago de una comisión no equivale siempre a un soborno. Sin embargo, algunas comisiones son un soborno o pueden percibirse como tales, si no se revelan al cliente. En cualquier caso, el pago de comisiones es una cuestión delicada. Los códigos deontológicos no lo ignoran, pero la mayor parte de ellos no dan una orientación suficiente. Por supuesto, es imposible dar pautas universales sobre la aceptabilidad de comisiones desde el punto de vista de la ética profesional. Las prácticas y culturas empresariales locales son difíciles de ignorar. En algunos países, las comisiones y los descuentos constituyen un medio inevitable de obtener y de hacer negocios, con inclusión de los servicios profesionales. En otros países, es ilegal toda comisión no comunicada y no sometida a impuestos. Por regla general, debe informarse al cliente acerca de las comisiones o favores similares recibidos, pagados o prometidos por el consultor en relación con su cometido. En una empresa profesional la cuestión de las comisiones puede constituir un grave problema ético. Algunas empresas de consultoría han perdido contratos importantes únicamente porque un competidor menor había sido elegido gracias a una mayor “flexibilidad” en el ofrecimiento de comisiones a la persona idónea. En los círculos de los consultores, la posición imperante con respecto a las comisiones es la siguiente:
  - Una comisión pagada por el consultor al cliente o a alguno de sus empleados para obtener un contrato, o para que se acepten sus propuestas, es contraria a la ética.
  - Una comisión aceptada por el consultor para hacer ciertas recomendaciones, que pueden estar relacionadas con una cuestión de la organización cliente, la elección de un proveedor u otro asunto en el que es probable que la elección propuesta por el consultor afecte a la decisión del cliente, es también contraria al código deontológico.
  - Una comisión pagada por el consultor a una persona u organización que representa al cliente, o que actúa como intermediario de una manera análoga, es aceptable en la mayoría de los casos; esas comisiones son una práctica común en muchos países; no obstante, el cliente debe estar al tanto de esa posibilidad y considerarla aceptable.

- **Valor por el dinero.** Los honorarios cobrados a los clientes plantean varias cuestiones éticas. A los profesionales les preocupa la relación entre los beneficios obtenidos por el cliente y el costo de la misión. Si consideran que el resultado no justifica el precio, o que el beneficio será nulo o muy reducido, se lo advierten al cliente antes de iniciar el trabajo. En general, la ética profesional impone a los consultores la obligación de cobrar honorarios “normales” y “razonables”, según las normas y la práctica imperante de la profesión. El cobro de honorarios excesivos a clientes poco informados es patentemente poco profesional. Cobrar unos honorarios inferiores a lo normal con el propósito de eliminar a la competencia es igualmente poco profesional, en particular si el consultor utiliza esta práctica con un nuevo cliente, a sabiendas de que tendrá pronto que reajustar los honorarios al nivel normal. Por otro lado, algunas fórmulas para calcular los honorarios pueden considerarse menos adecuadas o incluso poco éticas.
- **Los intereses sociales más amplios y la ética del cliente.** Los contratos de consultoría a menudo entrañan aspectos en los que el interés del cliente puede estar real o potencialmente en conflicto con los intereses sociales más amplios. O el consultor puede descubrir prácticas que, según las normas sociales imperantes o su opinión personal, son socialmente nocivas o indeseables, cuando no ilegales. El consultor se enfrenta con un auténtico dilema ético. Puede tener la posibilidad de solicitar asesoramiento de colegas más experimentados o de amigos, pero por último tendrá que resolver por sí mismo ese dilema, lo que puede resultar difícil. Los códigos deontológicos de la consultoría aportan algunas pautas sobre el comportamiento del consultor, por ejemplo, la obligación de evitar el conflicto de intereses en el trabajo por cuenta de un cliente, pero dejan que sea el consultor quien haga la distinción entre el comportamiento ético y no ético del cliente. Lamentablemente, a pesar de años de investigación y de la proliferación de publicaciones, el concepto de ética gerencial y empresarial sigue siendo vago y polémico. Es cierto que existen situaciones extremas de clientes que participan en tratos ilegales o fraudulentos. Una empresa de consultoría profesional se retiraría de un cometido, si hubiera descubierto o sospechando un comportamiento del cliente de ese tipo. La inmensa mayoría de las situaciones son menos claras y recomendar una línea de acción que



satisfaga los criterios comerciales y éticos puede entrañar opciones difíciles. Como mínimo, el consultor debería señalar a la atención del cliente la posibilidad de conflicto entre esos criterios. La solución óptima consistiría en que el consultor y el cliente adopten juntos decisiones en las que el interés de la empresa y la ética no estén en conflicto. Determinar qué puede considerarse ético en un contexto determinado es de por sí difícil. Las normas éticas son normas sociales y relacionadas con la cultura, y diferentes grupos sociales pueden tener opiniones discrepantes. Los consultores aportarían poca ayuda a los clientes si adoptaran una postura moralista. Pueden ser más útiles sugiriendo cómo reducir al mínimo las consecuencias potencialmente nocivas de las decisiones de la empresa, o cómo optimizar esas decisiones en lo que se refiere a los beneficios financieros y sociales que se aportan a los diversos intereses en juego.

## **Códigos de conducta**

Las asociaciones profesionales de los consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta profesional (ética, deontología, práctica profesional), que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad, y para informar a los clientes acerca de las normas de comportamiento observadas por los consultores. Consideran los códigos como declaraciones que suponen, por parte de los miembros, una asunción voluntaria de la obligación de autodisciplina, que puede llegar más lejos que los requisitos de la ley.

Muchos códigos contienen una cláusula en virtud de la cual los consultores se comprometen a no hacer nada que pueda menoscabar el prestigio de la consultoría de empresas como profesión. Esto deja un gran margen de discreción a los propios consultores, lo cual es bastante comprensible. Un código no puede ser excesivamente detallado y concreto, puesto que no sería aplicable a todos los miembros y en todas las situaciones en las que intervienen. Además, un código no puede prever nuevos problemas y situaciones futuras en las que los consultores deberán ponderar qué es profesional y qué no lo es. Como señaló Gordon Lippitt, “el proceso de evaluación constante del propio código deontológico y la aplicación de esas normas éticas debe proseguir a lo largo de toda la vida profesional, recurriéndose a

colegas de confianza como puntos de referencia y aclaradores. La adquisición de una competencia ética reduce la ansiedad y aumenta la eficacia en la adopción de decisiones en situaciones concretas, por lo que ha pasado a ser un elemento constante en el proceso de consultoría”.

## **Contribución al mejoramiento profesional**

Las asociaciones de consultores pueden ayudar a sus miembros a elevar los niveles del servicio profesional de muchas maneras. Entre éstas, cabe mencionar los cursos de capacitación para nuevos consultores, los cursos y seminarios de repaso y de perfeccionamiento para consultores experimentados, las conferencias destinadas a aportar una amplia información y un intercambio de experiencias, las investigaciones de nuevos sistemas y métodos de consultoría, la información sobre la bibliografía útil, la información sobre lo que se está haciendo en otras profesiones, el examen de las nuevas tendencias en las empresas y el mundo de los negocios y sus repercusiones en la consultoría, etc.

Como la profesión de consultor es relativamente nueva, todas estas actividades deben tener una fuerte dimensión educativa, lo que significa que, además de reforzar los conocimientos técnicos, deben insistir en la ética y el comportamiento profesionales tal como se definen en el código de la asociación.

### **1.4 El papel del administrador en la consultoría**

Para llevar a cabo esta tarea un buen consultor debe tener un perfil profesional con las siguientes características:

<b>CONSULTOR</b>				<b>LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN</b>	
Capacidad	para	analizar	problemas	Tener conocimiento del proceso de toma	de decisiones
complejos					

Tiene sentido del clima de la organización	Tiene como objeto de estudio a las organizaciones
Ser ético	Ser objetivo y ético
Contar con un sentido de la oportunidad para establecer relaciones personales multidisciplinarias	Ser un líder para el manejo de grupos multidisciplinarios

Elaborado con base en Kubr (2009) y FCA-UNAM (2010)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el *Licenciado en Administración* está capacitado para la actividad profesional de consultor, inherente a la naturaleza de los planes de estudio de la carrera ya que dentro de las aulas la información recibida es tan variada que podemos trabajar con otras áreas del conocimiento aplicables dentro de la consultoría. Es decir el mejor candidato para llevar a cabo las mejoras a una organización es precisamente el encargado de su estudio y por su preparación educativa el Licenciado en administración es el indicado. Es hasta estas fechas que la consultoría está considerada dentro de los planes de estudio, con la finalidad de que el egresado no ignore esta área dentro de su campo de actuación.

El Licenciado en Administración tiene por objeto de estudio a la organización, sus áreas, procesos y aplicación de recursos; enfocado principalmente dentro de las áreas funcionales de la misma: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, estancándose solo para laborar dentro de la organización con los sistemas ya determinados por la misma, sin que el Licenciado en Administración se preocupe en volver eficientes los modelos ya establecidos, o reinventándolos. Esto también se debe a la inercia al cambio que ejercen los mandos ejecutivos de la organización, así como a carencias culturales de nuestro país. Como se mencionó anteriormente, es con los individuos que forman y dirigen las organizaciones, con los que el consultor debe tratar, antes y durante la realización de su función dentro de la organización.

Sin embargo la consultoría para las diversas profesiones que la llevan a cabo, la conceptualizan como una actividad meramente complementaria de su actividad principal, es

decir los profesionales ven en la actividad de consultoría no un *estilo de vida* sino una forma complementaria del desarrollo de su actividad profesional.

El desarrollo de la consultoría y su campo de actuación pueden abarcar diversas áreas, siendo el servicio de consultoría un intangible, el cliente necesita tener la seguridad y certeza del tipo de servicio que necesita, y el que va a recibir. A su vez el consultor debe tratar de cumplir y satisfacer las necesidades de su cliente por medio de su producto. “En consultoría el producto es el consejo dado al cliente o, si se destaca la aplicación, cabría decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente en la organización cliente gracias a la intervención del consultor” (OIT, 1995:3).

Por lo que el consultor juega un papel muy importante, para influir dentro de la organización cliente en la solución de los problemas que la aquejen, siendo principalmente los siguientes:

- a) Defensor: El consultor trata que el cliente participe de manera activa en la solución del problema.
- b) Experto técnico: En este papel el cliente es el responsable de determinar su problemática, asumiendo el consultor un rol directivo; al finalizar la exposición del cliente, el consultor explica la metodología a usar, familiarizando al cliente con el procedimiento a seguir, coadyuvando en la realización de las recomendaciones.
- c) Capacitador educador: El consultor inicia, periódicamente una capacitación y educación dentro de la organización cliente. Debido a los cambios que habrán de realizarse, es necesario que el consultor explique el grado en que afectan a los miembros de la organización.
- d) Colaborador en la solución de problemas: La función de ayuda se basa en el enfoque sinérgico (cooperativo) colaborar con el cliente en los procesos de conocimiento y de adopción de medidas necesarias para resolver el problema, cuidando siempre de mantener la objetividad.
- e) Identificador de opciones: El proceso de toma de decisiones toma valor en el momento en que una depende del logro de los objetivos, el consultor propone varias opciones bien especificadas, y al mismo tiempo indica sus riesgos, al final el cliente evaluará las opciones que le sean más convenientes a sus posibilidades en cuanto a recursos se refiere.

- f) Especialista en procesos: Este papel del consultor está especializado en la dinámica entre personas y grupos que afecta al proceso de solución de problemas y cambio. Es decir debe tener un conocimiento de la interacción dentro de los grupos, sus objetivos y sus diferencias con la finalidad de estructurar estrategias para estructurar cambios sin afectar a los grupos.
- g) Estimulador: Cuando se actúa de modo estimulador, se induce a que el cliente haga preguntas que provoquen una reflexión y que pueda ayudar a dilucidar, rectificar o cambiar una situación dada.

Como se puede observar en los diferentes papeles del consultor, este profesional debe tomar en cuenta y hacer participar al cliente en el proceso de consultoría, apoyándose a su vez en él para obtener información de primera mano y poder lograr los cambios necesarios, adecuados y coherentes.

## **1.5 Certificación del consultor**

Otro tema manifiestamente polémico que se debate no sólo en las empresas y asociaciones de consultores, sino también en los círculos de los usuarios, es el de si se ha de aplicar la certificación (el título profesional) o la concesión de licencias a los consultores de empresas. Este debate es indicativo de las aspiraciones profesionales y del sentimiento creciente de responsabilidad social de los consultores, así como de los diversos factores que retrasan la profesionalización. En algunos círculos se considera que la certificación constituiría un paso hacia un reconocimiento amplio de la consultoría de empresas como una auténtica profesión. Las empresas, las administraciones públicas y el público en general desean tener una garantía de que los consultores de empresas que participan en decisiones importantes en los sectores privado y público son profesionales probados.

La certificación contribuiría a promover la situación internacional de los consultores de empresas y les ayudaría a competir con otras profesiones, en las que la certificación es una práctica establecida hace tiempo. Por último, la certificación debería aplicarse a individuos y no a empresas: “Ninguna auténtica profesión se puede basar en la calificación de empresas”, escribió en 1962 James Sandford Smith, presidente fundador del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido.

Por otro lado, se plantean varias objeciones: que la certificación no puede garantizar sino la aplicación de criterios generales y bastante elementales de admisión a la profesión; que no puede probar que el consultor sea idóneo para un trabajo determinado; y que, después de todo, la consultoría de empresas es un negocio en sí y que un consultor que pasa la prueba del mercado encontrando a un número suficiente de clientes no necesita ningún documento que certifique su competencia. Los que se oponen a la certificación alegan asimismo las dificultades que entraña la determinación del alcance de la consultoría de empresas, la falta de un cuerpo de conocimientos generalmente aceptado y la superposición entre la consultoría y otros sectores profesionales. Algunas empresas importantes rechazan la legitimidad de los institutos de consultoría para certificar a sus empleados. En el mejor de los casos accederían a la certificación de individuos que actúan por su cuenta.

### **Avance hacia la certificación**

Los hechos muestran que la certificación está haciendo lentos progresos. En varios países los institutos nacionales de consultoría de empresas han introducido un procedimiento de certificación voluntario; los candidatos que satisfacen los criterios pasan a ser “consultores de empresas autorizados”. También ocurre que el consultor debe cumplir determinados criterios para pasar a ser miembro de pleno derecho en el instituto; la condición de miembro de pleno derecho equivale, por tanto, a la certificación. Por ejemplo, los consultores pueden pasar a ser miembros de pleno derecho del Instituto de Consultores de Empresa del Reino Unido, si reúnen las condiciones siguientes:

- Dedicación a tiempo completo a la consultoría de empresas.
- Título o calificación profesional equivalente.
- Un mínimo de cinco años de experiencia de consultor de empresas a tiempo completo (período reducido a tres años, si el solicitante es un miembro asociado y ha sido empleado por una empresa de consultoría que cuenta con un sistema de capacitación reconocido por el Instituto).
- Recomendación de dos miembros del Instituto.
- Entrevista con la junta de examen de las solicitudes.

Otros institutos pueden haber elegido condiciones diferentes, con inclusión de exámenes escritos, la participación en un programa especial de perfeccionamiento del consultor o la reserva de la condición de miembro a los consultores externos. 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 un conjunto de requisitos mínimos para pasar los procedimientos de certificación nacionales.

El modelo tiene por objeto alcanzar una reciprocidad internacional entre los institutos miembros, gracias a la cual la certificación otorgada por un instituto miembro sea reconocida por otros institutos que participan en el sistema. Sin embargo, el avance hacia la certificación ha sido lento y aún subsisten cuestiones polémicas. Pocos clientes están al tanto de la existencia de la certificación, que se utiliza, en consecuencia, raras veces como un requisito de recalificación para la selección de los consultores. El número de consultores autorizados sigue siendo pequeño: unos 3 600 en el Reino Unido (del 15 al 30 por ciento de la población de consultores, según la definición utilizada), pero no pasa de 1 700 en los Estados Unidos (aproximadamente el 2 por ciento), cifra inferior al del vecino Canadá (2 200).

### Modelo internacional de certificación de consultor

#### Requisitos

Experiencia	Tres años en consultoría de empresas
Nivel de instrucción	Título reconocido o calificación profesional, o cinco años adicionales en la consultoría de empresas en lugar de un título
Edad	No existe ningún requisito de edad mínima
Tiempo de dedicación	1200 horas al año en consultoría de empresas activa durante los tres años que dan derecho a la certificación en los cinco años precedentes, y participación activa en la consultoría de empresas en la actualidad
Independencia	El propietario o el empleado de una empresa que ejerce de manera independiente o el consultor interno pueden ser elegidos para formar parte del Instituto

#### Procedimiento de calificación

Examen	Examen escrito o entrevista estructurada para poner a prueba los conocimientos teóricos del código de conducta profesional y el cuerpo común de conocimientos
Patrocinadores	Dos patrocinadores que sean miembros de pleno derecho o socios (consultores de gestión autorizados o certificado o título equivalente)
Referencias	Descripciones por escrito de cinco contratos o referencias de cinco clientes verificadas por medio de entrevistas

#### Título profesional

Título	Existe el título profesional
Retención	El miembro puede retener el título incluso después de haber abandonado la consultoría de empresas, mientras siga conservando una buena reputación

Fuente: Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas.

## Concesión de licencias

La certificación y otros procedimientos análogos son voluntarios y se dejan en manos de las organizaciones privadas de consultores. La concesión de licencias o el registro oficial puede ser obligatorio. Esto significa que, para ejercer la profesión, un profesional (empresa o persona individual) debe solicitar y obtener una licencia oficial, que se concede si el profesional reúne ciertos criterios.



La certificación no tiene que responder a ningún criterio. La licencia se puede retirar en casos de mala conducta. La concesión de licencias puede corresponder directamente a una autoridad estatal, o delegarse en una asociación de miembros, que actúa con la orientación y vigilancia de la administración pública.

En general, los consultores de empresas tienen escasa experiencia con respecto a la concesión de licencias; sus opiniones sobre esta práctica reflejan principalmente sus actitudes generales con respecto a la libre competencia y a la intervención estatal.

Algunos consultores se oponen enérgicamente a la idea de la concesión de licencias, que consideran como una violación innecesaria de su libertad. Otros tienden a reconocer que el avance hacia el profesionalismo puede requerir cierta forma de concesión de licencias flexible y no burocrática, desempeñando a este respecto un papel esencial una organización profesional que disfrute de una excelente reputación y de la plena confianza no sólo de los consultores, sino también de los clientes, las autoridades estatales y el público en general.

## **1.6 Tipos de consultores**

Básicamente se pueden mencionar a dos tipos de consultores, internos y externos, a continuación se enumeran las características de cada uno:

**El consultor externo**, es aquel que es contratado por la organización, para llevar a cabo el proceso o procesos necesarios que se requieran o por los que se contraten, entre algunas ventajas que se pueden mencionar son las siguientes:

1. Es independiente
2. Tiene un juicio “fresco, imparcial y no comprometido”
3. Maneja experiencias de otras organizaciones
4. Puede tener más credibilidad que los miembros de la organización

Desventajas:

1. No conoce la estructura organizacional de la empresa

2. Desconoce la cultura organizacional
3. Por lo tanto desconoce a la empresa por sí misma

**El consultor interno**, es una persona o conjunto dentro de la empresa, pueden ser directivos o especialistas, los cuales asumen funciones como: tomar datos, preparación de datos, soporte y documentación de entrevistas, ayuda en la agenda del proyecto y la elaboración de documentación.

Sin embargo es importante mencionar que existen por otro lado diferentes tipos de organizaciones dedicadas a esta ardua tarea, a continuación se menciona de manera mas detallada su clasificación

### **Grandes oficinas de consultoría multifuncionales**

Una oficina de consultoría que dé empleo a varios centenares de profesionales se puede considerar importante, pero hay incluso 25 organizaciones gigantescas que tienen más de 1000 consultores de plantilla. La mayor parte de esas organizaciones actúan como empresas multinacionales, con filiales en 20 o más países. Su dimensión les permite tratar con una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles; a veces se las designa como “oficinas de consultoría de empresas con servicios completos” que proporcionan “conjuntos globales de servicios”. Estas organizaciones prefieren prestar servicios a clientes importantes y multinacionales; muchas de ellas poseen también conocimientos técnicos especiales, que las diferencian entre sí, por ejemplo, pueden ser conocidas por poseer conocimientos técnicos sectoriales especiales y por contar con importantes departamentos especializados por sectores. Pueden ser muy competentes en estrategia y reestructuración empresariales (las consultorías de estrategia), o concentrarse en los servicios de consultoría de empresas basados en la tecnología de la información.

### **Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial**

Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas de contabilidad importantes se han transformado, en la última década, en grandes oficinas de

consultoría multifuncionales. Actualmente son las empresas profesionales más grandes del mundo no sólo en contabilidad y auditoría, sino también en consultoría de empresas medida por separado. El entorno de una empresa importante de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo. Algunas de esas empresas insisten en que no desean hacerse cargo de cualquier tipo de cometido, sino sólo de los que «cabe esperar de una empresa de contabilidad de categoría profesional reconocida». No obstante, esto ha cambiado radicalmente. Hoy en día los “Seis Grandes” actúan asimismo en esferas como la administración y el desarrollo de los recursos humanos, la creación y promoción de organizaciones, la ingeniería de producción, la calidad total, los sistemas integrados de información y control y la consultoría de la pequeña empresa.

### **Oficinas de consultoría pequeñas y medianas**

Este grupo abarca diversas organizaciones, que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores. Obviamente, una oficina pequeña para los Estados Unidos puede ser muy grande en un pequeño país en desarrollo. Entre sus principales características técnicas, cabe mencionar las siguientes:

- consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, por lo común en una zona geográfica limitada
- servicios de consultoría de empresa en una o unas cuantas esferas técnicas, como estrategia de las compañías, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambientales, etc.
- especialización sectorial a fondo, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

### **Consultores independientes**

Pese a la competencia y a la comercialización dinámica de las grandes empresas profesionales, la existencia de miles de consultores independientes demuestra que existe mucho interés por trabajar con dichos profesionales. Estos pueden ser generalistas, que se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su capacidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos, o especialistas que trabajan en un área técnica reducida. Su ventaja

estriba en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera coherente en una gran dependencia consultiva. Los servicios de un consultor independiente de categoría superior pueden ser asimismo menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor. Antes de pasar a ser independientes, muchos consultores trabajaron como ejecutivos empresariales o pasaron la primera parte de sus carreras en grandes consultorías.

### **Los “profesores consultores”**

Junto a los consultores independientes que viven de la consultoría, existen profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella a tiempo parcial, aunque con bastante regularidad. Muchos de ellos proporcionan asesoramiento concreto sobre cuestiones empresariales bastante importantes, pero que no requieren un amplio tiempo de consultoría. Algunos consultores de dedicación plena no consideran al “profesor” como un consultor real de empresas. Sin embargo, esta opinión refleja una estrechez de miras. La experiencia ha mostrado que se pueden obtener excelentes resultados si se conjuga la investigación, la enseñanza y la consultoría. La principal aportación de los profesores consultores han sido nuevas perspectivas y nuevas ideas y no un trabajo rutinario de asesoramiento. Un pequeño grupo ha alcanzado el nivel de “consultor gurú”, que influye en la manera de pensar de legiones de ejecutivos empresariales.

### **Servicios de consultoría de instituciones de formación de personal de dirección**

Para promover las capacidades locales de consultoría de empresas y vincular a los profesores y capacitadores de administración de empresas con el mundo de la práctica, varias escuelas empresariales, instituciones de formación de personal de dirección y centros de productividad, principalmente (pero no sólo) en los países en desarrollo, han establecido servicios de consultoría para las organizaciones privadas y públicas. A menudo esto se ha realizado con la asistencia técnica de organismos internacionales y con la participación de empresas de consultoría experimentadas de otros países. Estas unidades «institucionales» disfrutaban de cierta independencia en la elección de los clientes y la venta de los servicios. Algunas de ellas emplean a consultores a tiempo completos, mientras que otras realizan los

cometidos con personal del cuerpo docente y con investigadores de la institución. En algunos países sus servicios han sido subvencionados por el Estado.

## **Unidad 2**

### **Proceso de consultoría**

La consultoría de empresas proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, o bien mediana y pequeña, puede resurgir y empezar de nuevo desde una perspectiva más objetiva y ordenada.

En la actualidad, las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico, cambiante, incierto y global. Este entorno trae consigo que las organizaciones tengan que identificar quién es su competencia, cómo mantenerse por más tiempo en el mercado y, lo más importante, que sean conscientes de cuáles son los recursos y las capacidades que les dan una ventaja competitiva. En esto último radicará su permanencia por más tiempo en un mercado global. La consultoría administrativa ofrece a las organizaciones una mejor comprensión de su funcionamiento y de su entorno. Asimismo ofrece, a través de una detallada metodología, la experiencia y los conocimientos del consultor, identificar sus áreas de oportunidad, mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades y conocerse a sí misma. La consultoría administrativa, como su nombre sugiere, es una actividad orientada a la administración que trae consigo grandes retos.

Ya que hemos definido el término de consultoría, podemos hablar del proceso y las fases que se ha de seguir para la consecución efectiva de la misma. Wickham y Wickham (2008) nos plantean nueve fases, mientras que Kubr (2004) nos presenta solamente cinco, las cuales se presentan en el siguiente cuadro para poder llevar a cabo un comparativo.

Wickham y Wickham	Kubr
1. Contacto inicial	I. Iniciación
2. Decisión del trabajo en conjunto	
3. Análisis preliminar	
4. Propuesta formal	
5. Diagnóstico	2. Diagnóstico
6. Análisis a profundidad	
7. Implementación	3. Planificación de medidas 4. Aplicación
8. Entrega	5. Terminación
9. Seguimiento	

En definitiva, el proceso presentado por Kubr es más general, mientras que Wickham y Wickham hacen mucho énfasis en la fase de iniciación, siendo esta la más relevante del proceso de consultoría. Es aquí donde suceden dos cosas primordiales:

- 1) Se convence al cliente del porqué son necesarios nuestra experiencia y conocimientos para resolver o mejorar la situación de su empresa, esto se prueba con nuestro portafolio de evidencias y currículum vitae;
- 2) Se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización, lo que se conoce como diagnóstico preliminar. En esta fase también se define cómo se va a realizar la consultoría; cuándo, utilizando un cronograma de actividades; y quiénes van a participar tanto de la empresa cliente como de la consultora. En esta fase, las habilidades interpersonales, administrativas y analíticas son fuertemente aplicadas.

Por otra parte, en la fase de diagnóstico, el consultor tiene que poner en práctica sus habilidades analíticas, principalmente. Como lo hemos mencionado, ha de recoger datos

primarios y secundarios para posteriormente analizar e identificar la(s) causa(s) del problema. Con un diagnóstico sustentado en evidencia es más sencillo para el consultor el diseño de las recomendaciones y acciones a realizar por la empresa cliente para su mejora. A partir de la fase de implementación/aplicación, la participación del consultor puede disminuir o ser nula. Esto es, aquí el cliente puede decidir si realiza el cambio o no. Esto nos confirma la característica de la consultoría como un servicio consultivo, las decisiones de ejecutar las recomendaciones conciernen cien por ciento al cliente. Finalmente, Wickham y Wickham nos hablan de una etapa de seguimiento, la cual pocas veces ocurre, ya sea porque el consultor tiene otros proyectos de consultoría o no se implementan las recomendaciones sugeridas.

## **2.1 Elementos fundamentales del proceso de consultoría**

El proceso de consultoría se lleva a cabo entre dos socios: el consultor y su cliente. El cliente es quien ha resuelto pedir se le preste el servicio profesional de consultoría, expone algunas condiciones, entre ellas pusieran ser, el número de días en que se prestará el servicio y el monto de los honorarios diarios. Una vez que el tiempo convenido es definido, el cliente contará con que el consultor aportará sus conocimientos técnicos y, es de suponer, que el poner en práctica dichos conocimientos para resolver una situación deberá de resultar fácil. Es lógico presumir que ambos (cliente y consultor) están conformes lograr el mismo objetivo. Pero la realidad se impone.

