



Mi Universidad

Ensayo

Nombre del Alumno: **Danilo Sánchez Espinoza.**

Nombre del tema: **Aplicación de la consultoría.**

Parcial: **2**

Nombre de la Materia: **Consultoría empresarial.**

Nombre del profesor: **Verónica Marisela Morales Velázquez.**

Nombre de la Licenciatura: **Administración de empresas.**

Cuatrimestre: **8°**

Ocosingo Chiapas, a 12 de Febrero de 2023.

ENSAYO DE LA UNIDAD III.

INDICE:

1. UNIDAD III

Aplicación de la consultoría

Temas:

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

Introducción:

Desarrollo:

Conclusiones:

1.-Unidad III: Aplicación de la consultoría

Introducción:

Alonso Velázquez María del Pilar (2010). 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. (P. 64).

- 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).

Desarrollo:

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).

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).

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 como:

- 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 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.

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.

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.

3.2 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.

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. 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.

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.

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.

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)

3.3 Implementación de la consultoría:

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.

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).

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.

3.4 Supervisión de acciones:

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.

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.

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.

Veamos algunos ejemplos.

- **Papeleo.** Cuando se instala un nuevo procedimiento de documentación, las existencias de los antiguos formularios se destruyen.
- **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.
- **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.

Conclusiones:

En lo que respecta a la aplicación de la consultoría veamos las siguientes conclusiones.

- Sobre lo que respeta sobre el consultor y el cliente tienen que llevar a cabo un proceso de consultoría y a su mismo trabajar en conjuntos, esto con el la finalidad de aplicar cambios y mejoras, 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 el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado.
- Pero para que esta aplicación se llevara a cabo 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 hubiese 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.

- Otra de las cuestiones que pueda suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución, ya que la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista.
- En la 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, ya que son de gran importancia la complejidad (aspectos técnicos, financieros, humanos y de otra índole de la gestión involucrados; importancia para la organización cliente; necesidad de respetar las normas técnicas.
- En lo que corresponde en la elaboración del plan de trabajo, este es 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. Pero también el consultor puede cometer errores al establecer ese modelo.
- En lo que respecta a la implementación de la consultoría, tiene como fin la planificación de una campaña para presentar un nuevo método o sistema, como el día elegido de la aplicación, 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, cuando la actividad ha de ser la habitual durante la maniobra, el plan reconoce la necesidad de una perturbación mínima.
- Por último en lo que respecta en la supervisión de acciones, 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.

Por eso es la cuestión de supervisar para que el funcionamiento sea el correcto, así mismo el 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.

Bibliografía básica y complementaria:

Antología: Consultoría Empresarial.

Unidad III. Aplicación de la consultoría

Temas:

- 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

Autores:

- 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.