



Nombre del Alumno: Jeriel Hezrai Clemente Bistrain

Nombre del tema: Aplicación de la Consultoría

Parcial: 3°

Nombre de la Materia: Consultoría Empresarial

Nombre de la Licenciatura: Administración Estratégica de Negocios

Cuatrimestre: 8

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. 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.

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, y grado de novedad. 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 o hacia una solución totalmente.

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
- Los fabricantes de equipos y los productores de programas de informática que hayan aportado mejoras y que se estén esforzando por conseguirlas.
- 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.

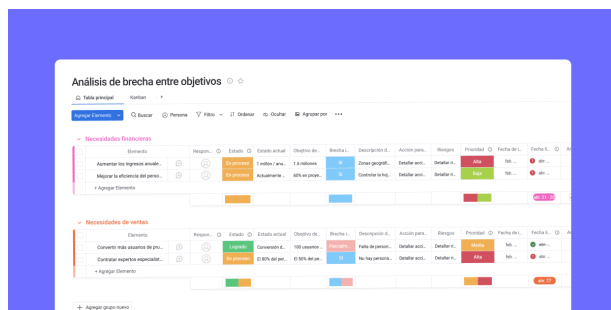
Elaboración del plan de trabajo

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.



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



Contenido del plan de trabajo

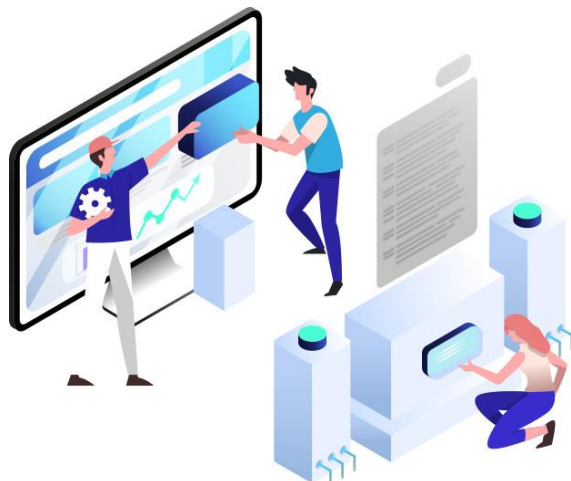
El formato del plan de trabajo deberá constar de las siguientes partes:

1. 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)

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



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.

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.

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.



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.

- Participación de miembros del personal seleccionados en cursos de capacitación externos
- Programas de reconocimiento para quienes no participan directamente pero deben ser informados.

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.

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.