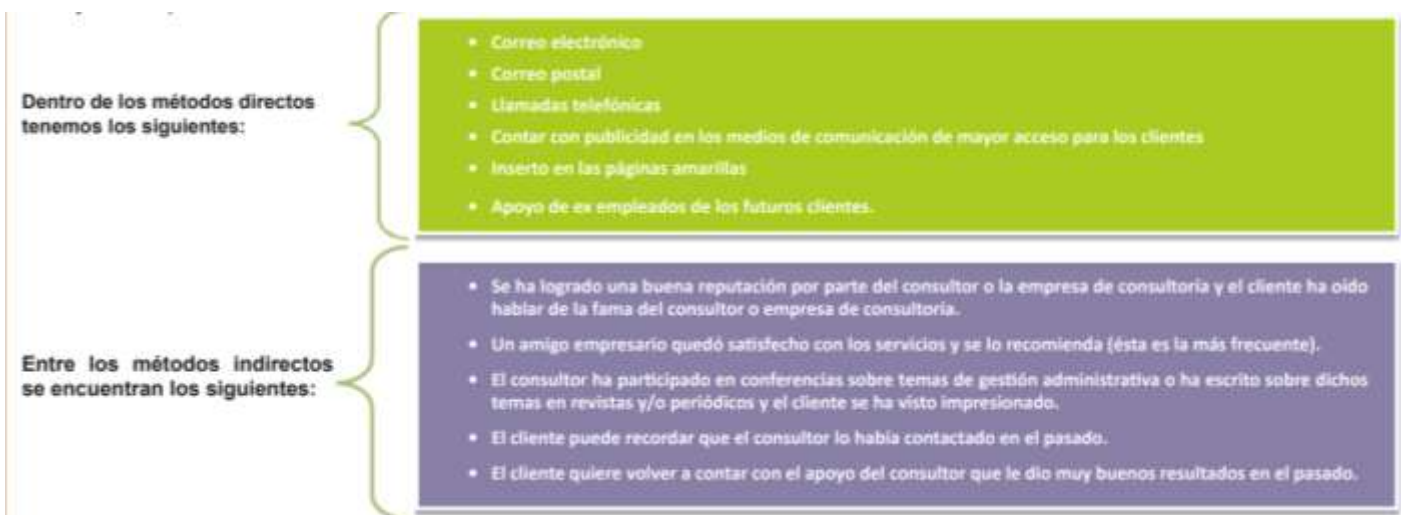
El consultor es una persona ajena a la organización, de él o ella se espera el que logre un resultado efectivo para el cliente, a pesar de no formar parte de su sistema administrativo y humano. Por otro lado, el asesoramiento del consultor, puede llegar a no ser aceptado o entendido por el cliente, y este es otro punto importante a tomar en cuenta. Esto se puede llegar a dar, cuando la manera de presentar la información recabada por el consultor no es entendida por el cliente, ya sea porque su nivel de educación es diferente, o porque la información no es presentada de manera correcta. La relación entre ambas partes, no es fácil de lograr. Para que sea efectiva, tanto los consultores como los clientes, deben de conocer a fondo todos los factores que están en juego en la situación a atender, tanto los humanos, como los administrativos y los técnicos, al igual que los posibles errores que se llegan a



presentar durante el trabajo conjunto. Es por ello que es menester, el que ambas partes, deban lograr generar confianza en la relación, de lo contrario, no se logrará el conjuntar el esfuerzo y dedicación necesarios para que la relación posibilite que la intervención llegue a buen puerto.

Este apartado trata uno de los aspectos más importantes para cualquier empresa de consultoría, conseguir clientes, se abordarán no sólo los métodos convencionales de comercialización y obtención de clientes, sino también algunos aspectos que pueden no ser tan obvios. Llamamos a estos "métodos indirectos" o "contacto en frío", y puede llegar a despertar el interés del cliente y éste posiblemente retendrá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto en frío dé origen inmediatamente a la asignación de una tarea de consultoría. La práctica indica que se deben integrar tanto los métodos directos como los indirectos para obtener clientes y acercarse a ellos.

Es importante que el consultor contacte a un cliente sobre el que tenga suficiente información para que pueda mostrarle que conoce el negocio, sus problemas, su mercado, a sus competidores y que, por ello, tiene algo muy concreto que ofrecer. Si se contacta de esta manera al cliente, el consultor puede llegar a tener mayores probabilidades de que se le contrate. Lo mismo puede suceder si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.



Una vez realizado el contacto, y que el cliente llama al consultor, se generan una serie de reuniones; la primera de ellas debe considerarse como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable. Cuando se trata de una firma de consultoría, quienes deben de asistir, por regla general, son los asociados o los miembros de más alto nivel. Este mismo grupo debe de estar presente en la firma del contrato, una vez que el cliente ha decidido que la consultoría se lleve a cabo en su organización. Para la realización de las tareas se debe organizar otro grupo conformado por subalternos. Es importante tomar en cuenta que el cliente no gusta ni desea que el consultor le presente, en estas primeras reuniones, soluciones confeccionadas; lo que espera es tratar con alguien que esté muy familiarizado con los tipos de problemas que se pueden plantear en su organización. Es tarea del consultor el encontrar la manera sutil de demostrarlo. Para ello se suele reunir información sobre:



Estas primeras reuniones se dan a manera de entrevista de investigación, en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante; el cliente debe hablar de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. El objetivo de esta reunión para el consultor es el convencer al cliente de que está eligiendo lo que le conviene. Es muy probable que el cliente quiera conocer el trabajo que el consultor o la

empresa consultora ha realizado en otras empresas y puede llegar a pedir referencias. Esto puede ocurrir en cualquier momento de esta fase inicial, por lo que el consultor o el representante de la empresa consultora debe tener siempre en mente el carácter confidencial de su trabajo y citar sólo a los clientes que han accedido a dar referencias.

En esta fase inicial es en donde el consultor debe lograr hacer ver al cliente que el trabajo de consultoría requiere de colaboración entre las dos partes, explicándole los beneficios de la colaboración en este proceso, por las siguientes razones:

- a) No se podrá realizar un diagnóstico adecuado y fiable si se niega información al consultor o éste no puede intercambiar ideas con determinadas personas.
- b) El consultor, gracias a la colaboración que le brinda el cliente, podrá ayudarle a descubrir o movilizar sus propios recursos.
- c) Es necesario que el cliente se sienta parte de la definición del problema y sus soluciones para que pueda ponerlo en marcha; de lo contrario el capital humano de la organización podría rechazar los cambios propuestos si sienten que vienen del exterior. Al colaborar en la búsqueda de una solución, el compromiso por parte del cliente, para su implementación, será mayor y no descargará toda la responsabilidad sobre el consultor
- d) Es más provechoso, a largo plazo, “enseñar a pescar en lugar de dar el pescado”, de esta manera el cliente logrará aprender sobre la tarea, si colabora en su realización. El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales de la consultoría.

Algunos consultores llegan a cometer el error de considerar y tratar automáticamente a la persona que está a la cabeza de la organización como su cliente principal. Esto puede predisponer en su contra a algunas de las personas que asumirán la responsabilidad directa para aplicar las soluciones y que es probable que su trabajo se vea afectado, y no el del director o gerente. Pero, por otro lado, un gran error es el excluir a la alta dirección o gerencia; al contrario, se les debe mantener informados y habrá que solicitar su apoyo.

## 2.2 Contacto inicial

Un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y éste retendrá quizá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto en frío dé origen inmediatamente a la asignación de una tarea. Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones y que tiene algo muy a propósito que ofrecer, las posibilidades de que esa iniciativa conduzca a la asignación de una tarea aumentan de forma considerable. Esto puede también ocurrir si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado. Se da un caso especial cuando las autoridades públicas u otras organizaciones anuncian públicamente su intención de llevar a cabo un proyecto de consultoría e invitan a los consultores a manifestar su interés o a presentar propuestas. En esa situación, es probable que el consultor no sea el único que ofrezca sus servicios.

En la mayor parte de los casos, el cliente establecerá el primer contacto. Esto implica que capta la existencia de algunos problemas de gestión en su organización y la necesidad de contar con un asesoramiento independiente y por algún motivo decide recurrir a un consultor de empresas. Además, el cliente debe tener alguna razón para recurrir a un consultor particular:

- Ha oído hablar de la fama profesional del consultor.
- Un empresario amigo quedó satisfecho con los servicios del consultor y se lo recomendó (muy frecuente).
- El cliente encuentra el nombre del consultor en un registro o repertorio (menos frecuente).
- Las publicaciones o intervenciones del consultor en conferencias sobre administración de empresas han impresionado al cliente.
- El cliente puede recordar que el consultor lo había contactado con anterioridad; el cliente quiere volver a contar con un consultor que le dio plena satisfacción en el pasado (como sabemos, las asignaciones repetidas de tareas pueden ser muy importantes).

En cualquier caso, el consultor deseará saber por qué el cliente lo ha elegido. Eso no será difícil.

Con excepción de los casos más claros, que a menudo son una extensión del trabajo realizado en el pasado, no es posible iniciar una tarea inmediatamente sin efectuar un análisis preliminar del problema y planificar el trabajo. Es preciso examinar y convenir las condiciones de la colaboración. A continuación se indican las actividades que siguen a la primera reunión. Si el cliente está dispuesto a acceder a que se efectúe un diagnóstico preliminar del problema, el examen puede pasar a ocuparse de las disposiciones relativas a ese diagnóstico y abarcar:

- El alcance y objetivo de un diagnóstico preliminar.
- Los registros y la información que se han de poner a disposición
- A quién se debe ver y cuándo
- Cómo presentar al consultor.
- Las actitudes del personal con relación a los asuntos que se han de estudiar.
- Cuándo se ha de concluir el diagnóstico preliminar y cómo se han de presentar las propuestas al cliente.
- La remuneración por el diagnóstico.

Además, el consultor desea ser informado acerca del procedimiento de selección. El cliente puede haber contactado a varios consultores para elegir entre diversas propuestas. En principio, debe ponérselo en conocimiento del consultor. En algunos casos se aplica un procedimiento regular de selección: las propuestas del consultor se tienen que presentar en una forma predeterminada y dentro de un plazo dado. El cliente se tomará entonces un tiempo (por ejemplo, de 30 a 45 días) para comparar las propuestas recibidas y proceder a su elección.

En lo que respecta al pago por el diagnóstico o estudio preliminar, la práctica imperante consiste en no cobrar un diagnóstico muy corto (digamos de uno o dos días) que el consultor necesita para preparar una propuesta para el cliente. Sin embargo, si se otorga el contrato, el consultor cobrará al cliente por el tiempo dedicado a ese diagnóstico preliminar. En cambio, si es preciso preparar un diagnóstico preliminar para un trabajo complejo y se

requiere mucho más tiempo, la opinión imperante en los círculos de los consultores es que el cliente debe pagar por ese diagnóstico. Si el consultor y el cliente llegan a la conclusión de que están interesados en principio en trabajar juntos, es preciso contestar a varias otras preguntas.

Esto contribuye a evitar dos prácticas que se consideran indeseables:

- la práctica de algunos consultores de utilizar estudios gratuitos de diagnóstico como instrumento de comercialización (puesto que el consultor no puede realmente trabajar por nada, otro cliente pagará por este estudio “gratuito”).
- la práctica de algunos clientes de acopiar un considerable volumen de información e ideas de diversos consultores (a los que se pide que efectúen el mismo estudio) sin pagar nada por ese servicio profesional. La práctica de los estudios de diagnóstico gratuitos, que solía ser bastante común en algunos países en el pasado, tiende recientemente a desaparecer.

### **2.3 Diagnóstico preliminar**

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor alienta al cliente a que diga lo más que pueda acerca de su percepción personal del problema que es necesario resolver y del trabajo que deberá realizar el consultor. Muchas organizaciones insisten en hacer un examen interno exhaustivo del problema antes de adoptar la decisión de contratar a un consultor. El cliente puede incluso haber redactado el mandato en el que se esboza lo que quiere que el consultor haga.

Con todo, no existe garantía alguna de que la percepción y descripción del cliente del problema sean correctas y de que el consultor reciba una información completa e imparcial. Antes de comenzar a planificar el cometido y de proponer un trabajo concreto al cliente, el consultor debe efectuar su propio diagnóstico independiente del problema. En la práctica, un consultor experimentado inicia ese diagnóstico desde el primer momento en que entra en contacto con el cliente. Todo le interesa: quién lo ha contactado y cómo; el modo en que será recibido en la primera reunión; qué tipo de preguntas formula el cliente; si existe algún

matiz de fondo en esas preguntas; qué dice el cliente acerca de su empresa y sus competidores; si está relajado o tenso; etc. Llega un momento, sin embargo, en que el consultor debe clasificar esta información, obtener datos rigurosos y completar el cuadro que ya tiene examinando el problema desde nuevos ángulos, por ejemplo, hablando con personas distintas de las que intervinieron en las primeras reuniones.

## **Alcance del diagnóstico**

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente. La amplitud de este diagnóstico preliminar depende mucho de la índole del problema.

Los problemas muy concretos y más bien técnicos no suelen requerir un estudio global de toda la organización del cliente. Por otro lado, un consultor experimentado sabe que debe evitar la trampa de aceptar una definición estrecha del cliente de un problema técnico sin examinar personalmente las restricciones y tendencias que pueden imposibilitar la solución de ese problema, o que pueden mostrar que el problema es mucho más o mucho menos grave de lo que el cliente supone. Por consiguiente, incluso si el problema reside en una única esfera funcional, o guarda relación con la aplicación de algunas técnicas específicas, un consultor de empresas auténticamente profesional siempre se interesará por las características más generales y globales de la organización cliente. Si se recurre al consultor para que se ocupe de un problema general, como el deterioro de los resultados financieros o la incapacidad de mantener el mismo ritmo de innovación que los competidores, es esencial efectuar un diagnóstico general y completo o un estudio de gestión de la organización cliente.

El tiempo dedicado al diagnóstico preliminar del problema es relativamente breve. Por regla general, se necesitan de uno a cuatro días. Cuando se trata de cometidos más difíciles

relativos a diversos aspectos de la empresa del cliente, pueden requerirse de cinco a diez días. Si hace falta un diagnóstico amplio (por ejemplo, para preparar cambios radicales de la compañía, reorganizaciones importantes, adquisiciones de participaciones en empresas o fusiones, o por cualquier otro motivo), ya no se trata de un diagnóstico preliminar, sino de un estudio de diagnóstico a fondo.

## **Algunas pautas metodológicas**

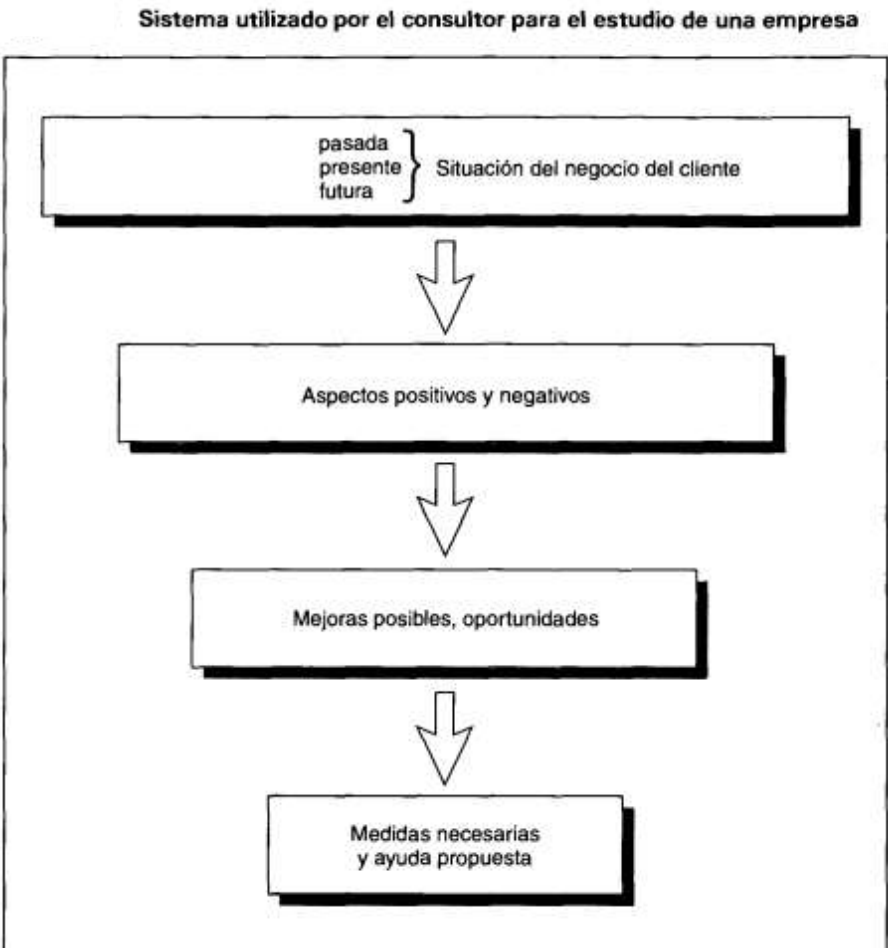
El diagnóstico preliminar de los problemas sigue las mismas normas y procedimientos básicos y utiliza las mismas técnicas analíticas que cualquier diagnóstico de un problema. Esto se examinará de manera pormenorizada en el capítulo 8. Además, los consultores de empresas han elaborado ciertos métodos y pautas para efectuar una rápida evaluación de las empresas de los clientes.

El diagnóstico incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Incluye asimismo conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y, en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente. En lo esencial, el consultor no está interesado en los detalles, sino que busca las tendencias, relaciones y proporciones principales. No obstante, un consultor experimentado mantiene sus ojos abiertos y puede detectar problemas potenciales detrás de detalles manifiestos que escapan a otro observador: cómo se hablan los empleados entre sí y cómo hablan unos de otros, el respeto de las relaciones jerárquicas, la limpieza de los talleres y las oficinas, la manipulación de la información confidencial, la amabilidad del recepcionista, etc.

Es esencial adoptar una visión dinámica y global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros. Dinamismo significa en este contexto examinar las realizaciones y acontecimientos esenciales en la vida de la organización y las tendencias futuras probables que se reflejan en los planes existentes y que evalúa el consultor personalmente. Los aspectos positivos y las deficiencias del cliente se deben considerar en una perspectiva temporal —un aspecto positivo actual puede durar simplemente un breve plazo, mientras que una nueva deficiencia, oculta en la actualidad, puede convertirse en una



amenaza para la organización del cliente a largo plazo. El consultor está particularmente interesado en las oportunidades futuras—; en realidad, el diagnóstico detallado y las nuevas tareas que se proponen al cliente deben orientarse hacia estas oportunidades sobre todo. Este enfoque se resume en la siguiente figura:



Se recomienda que el consultor pase de lo general a lo particular, de objetivos globales e indicadores generales de rendimiento a las razones de un rendimiento inferior a lo normal o de las oportunidades pérdidas (o de oportunidades futuras interesantes) y luego al examen con cierto detalle de determinadas esferas de las actividades de la organización.

Un método que comience en sentido contrario, examinando cada función de la empresa (producción, compras, comercialización, etc.) sucesivamente con la esperanza de llegar a una síntesis equilibrada al final, entrañará un gran trabajo innecesario y podría muy bien desorientar.

El paso de lo general a lo particular ayuda al consultor a limitar el estudio preliminar de diagnóstico a asuntos de importancia capital para la organización cliente o, a la inversa, lo puede persuadir de que, para tener las mayores posibilidades de conseguir los resultados previstos, la investigación debe tener en cuenta todos los aspectos del funcionamiento de la empresa.

Este método implica que el análisis del consultor debe prestar considerable atención a las relaciones y proporciones básicas en la organización cliente, como las siguientes:

- Relaciones y proporciones entre los principales procesos, funciones y esferas de actividad (por ejemplo, asignación de recursos humanos y financieros a la comercialización, actividades de investigación y desarrollo, producción, administración)
- Relaciones entre los insumos y productos principales (por ejemplo, las ventas en relación con los materiales consumidos, la nómina salarial en relación con la fuerza de trabajo total)
- Relaciones entre los indicadores principales del rendimiento, la eficacia y la eficiencia (por ejemplo, productividad, rentabilidad, utilización de los recursos, crecimiento).
- Relaciones entre los indicadores del rendimiento global y los principales factores que influyen en su magnitud en un sentido positivo o negativo (por ejemplo, influencia del volumen de trabajo en curso sobre el capital de explotación y la rentabilidad).
- Contribución de las principales divisiones y líneas de productos (servicios) a los resultados (rentabilidad, imagen, etc.) logrados por la organización en conjunto.

Un enfoque amplio y global se combina con un enfoque funcional, cuando es necesario. Por ejemplo, la precaria situación financiera de una empresa puede deberse a problemas en

cualquier esfera funcional: a la producción mal organizada, a una comercialización costosa o ineficaz, a un gasto excesivo en investigaciones improductivas, a la escasez de capital o a su elevado costo, o a alguna otra razón. Como ya se ha indicado, si la labor de un consultor es probable que se lleve a cabo exclusiva o principalmente en una esfera técnica, esta esfera tendrá que examinarse con mayor profundidad que otras, y el examen de la organización en conjunto se limitará a lo que sea necesario. En resumen, este método indicará al consultor si el trabajo previsto puede aportar una contribución significativa a los objetivos principales de la organización cliente y qué relaciones y vinculaciones esenciales podrían influir en el cometido.

## **Fuentes de información**

Todo buen diagnóstico se basa en la rápida recolección de información relevante que deje entre ver el tipo de ayuda que el consultor puede llegar a proporcionar al cliente. Entre las principales fuentes de información para el estudio preliminar del diagnóstico tenemos los siguientes:

- El material publicado sobre la empresa cliente
- Los registros (contables, ventas, RRHH, procesos, inventarios, etc.)
- La observación directa y las entrevistas que efectuarán los consultores
- Las entrevistas (si son posibles) con los contactos fuera de la organización (agentes de ventas, distribuidores, clientes, etc.)
- Visitas a los locales (si es que se cuenta con ellos) con el propósito de ver en acción al personal y escuchar tanto sus opiniones como sus preocupaciones sin dejar de lado sus sugerencias.

Todo esto le dará a los consultores una idea a la vez que conocimiento directo sobre la manera en la cual la organización cliente funciona en el día a día, el ritmo en que se actúa dentro y fuera de esta y las relaciones que se dan entre los trabajadores de la empresa. Las entrevistas a profundidad, no entran en esta etapa, tampoco las actividades ni la observación

de las rutinas y acciones que llevan a cabo los miembros de la empresa cliente a través de su cadena productiva.

## **2.4 Estrategia y planificación de la tarea**

Durante sus contactos iniciales con el cliente y en el diagnóstico preliminar del problema posterior, el consultor debe haber reunido y evaluado suficiente información para poder planificar su tarea. Esto es lo que el cliente espera en esa etapa: querrá recibir no sólo las conclusiones del consultor acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en qué condiciones ofrece su ayuda. En la práctica, ya desde su primer contacto con el cliente el consultor viene reflexionando sobre el enfoque que se ha de adoptar, pero no adopta una decisión hasta después de conocer mejor la situación. Por ejemplo, la cooperación del personal del cliente durante el diagnóstico preliminar del problema muestra la modalidad de consultoría que resultará más apropiada y la calidad de los datos descubiertos durante esta actividad indica el tiempo que se requerirá para descubrir y analizar detalladamente los hechos.

Un aspecto fundamental de la concepción y planificación de una tarea consultiva consiste en elegir la estrategia para la asignación de tareas. Con esta expresión queremos indicar los papeles respectivos que han de desempeñar el consultor y el cliente, la modalidad de consultoría elegida, el ritmo de las actividades y la forma (y la secuencia temporal) en que se aplicarán y armonizarán sus intervenciones y los recursos asignados al cometido. El plan de trabajo, incluida la estrategia que se seguirá, se presenta oficialmente al cliente en forma de propuesta, la planificación del cometido y la redacción de una propuesta no se determinan normalmente en los locales del cliente, a menos que se haya convenido otra cosa, el consultor regresa a su oficina con los datos reunidos durante la fase del diagnóstico preliminar del problema y elabora la propuesta, a menudo en colaboración con otros miembros principales de la organización de consultoría. Nunca debe dedicar más tiempo del que el cliente espera. El impulso se puede perder y las relaciones se pueden enfriar, si el cliente considera que su problema no recibe suficiente atención. A continuación se indican los principales elementos de la planificación del cometido:

- **Resumen de la identificación del problema.** Las conclusiones del diagnóstico preliminar del problema se resumen y el consultor presenta una descripción del problema. Esta puede incluir una comparación con la definición original del problema que le presentó el cliente: el consultor puede sugerir que esa definición se amplíe o reduzca, o referirse a otros problemas descubiertos y a la posible evolución (por ejemplo, los efectos de la recesión o las tensiones de las relaciones de trabajo) que se podrá producir mientras está realizando su tarea. El problema se enmarcará en la forma que proceda en el contexto más amplio de los objetivos, las tendencias y los recursos del cliente.
- **Objetivos que se han de alcanzar y medidas que se han de adoptar.** En el plan de trabajo se esbozan a continuación los objetivos que se han de alcanzar y el tipo de actividades técnicas en que consiste el cometido (nueva concepción del sistema de información, reorganización de las redes de distribución, introducción de un nuevo programa de formación del personal, etc.). Siempre que sea posible, los objetivos se deben presentar como medidas de rendimiento en forma cuantificada, donde se describan los beneficios que obtendrá el cliente si el cometido se completa con éxito. Se formulan observaciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de garantizar que el cliente entiende las repercusiones. Por ejemplo, los ahorros resultantes de una disminución de las existencias de productos acabados sólo se conseguirán cuando las existencias hayan disminuido, y esto puede requerir una reducción de la producción durante cierto tiempo. En otras palabras, los beneficios se señalan en la forma que proceda; por ejemplo, el producto aumentaría de un nivel a un nuevo nivel (en cuyo caso se advertiría al cliente de la necesidad de pedidos para que la fábrica siga estando ocupada). Los beneficios sociales y cualitativos pueden ser difíciles de expresar con cifras. Se describen de la manera más exacta y clara posible y se explican meticulosamente. Se deben evitar las nociones vagas que se prestan a muchas interpretaciones diferentes.
- **Fases del cometido y calendario.** Las etapas en que el cometido se ha de llevar a cabo se tienen que programar con cierto detalle. En lo esencial, el consultor seguirá la

lógica del proceso de consultoría pero la ajustará a la índole del cometido y a las condiciones y preferencias del cliente. Esto es fundamental no sólo para programar el trabajo, sino por varios otros motivos. La índole de las actividades del consultor y del cliente se modifican de una fase a otra. Ambas partes deben saber con exactitud qué espera la otra parte en cada fase. En particular, el cliente deseará saber si el cometido está avanzando hacia sus objetivos finales. Para posibilitar el control, el plan de trabajo describirá el resultado de cada fase y definirá qué informes se presentarán al cliente y en qué momento durante la realización de las tareas. Cada fase principal requerirá un informe de final de fase, pero en cometidos largos y difíciles es posible que se necesiten informes provisionales breves al final de cada subfase o con cierta periodicidad (mensual, trimestral), para vigilar los progresos y permitir que se efectúen pagos regulares al consultor.

- **Definición de las funciones.** El consultor sugerirá el estilo o modalidad de la consultoría que considera más apropiados con respecto a la índole del problema y a la motivación y capacidades del personal del cliente. Una definición general de la modalidad que se va a utilizar no basta. Se han de proponer disposiciones precisas en las que se especifiquen:
  - Qué actividades van a realizar el cliente y el consultor.
  - Qué datos y documentos se prepararán y por quién.
  - Qué reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizarán y quién participará en ellos.
  - Qué actividades de capacitación especial e información se llevarán a cabo. Puede resultar posible y conveniente prever un cambio de funciones durante la realización de la tarea. Por ejemplo, una capacitación intensiva del personal del cliente en la materia abarcada y en metodologías de solución de problemas e introducción de cambios, realizada durante la primera etapa del cometido, puede dar la posibilidad al consultor de sugerir la reducción de su presencia y el cambio de su papel durante las fases siguientes.

## 2.5 Presentación de propuesta al cliente

Por regla general, el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Ese documento puede tener diferentes nombres: informes sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato, etc. Algunos clientes exigen que el consultor presente las propuestas en una forma predeterminada. Esto facilita el estudio por el cliente y su evaluación de las diferentes propuestas recibidas de diversos consultores. Además, la forma de la propuesta podrá corresponder a la forma del contrato de consultoría que se va a firmar.

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que el consultor tenga una idea clara de cómo ejecutar la tarea para conseguir un éxito total; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. Entre estas personas pueden figurar algunas con quienes no se reunió la primera vez que visitó la organización cliente, y que formularán sus opiniones exclusivamente sobre la base de la propuesta escrita. El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho con su presentación práctica. La redacción de propuestas “ganadoras” es un arte que ningún consultor se puede permitir el lujo de ignorar.

### Secciones de la propuesta

En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro secciones siguientes:

- ❖ Sección técnica.
- ❖ Sección relativa al personal.
- ❖ Sección relativa a los antecedentes del consultor.
- ❖ Sección de las condiciones financieras y de otra índole.

*En la sección técnica* se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, el objetivo que se persigue, el método que se propone adoptar y el programa de trabajo que tiene intención de seguir.

*En la sección relativa al personal se indican los nombres y las características de quienes realizarán la tarea. Entre esos nombres figuran los de los consultores principales (asociados, directores de proyectos) que serán responsables de la orientación y supervisión del equipo que trabaja en la organización cliente. Por lo común, en la propuesta se garantiza la disponibilidad de determinadas personas durante un período limitado, por ejemplo, de seis a ocho semanas. Si el cliente retrasa su respuesta, o decide aplazar el encargo, sabe que deberá aceptar a otros consultores con características similares o volver a negociar el contrato.*

*En la sección relativa a los antecedentes del consultor se describe la experiencia y la competencia de la organización consultiva en relación con las necesidades del cliente particular. Puede abarcar una subsección general en la que se da información uniforme a todos los clientes (con inclusión de una sección relativa a las normas éticas y a la práctica profesional a que se adhiere el consultor) y una subsección específica referente a trabajos análogos realizados y en la que se aportarán pruebas de que la oficina o agencia de consultoría es el socio que conviene elegir. Las referencias relativas a clientes anteriores sólo se pueden utilizar con el acuerdo previo de esos clientes.*

*En la sección de las condiciones financieras y de otra índole se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos y los gastos imprevistos y el plan y otras indicaciones relativas al pago de los honorarios, al reembolso de los gastos y a la liquidación de todos los compromisos. Si el cliente aplica un procedimiento de selección, la sección financiera deberá presentarse por separado.*

El consultor puede disponer de una descripción uniforme de las cláusulas de su contrato y adjuntarla a la propuesta. A la inversa, algunos clientes insisten en utilizar sus propias condiciones y el consultor tendrá que cumplirlas si no quiere perder el contrato.

