



Nombre del Alumno: **FABIOLA RUIZ ABARCA**

Nombre del tema: **APLICACION DE LA CONSULTORIA**

3ERA UNIDAD

Nombre de la Materia: **CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Nombre del profesor: **SALOMON VAZQUEZ**

Nombre de la Licenciatura: **Administración y estrategias de negocios.**

8vo cuatrimestre.

APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO (DIAGNