

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).

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.

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

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

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.

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.

- Cambios en las personas
Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección.
- 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.

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.

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.