## **Presentación de la propuesta**

Muchos consultores prefieren no limitarse a enviar por correo la propuesta, sino entregársela en mano al cliente en una reunión que comienza con una breve introducción oral (y visual, si procede) del resumen del informe. El consultor está dispuesto a contestar



preguntas acerca del comienzo del encargo propuesto. Si el cliente desea y está dispuesto a empezar, existen obvias ventajas en hacerlo mientras dura el entusiasmo y los contactos establecidos están vivos en la memoria. Sin embargo, una fecha inmediata puede no ser fácil de aceptar debido a los compromisos existentes. Aunque el consultor obviamente desearía que se adopte una decisión antes del final de la reunión, el cliente puede tener buenos motivos para no tomarla. No se le debe presionar. Un consultor profesional sabe si su desempeño es lo suficientemente bueno y no puede sino mostrar paciencia con respecto al resultado. Si el cliente quiere leer la propuesta antes de la presentación oral, o si no quiere ninguna presentación oral, el consultor debe entregarle el informe sin insistir en que se celebre una reunión.

## **2.6 Contrato de consultoría**

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito si el consultor y el cliente conciertan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en un cometido o proyecto. ¿Cuál es la forma usual de ese contrato?

Las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país. Un consultor neófito debe solicitar asesoramiento jurídico con respecto a la forma de contrato autorizada por la legislación nacional y preferida por las organizaciones mercantiles y por la administración pública. Además, puede obtener asesoramiento de la asociación nacional de consultores y de colegas profesionales. Cuando se admiten diversas formas de contrato, la elección de una o más dependerá de la política y el criterio de la organización consultiva con respecto a cuál es la manera más eficaz de tratar con cada cliente particular. La forma elegida debe garantizar que se asumirán y respetarán compromisos mutuos y que se evitarán malas interpretaciones por ambas partes.

En algunos países, las prácticas contractuales de los servicios profesionales están bastante bien definidas y se dispone de suficiente bibliografía al respecto. En muchos otros países no sucede así. Por ese motivo, un consultor que lleva a cabo su labor en el extranjero debe buscar una solución de transacción entre lo que es habitual en su país de origen y lo que

exigen la ley y la práctica del país del cliente. Las tres formas principales de concertar un contrato son el acuerdo verbal, la carta de acuerdo y el contrato escrito.

- a) El acuerdo verbal. Este se presenta cuando el cliente, después de haber revisado la propuesta escrita por parte del consultor o, incluso, sin haberla revisado, considera que el consultor es el profesional adecuado. Este tipo de acuerdo fue el que se utilizó en los primeros años de la industria de consultoría, en nuestros días, lo que se utiliza es el contrato escrito.
- b) Carta de acuerdo. También llamada carta compromiso o de intenciones, esta es la forma de contratar servicios en muchos países. Ésta se redacta y entrega por parte de la empresa cliente al consultor, después de recibir la propuesta del consultor, y en ella se confirma que es aceptada la propuesta.
- c) Contrato escrito firmado por ambas partes. Aquí la ley o las políticas del cliente pueden imponer el contrato escrito para utilizar los servicios externos. Llega a ser la mejor forma de elegir, si el consultor y el cliente proceden de medios jurídicos o mercantiles diferentes dando lugar a malas interpretaciones. Esta forma es aconsejable, aunque no absolutamente necesaria.

## **Contrato psicológico**

Es importante tener presente que los mejores trabajos de consultoría son aquellos en que existe este tipo de contrato, que no está codificado en ningún documento y que no resulta fácil de describir. El contrato psicológico, es aquel en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría termine con éxito.

## **Flexibilidad prevista**

El propósito de concertar un contrato es proporcionar una orientación clara para un trabajo conjunto y proteger los intereses de ambas partes. Esto implica cierto grado de imaginación y flexibilidad. En cualquier etapa del cometido, la índole y la magnitud del problema pueden transformarse y otras prioridades pueden pasar a ser más urgentes.

También se transforman las capacidades y las percepciones del consultor y del cliente con respecto a qué método resultará eficaz. Obviamente, un consultor profesional no insistirá en proseguir un trabajo (tal como se ha estipulado en un contrato), si ese trabajo ya no se requiere y ocasiona gastos innecesarios al cliente. Sea cual sea la forma de contrato utilizada, se debe convenir en qué condiciones y de qué manera el consultor o el cliente pueden retirarse del contrato o sugerir una revisión. En algunos casos, tal vez sea preferible concertar un contrato únicamente para una fase de la tarea (por ejemplo, la investigación de los hechos y el diagnóstico detallado) y aplazar la decisión sobre el trabajo siguiente hasta que se haya reunido y examinado suficiente información.

## Unidad 3

### Aplicación de la consultoría

La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Esta es la situación, si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas.

Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución (verbigracia, la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista). Esa situación se debería también descubrir y el trabajo sobre las propuestas se reorientaría en una etapa anterior con el fin de que la planificación de las medidas produzca propuestas realistas sobre cómo abordar un problema replanteado.

Al planificar un cometido y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de definir qué entienden por “aplicación” y por “resultados”. Si el consultor está elaborando y ayudando a introducir un sistema de información adaptado al cliente, ¿qué actividades habrá que completar y qué parámetros habrá que alcanzar para que pueda considerarse que el sistema está plenamente en servicio? ¿Qué entendemos por aplicación en un programa

orientado hacia la acción: un aumento de las competencias de los participantes, la aprobación de las propuestas elaboradas por equipos de aprendizaje mediante la acción o la introducción efectiva de todas las medidas de cambio propuestas? Puede resultar muy difícil saber cuándo se debe considerar completado un proyecto muy complejo, tal como una reestructuración o un cambio radical de una empresa. Sin embargo, la falta de dilucidación a tiempo de estas cuestiones suele ocasionar malentendidos entre los consultores y sus clientes.

### **3.1 Determinación del tipo de consultoría**

El principal factor que se ha de tomar en consideración es la índole del problema, en especial sus características técnicas (esfera funcional: técnicas o métodos que se han de modificar), complejidad (aspectos técnicos, financieros, humanos y de otra índole de la gestión involucrados; importancia para la organización cliente; necesidad de respetar las normas técnicas sectoriales) y grado de novedad (si el consultor y el cliente están familiarizados con el problema; si es preciso elaborar una solución completamente nueva o si se puede aplicar una solución conocida con o sin adaptación).

El consultor, en colaboración con el cliente, tendrá que decidir si ha de orientar la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance de la mano (por ejemplo, la compra de un conjunto de programas de una empresa de informática) o hacia una solución totalmente original (elaborar un nuevo programa utilizando los propios recursos del cliente o encargar ese trabajo a un especialista en diseño de programas). Es necesario decidir hasta dónde debe llegar la búsqueda. ¿Se debe limitar a la organización cliente? ¿Pueden encontrarse soluciones factibles en otras organizaciones, sectores o países? ¿Es necesario examinar la bibliografía técnica? ¿Debemos recurrir a institutos de investigación?

Al idear formas de mejorar la situación del cliente, el consultor a menudo recurre a la experiencia y examina los métodos que se han utilizado con éxito en otras partes, sobre la base del conocimiento derivado de diversas fuentes:

- Los cometidos y los clientes anteriores.
- Los archivos y la documentación de la organización del consultor.

- Los colegas de su organización que han trabajado en condiciones análogas.
- La documentación profesional (con inclusión de revistas, libros, informes sobre estudios, etc.).
- Los fabricantes de equipos y los productores de programas de informática que hayan aportado mejoras y que se estén esforzando por conseguirlos.
- El personal de otros departamentos de la organización cliente, que puede tener conocimientos de un proceso particular.
- Las organizaciones que están dispuestas a comunicar su experiencia.

Un objetivo evidente es evitar la pérdida de esfuerzo para inventar soluciones que ya existen. Un objetivo aún más importante es velar por que se conozca y tome en consideración toda la experiencia de que se dispone, para que el cliente obtenga un asesoramiento que pueda ser calificado como “de punta”, o una solución que refleje la mejor experiencia que se puede encontrar. Esta es una prueba decisiva para el consultor, que no debe caer en la tentación obvia de elegir el camino más fácil, sugiriendo lo que ha hecho en situaciones análogas con clientes anteriores o eligiendo la primera solución que le venga en mente.

Por ejemplo, un consultor independiente puede haber completado un diagnóstico del problema del cliente; pero cuando hay necesidad de proponer un sistema mejor, necesita conocimientos especializados que no posee. ¿Qué sugerirá? ¿Optará por una solución menos buena o admitirá que se debe recurrir a otro profesional? El mismo problema existe en consultorías más importantes, en las que los asociados y otros gerentes no siempre reconocen la necesidad de ayudar a los consultores que están realizando la tarea con todo el conocimiento especializado colectivo y las fuentes de información de la empresa al buscar la mejor solución para el problema de un cliente particular.

### **3.2 Elaboración del plan de trabajo**

Como sabemos, la responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente, no el consultor, el que adopta todas las decisiones de gestión y vela por que se pongan en práctica. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. Cuanto más difícil el cometido, mayor probabilidad de que la aplicación sea igual o más difícil que el diagnóstico y la planificación de las medidas. El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y

relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor en la aplicación ayuda a superar estas dificultades.

La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades.

El consultor no tiene que participar en la aplicación:

- Si el problema es relativamente sencillo y no se prevé que la aplicación plantee dificultades técnicas o de otra índole.
- Si el trabajo conjunto durante las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas muestra que el cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y una capacidad para ocuparse de la aplicación sin más asistencia.

La renuencia del cliente a hacer participar al consultor puede estar motivada por razones financieras. Al final de la fase de planificación de las medidas, el costo de la tarea puede ser ya elevado y el presupuesto quizá está agotado. O bien, el gerente que ha aprobado el contrato considera que la participación del consultor en la aplicación entraña gastos que se pueden evitar.

En este caso una conversación sincera ayuda. El consultor puede sugerir un diseño más económico del cometido para liberar recursos que le permitirán participar en la aplicación.

La no participación del consultor en la aplicación a menudo refleja una falta de imaginación y flexibilidad por parte del consultor o del cliente. Lógicamente, el cliente se preocupa por el costo de la tarea y cuanto más tiempo lleve el proyecto, más intensa podrá ser la sensación de que la permanencia de los consultores se está alargando demasiado. Los arreglos que se indican a continuación pueden contribuir a que el consultor participe en la aplicación sin

imponer una carga elevada al cliente: el número de miembros del equipo de consultoría presentes en los locales del cliente se irá reduciendo gradualmente durante la fase de aplicación:

- Sólo un consultor permanecerá durante toda la fase de aplicación, proporcionando asesoramiento y recurriendo a expertos adicionales de la oficina de consultoría, si es necesario
- El consultor se ocupará únicamente de las tareas más difíciles de la fase de aplicación, dejando todo el resto del trabajo al cliente.
- El consultor visitará al cliente con periodicidad, o en momentos convenidos durante la fase de aplicación, para verificar los progresos y dar orientaciones.
- El consultor estará a disposición para intervenir sólo a petición especial del cliente.

Como es obvio, algunas organizaciones de consultoría no disponen de todas estas opciones. Las empresas más importantes pueden ser más flexibles. Un consultor individual podrá estar trabajando con un nuevo cliente, cuando un cliente anterior le pide ayuda para la fase de aplicación. Tal vez sea necesario advertir al nuevo cliente que el consultor no ha completado una tarea anterior, aunque está acabándola progresivamente. Conviene analizar otras posibilidades antes descritas con independencia de la fórmula de determinación de los honorarios utilizada. Si se aplican unos honorarios a tanto alzado o establecidos en función de los resultados, el consultor deberá prever su participación en la aplicación al calcular los honorarios totales. El cliente debe estar al tanto de esto. Además de determinar los resultados finales del proyecto, el plan y el contrato relativos al cometido deben ser lo más precisos posible en la especificación de las funciones desempeñadas por el consultor y el cliente en la fase de aplicación.

## **Contenido del plan de trabajo**

El formato del plan de trabajo deberá constar de las siguientes partes:

- I. Introducción. En donde se manifiesta de manera clara y precisa el contenido del documento.



2. Objetivos del trabajo, constituido a su vez por dos partes, el objetivo o los objetivos generales, así como los específicos.
3. Alcance.
4. Metodología de trabajo, se enmarca la forma de trabajo que se aplicará para el proceso de mejora.
5. Resultados programados por alcanzar
6. Anexos
7. Modificaciones (de ser necesarias)

### **3.3 Implementación de la consultoría**

Un conjunto de propuestas relativas a la aplicación debe formar parte del plan de medidas presentado al cliente, antes de que comience la aplicación, se debe preparar un programa detallado de trabajo.

La planificación de una campaña para presentar un nuevo método o sistema es otro ejemplo de la utilidad de las técnicas de planificación en cadena o de los gráficos de barras. El día elegido como “día de la aplicación” estará más exactamente determinado si se planifica de esa manera. El tiempo necesario para obtener el equipo y diseñar procedimientos detallados puede ser relativamente fácil de calcular. Cuando existe una maniobra física importante, como la requerida, digamos, por una nueva fábrica o la disposición general de una oficina, es necesario un orden preestablecido de movimientos o maniobras individuales. Cuando la actividad ha de ser la habitual durante la maniobra, el plan reconoce la necesidad de una perturbación mínima. A veces se puede organizar una campaña breve e intensa durante un período de cierre anual. Cuando así se haga, se debe informar a todos los trabajadores de lo que van a encontrar cuando regresen a su trabajo, para evitar algunos días de caos.

La aplicación creará nuevas tareas y relaciones, al mismo tiempo que suprimirá otras. La adhesión y participación del personal no se puede solicitar sin especificar su aportación. Esa especificación será en particular útil al establecer un programa de capacitación, así como controles para supervisar la aplicación. Además, el programa de aplicación debe señalar

resultados controlables y, de ser posible, mensurables, de tareas, actividades y medidas individuales. Esto es esencial para la supervisión.

Obviamente los diversos factores técnicos y los recursos influirán en el ritmo y el plazo de espera de la aplicación. En principio, el consultor procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los máximos beneficios (verbigracia, para poner una nueva capacidad de producción en explotación lo antes posible o evitar situaciones en que el cliente tenga que ocuparse de varios proyectos difíciles o utilizar sistemas de información antiguos y nuevos simultáneamente). El ritmo factible y deseable del cambio es un criterio muy importante. Quizá sea necesario obtener la adhesión y el apoyo de varios individuos, que constituirán una especie de masa crítica. Es posible que se necesite considerable tiempo y mucha persuasión para crear esta masa crítica, pero una vez conseguida, se acelerará todo el proceso. Estos son aspectos importantes de la estrategia del cambio planificado.

Cuanto más compleja e innovadora sea la tarea, mayor será la probabilidad de que el programa de trabajo tenga que ajustarse varias veces durante la fase de aplicación. La supervisión pondrá de manifiesto esta necesidad. Sin embargo, los ajustes resultan más fáciles si se ha previsto cierta flexibilidad. La terminación de la tarea no debe programarse para el último minuto (es decir, el momento en que el nuevo plan o la planta debe estar en funcionamiento); hay que reservar cierto tiempo para los ajustes finales. Lo mismo se aplica a la asignación de recursos y a la prestación de ayuda complementaria por el consultor durante la aplicación.

