



**Nombre de alumno: DIEGO IGNACIO
CRISTIANI RAMOS**

**Nombre del profesor: MYREILLE DEL
CARMEN**

**Nombre del trabajo: ENSAYO
Materia: CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Grado: 8

PASIÓN POR EDUCAR

Grupo:

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.

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

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. 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

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.

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.

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.

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.

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.