Cuando se va a recurrir a mucha metodología nueva, es habitual preparar un manual de orientación sobre los procedimientos que se van a seguir. Prácticamente todas las formas de reorganización, con independencia de sus aspectos funcionales o interfuncionales, y todos los sistemas nuevos requieren simples instrucciones sobre cómo manejarlas. Por lo general, hay que diseñar un nuevo material de escritorio. El consultor puede hacerlo por sí mismo o adoptar parcial o totalmente algún sistema patentado.

### **3.4 Supervisión de acciones**

Cuando la aplicación está a punto de comenzar, el consultor verifica que se hayan cumplido todas las condiciones y todos los requisitos previos.

Al inicio del funcionamiento del nuevo sistema y durante cierto tiempo después, el consultor está a disposición para contestar cualquier pregunta y para ayudar al personal del cliente a abordar de inmediato cualquier nuevo problema que surja. Se trata tanto de una cuestión de táctica como de técnicas, puesto que pequeñas deficiencias y errores en el momento en que se pone en marcha un nuevo sistema tienen tendencia a crecer y a transformarse en grandes dificultades si no se resuelven de forma inmediata. En este aspecto, el consultor puede tener más experiencia que el cliente.

No es raro que las personas que adoptan decisiones, incluido el consultor, tengan ideas tardías inquietantes, una vez que una decisión se ha adoptado finalmente y comienza su aplicación. Este fenómeno se conoce con el nombre de disonancia cognoscitiva. Antes de tomar una decisión, los decisores suelen dedicar un tiempo excesivo a concentrarse en los beneficios del nuevo plan y en las desventajas del plan actual o alternativo. Sin embargo, una vez que se ha adoptado una decisión definitiva, que el proceso de aplicación comienza y los primeros problemas inevitablemente hacen su aparición, parece que se dedica bastante tiempo a revisar las ventajas del plan anterior, o desplazado, al mismo tiempo que se formulan observaciones sobre los defectos del nuevo plan que se está aplicando.

Se requiere considerable talento para examinar un plan existente y, sobre la base de las investigaciones y los resultados obtenidos, idear uno nuevo más eficaz, pero se requiere también considerable valor para proceder a la aplicación del nuevo plan cuando se tropieza con problemas en las primeras etapas de la fase de ejecución (como suele suceder). Cuando esto ocurre, el consultor debería recordar la máxima: “Tómese tiempo para planificar su trabajo y luego tómese tiempo para realizar su plan”.

Conjuntamente con el cliente, el consultor hace una evaluación regular y frecuente de los progresos de la aplicación. Se presta atención al ritmo de aplicación y a sus consecuencias

más amplias, verbigracia, si los cambios en la disposición de la planta y en la organización del departamento de producción están efectuándose según el plan y si la entrega de cualquier nuevo producto comenzará como se ha prometido. Los ajustes en el calendario, el enfoque adoptado o incluso el diseño original del nuevo plan se introducen en la forma apropiada, pero de una manera organizada, evitando tomar decisiones aisladas y dictadas por el pánico.

El comportamiento sereno del consultor durante esta fase del trabajo influye en las actitudes del cliente y de su personal con respecto a la aplicación. Se lo debe considerar como un colega experimentado y entusiasta, que se siente plenamente involucrado y corresponsable, con una clara visión de lo que se puede conseguir y que está preparado para explicar las funciones y responsabilidades de las demás personas que participan en el proyecto.

Un elemento común en las misiones de consultoría es la capacitación del personal del cliente en técnicas concretas. Esto abarca a los miembros del personal que participan en la introducción y uso de la técnica (por ejemplo, medición de tiempos, control de la calidad estadística, determinación de los costos normales). Puede que haya que capacitar a varias personas; para ello quizá resulte necesario un programa de capacitación exactamente definido y determinado que preceda a la aplicación y que pueda continuar durante sus primeras etapas. Son posibles diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- Capacitación en el servicio por el consultor.
- Capacitación en la empresa de formadores por el consultor.
- Capacitación de grupos experimentales cuyos miembros capacitarán luego al personal restante.
- Cursos regulares de capacitación en la empresa (dirigidos por el consultor, por formadores especiales a los que se recurre para ese fin o por formadores internos de la organización).
- Participación de miembros del personal seleccionados en cursos de capacitación externos
- Programas de reconocimiento para quienes no participan directamente pero deben ser informados.

Para que un nuevo plan sobreviva y produzca más beneficios que costos, tiene que estar protegido contra varios peligros más o menos naturales. Las normas, los sistemas y los procedimientos son tan propensos al deterioro por desgaste y negligencia como las máquinas. Al igual que las máquinas, su rendimiento puede reducirse a cero con el tiempo. El mantenimiento y el control han de comenzar mientras el consultor se encuentra todavía en la organización cliente, pero deben continuar después de su marcha.

Un sistema de mantenimiento y control tiene que protegerse contra la simple vuelta atrás, que es probable se produzca mientras se siga recordando lo que se solía hacer antes del cambio. La vuelta atrás no siempre es reaccionaria. Si un nuevo método fracasa debido a problemas con el equipo, los suministros, etc., el trabajo sólo puede continuar si se hace otra cosa. Lo más natural es volver a la antigua práctica, si todavía es posible. Si bien el consultor no debe nunca impedir que nadie siga trabajando con el viejo método hasta que se pueda sustituir completamente, debe también asegurarse de que, una vez que se ha puesto a prueba el nuevo método, sea imposible volver al antiguo. La forma de lograrlo dependerá, como siempre, de la función del cometido y de la índole de su problema. A continuación se dan algunos ejemplos.

- **Papeleo.** Cuando se instala un nuevo procedimiento de documentación, las existencias de los antiguos formularios se destruyen. Se encarga a algún funcionario el mantenimiento de las existencias de los nuevos formularios y de firmar los pedidos para obtener reimpressiones. El empleado encargado de las compras no tramita pedidos de impresión firmados por ninguna otra persona.
- **Normas de funcionamiento.** El mantenimiento de las normas de trabajo de una fábrica exige una vigilancia análoga. El trabajo con arreglo a normas debe ser más fácil que el trabajo sin normas. Todo trabajo no ajustado a las especificaciones del producto o método no debe ser posible utilizando los formularios y la documentación modelos. Esto no significa que no se autoricen nunca desviaciones de la norma, pero cuando así sucede tiene que ser patente.

- **Diseños.** En una oficina de diseños industriales, hacer un nuevo diseño de una pieza no debe ser más fácil que descubrir si se puede utilizar una pieza existente. Cuando un diseño se modifica permanentemente, todas las antiguas impresiones se buscan y destruyen. Un sistema de control adecuado debe impedir que circulen impresos no autorizados. Todas esas medidas tienen, por supuesto, carácter preventivo. A falta de ellas, a menudo no se puede aplicar un remedio, sino un recurso provisional con grandes probabilidades de que el problema se vuelva a plantear.

### 3.5 Presentación de informes

Antes y durante el cometido el cliente ha recibido varios informes del consultor:

- El informe en el que se propone el cometido, basado en un rápido estudio de diagnóstico (preliminar)
- Informes sobre la marcha del trabajo, cuyo número y alcance varía y en el que se pueden haber propuesto modificaciones en la definición del problema y en las tareas por realizar.
- Informes y documentación vinculados con la presentación de propuestas para que el cliente adopte una decisión antes de pasar a la fase de aplicación. Sea cual sea la modalidad de la presentación de informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización cliente. Además, la oficina de consultoría exige informes que ayudarán sobre todo a sus miembros, si se recurre a ellos para que realicen cometidos análogos.

Si el cometido ha sido relativamente breve, éste puede ser el único informe y tiene, por tanto, que ser completo. Para cometidos más largos, el informe final puede hacer referencias de pasada a informes anteriores y entrar en detalles sólo sobre los acontecimientos que se han producido desde que se redactó el último informe. En todos los casos, como informe final, ata todos los cabos sueltos y abarca los hechos esenciales y las confirmaciones del final de la tarea. Debe saberse antes de que se redacte si el consultor ha de proporcionar un servicio de seguimiento. En caso afirmativo, el informe puede que no sea tan “definitivo” como lo sería de otro modo.

Además de un breve análisis global del trabajo realizado, el informe final debe señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias sinceras al cliente sobre lo que debe hacer, o evitar, en el futuro. Algunos consultores, especialmente en el sector del desarrollo de la organización, consideran los informes finales como innecesarios, si el cliente ha mantenido una colaboración estrecha con el consultor durante todo el cometido y existe una evidente satisfacción con el método adoptado y los resultados.

Los informes finales no son obligatorios. No obstante, el hecho de tener que presentar uno (que puede ser muy breve) estimula la disciplina y el rigor, así como la reflexión sobre lo que se ha logrado en realidad y lo que se podría haber realizado de mejor manera.

Sea cual sea la modalidad de la presentación de los informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización.

En el informe final se debe asimismo confirmar todo acuerdo al que se haya llegado sobre un servicio de seguimiento. Un buen informe de consultoría debe poder ganarse el respeto del cliente.

### **3.6 Cierre de consultoría**

La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones

importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir. Sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor, el cual, empleando una analogía, funcionaría como la muleta que necesita un paciente permanentemente inválido, en lugar de funcionar como un ortopedista que ayuda a su paciente a recuperar todas sus capacidades físicas.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor - cliente.

En primer lugar, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado:

- Ha quedado completado.
- Se interrumpirá.
- Se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

Al decidir poner fin a la tarea, el consultor y el cliente deben manifestar con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular. No debe haber ninguna ambigüedad al respecto. No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

En segundo lugar la retirada del consultor pone fin a la relación consultor-cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirán en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. A este respecto, el cometido no debe terminar con sentimientos dudosos y mixtos. Lo ideal es que las relaciones que han existido durante la tarea hayan dado satisfacción a ambas partes. El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a quien volvería a recurrir gustosamente. El consultor debe pensar que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante. La relación tiene también una dimensión financiera: ambas



partes deben considerar que se ha pagado el precio justo por el servicio profesional suministrado.

En general, los consultores profesionales atribuyen suma importancia a la forma en que terminan sus encargos. Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del cometido deja la puerta abierta para futuros trabajos. Sabemos lo importante que son los contratos suplementarios en la consultoría de empresas. Con todo, sólo se dan contratos suplementarios a los consultores cuyo desempeño ha sido impecable hasta el final de cada misión.

### **Momento oportuno para la retirada**

Elegir el momento justo para retirarse es a menudo difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto.

Algunas tareas se terminan demasiado pronto. Tal sucede si:

- El trabajo del consultor con respecto al proyecto no ha podido completarse.
- El cliente sobreestima su capacidad para acabar el proyecto sin haber sido suficientemente capacitado para ello.
- El presupuesto del cliente no permite que la tarea se termine; • el consultor tiene prisa por empezar otro trabajo.

También son frecuentes los casos de tareas que acaban más tarde de lo necesario. Esto sucede si:

- El consultor inicia un proyecto técnicamente difícil sin asegurarse de que el cliente tiene una adecuada capacitación para sustituirlo
- El trabajo está vagamente definido y se descubren nuevos problemas en el curso del cometido.
- El consultor trata de permanecer más tiempo del necesario.

Para evitar estas situaciones, la cuestión de la retirada oportuna debe examinarse desde el comienzo del proceso de consultoría, cuando el consultor presenta el ciclo completo al

cliente. El contrato de consultoría debe definir cuándo y en qué circunstancia se pondrá fin a la tarea. Como ya se ha mencionado, las opciones son numerosas. La tarea puede acabar después de la fase de diagnóstico, después de la planificación de las medidas, en alguna etapa durante la aplicación, o cuando la aplicación ha quedado completada y se han logrado los resultados acordados. Puede resultar difícil determinar el momento justo de la retirada cuando se firma el contrato. En esa etapa temprana, a menudo es imposible prever cómo va a avanzar la aplicación, el grado de participación del personal del cliente y qué nuevas relaciones y problemas se descubrirán durante la tarea. Esta es la razón por la que se recomienda que el plan del cometido se revise en momentos críticos durante su realización; en cada examen se debe preguntar cuánto tiempo va a permanecer el consultor y qué queda por hacer para dar por terminado el cometido.

Si el cliente está convencido de que puede proceder por sí solo, el consultor no debe insistir nunca en quedarse más tiempo, incluso si no como parte la opinión de su cliente. Después de todo, manda el que paga. Es el cliente el que paga al consultor y no a la inversa. Quedarse más tiempo del necesario es poco profesional y daña la imagen del consultor. Lamentablemente, como un consultor en ejercicio lo plantea, “algunos equipos de consultoría son como un hongo, que invade al cliente y continúa hallando nuevas áreas no previstas en el acuerdo original y permanece por tiempo ilimitado, hasta que alguien dice "basta". Sus consejos son excelentes, pero simplemente pasan a ser excesivos”.

## **Unidad 4**

### **Seguimiento de la consultoría**

#### **4.1 Evaluación de resultados**

En el informe final se incluye una evaluación de los beneficios si ello es práctico, es decir, si el consultor va a dejar al cliente después de un período de aplicación que desemboca en la evaluación. En otros casos, puede presentarlo más tarde, como ya se ha indicado.

Con la evaluación de los beneficios reales, el consultor demuestra la idoneidad y precisión de la evaluación preliminar (dada cuando propuso el cometido al cliente) y la evaluación de otras soluciones (presentada al cliente para que éste adopte una decisión antes de la fase de aplicación). Obviamente, la aplicación debe haber progresado lo bastante y las condiciones de funcionamiento de la nueva técnica o sistema deben ser normales y estar estabilizadas, si se quiere que la evaluación de los beneficios dé una información objetiva. El consultor insiste en los beneficios directos obtenidos como resultado de la tarea y deja la consideración de los beneficios indirectos (por ejemplo, el no aumento de los gastos fijos) al cliente.

Al presentar los beneficios, los informes deben concentrarse en los beneficios económicos, financieros y sociales mensurables que se han extraído o se extraerán de un rendimiento superior. No obstante, el informe debe describir asimismo las nuevas capacidades y los nuevos sistemas, oportunidades y comportamientos creados por la misión de consultoría y destacar su repercusión en el rendimiento superior.

No es una práctica recomendada en la consultoría señalar la relación ahorros/honorarios. Ese análisis se deja íntegramente al cliente, el cual valora que todos los beneficios no tengan un precio y que esta relación pueda ser elevada en muchas tareas sencillas y de bajo riesgo cuya repercusión sobre los resultados generales de la empresa es limitada.

Si se ha de incluir o no la evaluación del proceso de consultoría en el informe final es una cuestión de criterio. Es posible que haya buenas razones para hacerlo, si el cliente puede aprender de ello para el futuro y si el comportamiento del cliente durante la tarea fue la

razón de que se alcanzaran algunos resultados superiores o inferiores a lo normal. El consultor y el cliente deben ponerse de acuerdo sobre el grado de detalle y apertura que debe tener esta sección y qué cuestiones se deben examinar pero no incluir en el informe final.

Además del informe final al cliente, los consultores compilan un informe de referencia y evaluación de la misión para su propia organización.

Algunas organizaciones que recurren a consultores preparan informes internos sobre las tareas completadas. Además de información resumida, el informe incluye la evaluación del cliente del trabajo realizado y del método y rendimiento del consultor. Pese a ser muy útil, esta práctica no es muy común. Este informe no está destinado al consultor. Pese a ello, a algunos clientes les complace compartirlo con el consultor, el cual, a su vez, no debe perder la oportunidad de obtener una copia.

Aunque su tarea esté completada, el consultor ha de formular sugerencias sobre como debe de mantener, controlar y desarrollar después de su marcha el nuevo sistema introducido con su ayuda.

### **Reporte de evaluación del sistema con relación a los términos del proyecto**

Este documento se elabora al final del proyecto con el fin de hacer y presentar por escrito una evaluación de los resultados del sistema implantado haciendo una comparación de los resultados esperados contra los reales para tomar medidas que permitan hacer frente a las desviaciones encontradas.

En las propuestas de acción respecto a las diferencias se mencionan que propuesta se sugiere para alcanzar el valor aceptable (cuando aún no se alcanza) y que propuesta se establece para alcanzar el valor ideal del modelo de referencia cuando se ha alcanzado el valor ideal.

La evaluación es una parte sumamente esencial de la fase de terminación en cualquier proceso de consultoría. Sin una evaluación es imposible determinar si el cometido ha

alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Ni el cliente ni el consultor pueden sacar lecciones útiles de la tarea si no existe una evaluación.

Con todo, muchos cometidos no se evalúan nunca, o su evaluación es superficial y de interés marginal. Esto se debe a ciertas dificultades inherentes a la evaluación del cambio en las organizaciones y los sistemas humanos. El número de factores que influyen en esos sistemas es considerable y puede resultar difícil aislar los factores cambiados tras una intervención de consultoría discernible. Por ejemplo, si el objetivo del cometido es aumentar la producción, la evaluación no puede dar por supuesto que todo aumento de la producción conseguido al final de la tarea se deba exclusivamente a la intervención del consultor. Puede ser que el aumento se deba a otros factores y el cometido no haya aportado en realidad ninguna contribución. Algunos cambios son difíciles de identificar, medir, describir y evaluar.

Además, la evaluación puede ser la parte más delicada de la relación consultor-cliente y quizá sea más cómodo evitarla, en particular si el cliente no está muy satisfecho con el desempeño del consultor. Las razones financieras desempeñan también un papel: incluso la evaluación más sencilla requerirá tiempo y dinero, y el cliente puede considerar que ese dinero se debe ahorrar debido a que no se utiliza para crear nada nuevo.

### **Quién debe efectuar la evaluación**

Como sucede con todo el proceso de consultoría, se necesita colaboración para efectuar una evaluación eficaz. El cliente y el consultor tienen que saber si la tarea ha conseguido sus objetivos y se puede considerar como un éxito.

El cliente tiene, por supuesto, ciertos intereses y opiniones concretos. Está evaluando no sólo la tarea de consultoría, sino también al consultor y a su rendimiento. Si el cliente está deseoso de actuar mejor la próxima vez, hará también una autoevaluación, determinando su propio rendimiento técnico y gerencial en cooperación con el consultor, vigilando los progresos de la tarea y aplicando los consejos recibidos. De la misma manera, el consultor evaluará su propio desempeño y el del cliente.

En qué medida ésta será una actividad conjunta y qué información se compartirá es una cuestión de confianza y criterio. En una tarea que ha sido un auténtico esfuerzo de colaboración, la evaluación suele ser abierta y constructiva. No obstante, nadie puede obligar al cliente y al consultor a compartir todas las conclusiones de sus evaluaciones.

La evaluación se concentrará en dos aspectos fundamentales de la tarea: los beneficios para el cliente y el proceso de consultoría.

### **Evaluación de los beneficios para el cliente**

Las razones para evaluar los beneficios del cometido son evidentes. Los beneficios definen el cambio logrado, un cambio que debe considerarse como una mejora, como un nuevo valor añadido en la empresa del cliente.

En lo esencial, los beneficios se evalúan comparando dos situaciones, una anterior y la otra posterior a la realización de la tarea. Esto es posible si la evaluación se prevé al concebir la tarea, es decir, al determinar los resultados que se quiere lograr y definir los criterios con arreglo a los cuales se van a medir y evaluar los resultados conseguidos.

Con la evaluación se tratará de responder a las preguntas siguientes:

- ¿Ha alcanzado el cometido su finalidad?
- ¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente?
- ¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar?
- ¿Ha conseguido el cometido algunos resultados inesperados y complementarios?

### **Evaluación del proceso de consultoría**

La evaluación del proceso de consultoría se basa en la hipótesis de que la eficacia del proceso influye fuertemente en los resultados de las tareas.

Esto concierne a los cometidos destinados a modificar el comportamiento por encima de todo: si se han de instaurar nuevos tipos de comportamiento y procedimientos en la organización cliente (resultado), el consultor debe elegir y proponer a su cliente un estilo de

consultoría y unos métodos de intervención (procedimiento) que puedan producir el resultado deseado. Por ejemplo, es poco probable que se consiga un cambio real en las capacidades del cliente de solución de problemas dando una conferencia o distribuyendo una nota técnica sobre la solución de problemas y la adopción de decisiones.

Las relaciones entre el consultor y el cliente y los métodos de intervención utilizados se desarrollan durante el cometido. Se pueden emplear diferentes métodos y el proceso puede pasar a ser más o menos colaborativo y participativo y más o menos eficaz. La evaluación debe revelar esto

Las principales dimensiones del proceso de consultoría se evaluarán como sigue:

✚ **El diseño del cometido (el contrato).** Es útil comenzar por examinar el inicio de la relación. Entre las cuestiones que se plantean, cabe mencionar las siguientes:

- ¿Cómo y quién estableció la necesidad de la consultoría?
- ¿Cómo se eligió al consultor?
- ¿Qué criterios y procedimientos se utilizaron?
- ¿Estaba claro el propósito de la consultoría?
- ¿No era indebidamente restringido o vago?
- ¿Era la concepción del cometido clara, realista y apropiada en relación con las necesidades y la situación particular del cliente?
- ¿Proporcionaba la definición original de los propósitos, objetivos e insumos un buen marco y orientación para el plan del cometido?
- ¿Eran los objetivos suficientemente exigentes, pero no imposibles?
- ¿Se determinó, examinó y entendió debidamente el estilo de la consultoría?
- ¿A qué personas se informó acerca de sus funciones y responsabilidades desde el principio?

✚ **Cantidad y calidad de los insumos.** Además de evaluar la definición original de los insumos requeridos en el plan del cometido, la evaluación incluye el examen de las aportaciones del consultor y el cliente. Las principales preguntas son las siguientes:

- ¿Proporcionó el consultor un equipo de la dimensión, estructura y competencia requeridas?

- ¿Proporcionó el cliente los recursos (humanos y de otra índole) necesarios para la tarea?

✚ **La modalidad (estilo) de consultoría utilizada.** En esta sección el consultor y el cliente evalúan de forma retrospectiva los acontecimientos que se produjeron y la relación que existía durante el cometido. Preguntan en particular:

- ¿Cuál fue la índole de la relación consultor-cliente?
- ¿Existió una atmósfera de confianza, comprensión, respeto y apoyo mutuos?
- ¿Se utilizó la modalidad (estilo) de consultoría adecuada?
- ¿Se adaptó a las capacidades y preferencias del cliente y se ajustó a la tarea realizada?
- ¿Se aprovecharon todas las posibilidades para aumentar la participación del cliente en la tarea?
- ¿Se prestó la debida atención a la dimensión de aprendizaje de la tarea?
- ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos al cliente?
- ¿Respetó escrupulosamente el consultor todas las normas éticas y de comportamiento de la profesión?

✚ **La gestión del cometido por el consultor y el cliente.** Las lagunas y los errores en el plan del cometido original se pueden corregir y las modificaciones requeridas por el cambio de circunstancias se pueden efectuar si el cometido está idóneamente administrado por ambos asociados. Una evaluación aborda las siguientes preguntas:

- ¿Se había previsto en el diseño original la necesaria flexibilidad?
- ¿Cómo administra y apoya el cometido la organización de consultoría?
- ¿Cómo controla y vigila el cliente el cometido?
- ¿Respetaron el consultor y el cliente el calendario?
- ¿Se hizo una evaluación provisional en puntos esenciales de la tarea?
- ¿Qué medidas se adoptaron sobre esa base?



## **Instrumentos de evaluación**

Se ha de dar prioridad al acopio y examen de datos seguros que permitan la medición y una evaluación cuantitativa. Además, la determinación y el examen de las opiniones es importante, en particular para evaluar la relación consultor-cliente y el estilo de consultoría.

Se utilizan técnicas clásicas, entre ellas las entrevistas, observaciones, cuestionarios y debates en reuniones

Una conversación sincera entre el cliente y el consultor es esencial. Se debe tratar de examinar etapa por etapa lo que sucedió en opinión del cliente y del consultor, así como las causas subyacentes de actitudes y comportamientos, logros y errores particulares.

La evaluación se debe resumir en un breve informe, que puede pasar a formar parte del informe final sobre la tarea, o presentarse por separado, por ejemplo, si la evaluación de los resultados se efectúa varios meses después de quedar terminada la tarea.

Hay razones para efectuar una evaluación cuando el cometido está llegando a su fin. Algunos beneficios para el cliente ya se pueden descubrir y es posible evaluar el proceso de consultoría retrospectivamente. La evaluación de final del cometido es naturalmente la más importante, pero no debe ser la única. La evaluación después de la aplicación llega demasiado tarde para sugerir nuevas mejoras en la estrategia, la metodología y la gestión de la tarea de consultoría. Esas sugerencias tienen interés sólo para futuros cometidos. Este es el motivo por el que se deben prever evaluaciones provisionales al final de las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas. Se deben tratar como parte normal del control y la vigilancia conjuntas del cometido por el consultor y el cliente. De ser necesario (por ejemplo, en tareas largas y complejas), incluso durante el diagnóstico, la planificación de las medidas y la aplicación, se deberán efectuar varias evaluaciones para examinar los progresos y los resultados provisionales y, de ser preciso, ajustar el plan de la tarea y los métodos de trabajo utilizados.

Por otra parte, a menudo es imposible completar la evaluación al final de la tarea. Si no se pueden determinar resultados mensurables de inmediato, o si el rendimiento proyectado no

se puede conseguir hasta cierto tiempo después, hay motivos para realizar una evaluación de seguimiento.

### **Evaluación independiente del consultor**

Los clientes disponen de sus propias políticas y prácticas para evaluar la utilización de la consultoría y otros servicios profesionales. Un cliente puede incluso optar por no evaluar en absoluto un cometido completado. Para un consultor, la evaluación de su trabajo es uno de los instrumentos básicos, si quiere ajustar la calidad, controlar y perfeccionar al personal y establecer excelentes relaciones con sus clientes. Como cuestión de principio, un consultor debe evaluar cada cometido en su propio beneficio, aunque el cliente haya decidido omitir la evaluación.

Las preguntas que se han de formular no son distintas de las antes mencionadas, pero su prioridad puede estar ligeramente modificada. El consultor insistirá en la autoevaluación, ocupándose de cuestiones en las que la empresa de consultoría ha tropezado con problemas y desea introducir mejoras.

Es difícil ser objetivo e imparcial al efectuar una autoevaluación. En consecuencia, las mejores empresas de consultoría procurarán obtener información de los clientes, utilizando diversos instrumentos de reunión de datos y evaluación.

Los cuestionarios presentados a los clientes son el instrumento preferido. En las preguntas se debe pedir al cliente que sea franco acerca de todos los aspectos de la relación y del trabajo ejecutado, con inclusión de la competencia y aptitud del personal de consultoría, su flexibilidad, conducta, creatividad, disponibilidad, espíritu servicial y otras cualidades que marcan la diferencia entre un cometido mediocre y otro excelente. Si el cliente se toma la molestia de contestar, el consultor debe a su vez responder dándole las gracias y haciéndole conocer las medidas que se adoptarán para tener en cuenta sus respuestas y sugerencias.

Otros instrumentos frecuentemente utilizados son las entrevistas, conversaciones con personal directivo de la empresa cliente, visitas de seguimiento, estudio de informes de evaluación interna del cliente (si se ponen a disposición del consultor) y otros análogos.

Debe señalarse que en la certificación de la calidad con arreglo a las normas 9001 de la ISO, la evaluación del cometido mediante la información facilitada por los clientes es un procedimiento obligatorio.

## 4.2 Impacto de acciones

En tareas típicas de consultoría de empresas existen seis clases de beneficios o resultados que se pueden medir en los impactos verdaderamente importantes e influyentes sobre la organización – cliente:

- nuevas capacidades.
- nuevos sistemas
- nuevas relaciones
- nuevas oportunidades
- nuevo comportamiento
- nuevo rendimiento.

**Nuevas capacidades.** Se trata de los nuevos conocimientos técnicos adquiridos por el cliente: capacidades de diagnóstico y de solución de otros problemas, capacidades de comunicación y capacidades de gestión del cambio, así como técnicas especiales o técnicas de gestión en los sectores particulares relacionados con la tarea (por ejemplo, nuevas maneras de obtener financiación para la empresa). En lo que concierne a la prestación de servicios a los clientes, las nuevas capacidades son particularmente importantes (por ejemplo, para proporcionar nuevos productos y servicios o para estar a la altura de las normas de calidad de otros países). Entre ellas, se incluyen asimismo cualidades como la mayor capacidad del cliente para adoptar medidas, creatividad, espíritu empresarial, capacidad de innovar, sensibilidad a los problemas ambientales y otras análogas. En pocas palabras, el cliente debe haber adquirido mayor competencia y una mayor capacidad de decisión independiente.

**Nuevos sistemas.** Muchos cometidos ayudan a introducir cambios de sistemas específicos, tales como nuevos sistemas de información, de comercialización, de gestión de la producción y la calidad, de contratación y evaluación del personal, mantenimiento preventivo, etc. Estos sistemas se pueden considerar como resultados del cometido si son, o es probable que sean, operacionales.

**Nuevas relaciones.** El cometido puede haber ayudado a establecer nuevas relaciones comerciales y de otra índole esencial para el futuro de la empresa del cliente, tales como nuevas alianzas estratégicas, dispositivos de subcontratación, consorcios para aplicar proyectos de construcción complejos o acuerdos sobre el establecimiento de patrones de referencia.

**Nuevas oportunidades.** Estas pueden guardar relación con diversas partes y aspectos de la empresa del cliente. La consultoría puede haber puesto al descubierto nuevos mercados potenciales, fuentes más baratas de materias primas, nuevas tecnologías que se han de explorar, tierras y edificios que se deben adquirir, etc.

**Nuevo comportamiento.** Un cambio de comportamiento significa hacer las cosas de una manera distinta. Esto se aplica principalmente a las relaciones interpersonales, es decir, entre el personal de dirección y sus subordinados, o entre equipos que cooperan de dos departamentos diferentes. Sin embargo, abarca asimismo el comportamiento individual en las situaciones de trabajo, es decir, si un trabajador emplea o no un dispositivo de seguridad para prevenir los accidentes, cómo trata el personal de ventas a sus clientes o si un director general ha dejado finalmente de aplazar la adopción de decisiones desagradables.

**Nuevo rendimiento.** Se consigue un nuevo rendimiento, si los cambios en las cinco esferas más arriba mencionadas producen mejoras en los indicadores económicos, financieros, sociales o de otra índole para medir el rendimiento. Esos cambios se pueden observar en los niveles individual (puesto de trabajo), unidad o dependencia (taller, equipo, grupo, planta o departamento) o de la organización (empresa, organismo, ministerio).

El aumento del rendimiento es el objetivo primordial y debe utilizarse para evaluar los resultados y mostrar los beneficios, siempre que sea posible. Toda consultoría que mejore las capacidades sin tener por meta un rendimiento mayor podría ser una actividad académica y un lujo desde el punto de vista financiero. Sin embargo, el cambio del rendimiento no se puede utilizar para evaluar los resultados (por ejemplo, se han creado nuevas capacidades y se han puesto al descubierto oportunidades, pero el cliente tiene que aplazar la aplicación de medidas que darían la posibilidad de alcanzar un rendimiento superior). Por otro lado, la mejora de las capacidades gerenciales y empresariales del cliente puede, en ciertas circunstancias, considerarse como un beneficio más importante, y de más larga duración, que las mejoras inmediatas mensurables en el rendimiento económico y financiero.

### **4.3 Cambio y tendencias de innovación**

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes. El cambio de la organización es uno de los objetivos fundamentales y generales de la consultoría. Sin embargo, el cambio de la organización está erizado de dificultades y trampas. Al gestionar el cambio, los consultores y los clientes suelen cometer los mismos errores. Con frecuencia, la conducta misma de las personas que procuran introducir cambios suscita resistencia al cambio y provoca el estancamiento de todo el proceso; para evitarlo, todo consultor de empresas ha de ser consciente de las complejas relaciones que entraña el proceso de cambio y ha de saber cómo enfocar las diversas situaciones del cambio y ayudar a las personas afectadas a enfrentarse con él.

El concepto del cambio implica que existe una diferencia perceptible en una situación, persona, equipo de trabajo, organización o relación entre dos momentos sucesivos. ¿Cómo se produce esa diferencia, cuáles son sus causas y qué significación tiene para un director o gerente o un consultor? Para responder a estas preguntas y otras similares tendremos que examinar primero los diversos niveles y dimensiones del cambio y las relaciones entre ellos.

#### **Los cambios de la organización**

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan. Es más, las empresas y otras organizaciones también provocan cambios en su medio ambiente exterior, por ejemplo produciendo y vendiendo nuevos productos y servicios que acaparan una parte considerable del mercado, lanzando y dando publicidad a productos que cambian los gustos de los consumidores o introduciendo nuevas tecnologías que pasan a ser dominantes y transforman la totalidad de los sectores industriales y de servicios. De esta manera, modifican el medio ambiente empresarial nacional e internacional.

Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa. Afectan asimismo a las transformaciones de la estructura básica de la organización, con inclusión de la índole y el nivel de la actividad empresarial, las disposiciones jurídicas, la propiedad, las fuentes de financiación, las actividades y repercusiones internacionales, la diversificación, las fusiones y las alianzas con nuevos asociados, y cuestiones análogas.

### **Cambios en las personas**

Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección. Quienes quieren que sus subordinados y colegas cambien deben estar dispuestos a analizar y a modificar su propio comportamiento, sus métodos de trabajo y actitudes. Esta es una regla de oro con respecto a la transformación de las organizaciones.

Pero, ¿cómo cambia el personal? ¿Cuáles son los procesos internos que conducen a un cambio del comportamiento? Se han hecho muchos intentos para describir el proceso del cambio por medio de modelos, pero ninguna de esas descripciones ha sido exhaustiva y plenamente satisfactoria. Diferentes personas cambian de distintas maneras y cada persona tiene múltiples características propias que influyen en su deseo y capacidad de cambiar. La

influencia de la cultura en la que un individuo ha vivido y con la que ha crecido es trascendental.

Los especialistas en ciencias sociales suelen estar de acuerdo en la utilidad del concepto del cambio en los individuos formulado por Kurt Lewin. Se trata de un modelo secuencial que comprende las tres etapas siguientes: “descongelación”, “cambio” y “recongelación”.

**La descongelación** supone una situación algo inestable, ya que se parte del supuesto de que se requiere cierto grado de ansiedad e insatisfacción, puesto que para aprender debe sentirse la necesidad de obtener nueva información. Las condiciones que intensifican el proceso de descongelación suelen incluir un grado de tensión superior a lo normal que provoca una necesidad perceptible de cambio: por ejemplo, una falta de fuentes de información, la supresión de los contactos y las rutinas habituales y una disminución del amor propio individual. En algunos casos, esas condiciones previas del cambio existen antes de que el consultor entre en escena. En otros casos, la necesidad del cambio no se percibe y tiene que explicarse si se quiere que se produzca la descongelación, por ejemplo, indicando claramente lo que sucederá si la organización no se transforma.

**El cambio**, o el movimiento hacia el cambio, es la etapa central del modelo, en que tanto la dirección como los empleados empiezan a poner en práctica nuevas relaciones, métodos y conductas. Los procesos del cambio abarcan dos elementos:

- *La identificación*, en virtud de la cual las personas afectadas ponen a prueba los cambios propuestos siguiendo las motivaciones externas que les han presentado (por ejemplo, la dirección o un consultor);
- *la internalización*, en virtud de la cual las personas transforman los objetivos y principios generales del cambio en metas y normas personales y concretas. Este proceso puede resultar bastante difícil y se suele requerir un considerable esfuerzo por parte de los afectados por el cambio y una gran dosis de paciencia, creatividad e imaginación por parte del consultor que contribuye al cambio, para convertir los motivos externos (generales) en internos (específicos y personales) para aceptar el cambio propuesto.

**La recongelación** se produce cuando las personas afectadas por el cambio lo verifican por medio de la experiencia. Los subprocesos correspondientes requieren un medio ambiente propicio y favorable (por ejemplo, la aprobación del director responsable) y suelen ir acompañados por una elevación del amor propio como resultado de una sensación de plenitud derivada de la tarea realizada. Durante las etapas iniciales del proceso de recongelación se recomienda que se estimule constantemente el comportamiento requerido (por medio de recompensas, elogios, etc.) con el fin de acelerar y estimular el proceso de aprendizaje. En las etapas posteriores la estimulación intermitente o espaciada contribuirá a evitar la pérdida de las pautas de comportamiento recién adquiridas. A la larga, los nuevos comportamientos y actitudes se refuerzan e interiorizan, o se rechazan y abandonan.

### **Control de los conflictos**

Cuando las objeciones al cambio se transforman en un conflicto entre grupos, pueden surgir problemas diferentes que requieran un trato especial. Por ejemplo, esto puede suceder si un grupo ha de renunciar a su método de trabajo para adoptar el método aplicado por otro. Si un grupo se considera amenazado, sus integrantes cerrarán filas y tratarán de reforzar su cohesión interna, y el grupo admitirá con más facilidad la autoridad de los jefes que haya elegido. Es probable que aumente la hostilidad hacia otros grupos, en especial si la situación se percibe como un encuentro en el que habrá “un ganador y un perdedor”. Las comunicaciones resultarán distorsionadas y difíciles, ya que cada grupo estará dispuesto a admitir sólo los aspectos positivos de su propio argumento y los aspectos negativos de los del “enemigo”.

Las estrategias básicas para reducir los conflictos entre grupos requieren el establecimiento de metas sobre las que se puedan poner de acuerdo para restablecer una comunicación válida entre ellos. De ser posible, se debe señalar un “enemigo” común, lo que permitirá fijar una meta superior. Conviene destacar las necesidades y los objetivos comunes de diferentes grupos, en lugar de objetivos parciales. Si es posible, conviene establecer un sistema de recompensas que estimule las comunicaciones eficaces. Los grupos deben participar en numerosas actividades que es probable estimulen la empatía y la comprensión mutua.

### **Dispositivos estructurales e intervenciones para facilitar el cambio**



En la vida práctica de las organizaciones, sin embargo, puede resultar necesario recurrir a dispositivos estructurales especiales y a técnicas de intervención para controlar el cambio por determinadas razones concretas.

### **Dispositivos estructurales**

Los dispositivos estructurales se utilizan para crear un marco orgánico adecuado (por regla general temporal) para un proyecto o esfuerzo de cambio particular, y para emplear otros métodos de gestión del cambio dentro de este marco más que en toda la organización.

**Proyectos y cometidos especiales.** Esta es una forma muy popular. Una persona o dependencia dentro de la estructura existente se hace cargo de una tarea especial adicional como cometido temporal. Podrá contar con algunos recursos adicionales para este fin, si los recursos que existen dentro de la estructura actual se consideran insuficientes. Para movilizar recursos y adoptar decisiones que quedan fuera de su ámbito de competencia, el director del proyecto o el coordinador recurrirán, por supuesto, al director general que lo nombró. En realidad, se trata de un dispositivo intermedio entre una estructura normal y una estructura especial.

**Grupos provisionales.** Equipos para realizar tareas, grupos de trabajo y otros dispositivos similares se suelen utilizar como grupos provisionales, ya sea en una etapa del proceso de cambio (por ejemplo, para establecer la necesidad del cambio, atraer nuevas ideas, determinar prioridades o establecer variantes) o a lo largo de todo el proceso con respecto a su planificación y coordinación. El grupo debe tener un fin claramente determinado.

**Reuniones.** Las reuniones o seminarios, que se emplean para muchos fines, pueden también utilizarse para aportar y dirigir el cambio. El objetivo de la reunión, como intervención en apoyo del cambio, estriba en dar a los diversos individuos la posibilidad de ocuparse del problema frente a frente. El objetivo perseguido debe ser compatible con la cultura de la organización: cuando impera una dirección autocrática y el personal sabe que al final del día sus opiniones serán de algún modo ignoradas, una reunión para examinar el cambio probablemente aportará muy poco.

**Experimentos.** Los experimentos se utilizan como prueba de un proceso de cambio o de sus resultados a escala limitada, es decir, en una o dos dependencias de la organización, y/o

durante un breve período, digamos varios meses. Por ejemplo, un horario flexible de trabajo o un nuevo plan de primas puede aplicarse a título experimental en determinados departamentos y talleres.

**Proyectos piloto.** Se puede utilizar un proyecto piloto para comprobar a escala limitada si un nuevo sistema —que entrañe considerables (y costosos) cambios tecnológicos, orgánicos o sociales— es factible y si serán necesarios ajustes antes de introducir el sistema en mayor escala. De un proyecto piloto bien preparado y supervisado de manera apropiada se obtiene normalmente un gran caudal de experiencia, gracias a lo cual se reducen al mínimo los peligros que entraña un nuevo sistema importante.

**Nuevas dependencias de la organización.** Estas dependencias se establecen a menudo si la dirección ha decidido llevar adelante una medida de cambio (por ejemplo, creación y puesta en marcha de la comercialización de un nuevo servicio) y decide que se deben asignar recursos y medios suficientes a esa medida desde el principio. Por regla general, se procedería de este modo si la necesidad del cambio estuviera bien documentada y la importancia del cambio previsto justifica una subutilización de recursos que podría muy bien producirse en el primer período después del establecimiento de la dependencia.

### **Técnicas de desarrollo de la organización**

A continuación se dan algunos ejemplos de técnicas utilizadas inicialmente por los científicos del comportamiento en los métodos del desarrollo de las organizaciones y los programas. Como se ha mencionado más arriba, estas técnicas se aplican ahora cada vez más en combinación con otras técnicas o en programas de gestión del cambio globales y multidisciplinarios.

**La constitución de equipos.** Este tipo de intervención se utiliza a menudo. En realidad, hay incluso quienes afirman que su utilización ha sido excesiva y abusiva. En parte, la tendencia a recurrir a esta intervención se remonta a las primeras épocas de la consultoría sobre procesos. De la dinámica de grupo, el enfoque del grupo provisional y el movimiento en pro de la aceptación del trabajo en equipo surgió la hipótesis de que el factor fundamental para mejorar el comportamiento individual y colectivo residía en el trabajo realizado en grupos. Aunque esto es importante, no es en modo alguno ni el único ni el principal tipo de

intervención que deba tomarse en consideración, Al igual que sucede con cualquier otra, esta intervención debe basarse en la necesidad diagnosticada.

**Confrontación.** Dentro de la mayor parte de las organizaciones suele existir una competencia por recursos limitados. Hay veces en que una organización parece tener un acceso ilimitado a recursos, pero esos períodos normalmente no duran mucho. Influencias externas pueden imponer limitaciones y restricciones. Una forma de tratar la competencia interna por recursos limitados consiste en ignorarla, pero esto simplemente obliga a diversos miembros y secciones de la organización a idear maneras de derrotar a otros elementos de la organización.

**Información sobre los rendimientos.** La facilitación de datos sobre los rendimientos de los individuos, los grupos y la organización puede contribuir a modificar el comportamiento individual o del grupo. Es muy importante proporcionar información sobre los resultados. Las investigaciones y la experiencia indican que sin ese tipo de información los datos pueden dejar de tener sentido. Particularmente cuando se utiliza un estudio de las actitudes, es importante que los participantes en el estudio reciban un análisis de los datos que han proporcionado.

**Instrucción y asesoramiento.** Entre las intervenciones de uso más común para facilitar el cambio cabe mencionar la instrucción y el asesoramiento. A menudo se utilizan en las consultas sobre los procesos con las que el cliente busca ayuda para mejorar su propio rendimiento o las relaciones interpersonales. El método fundamental consiste en que el consultor observe y analice el rendimiento individual, escuche al cliente, proporcione información sobre los problemas o pautas de comportamiento que obstaculizan el funcionamiento eficaz y que impiden el cambio, y ayude al individuo a adquirir confianza y los nuevos conocimientos teóricos y prácticos que se requieren debido a la naturaleza cambiante del empleo y de la organización.

## **Bibliografía básica y complementaria:**

- Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012). Administración una perspectiva global empresarial. Mc Graw Hill.
- Alonso Velázquez María del Pilar (2010). Manual de consultoría administrativa. Playa y Valdés Editores.
- Milan Kubr (2007). La consultoría de empresas. OIT Ginebra.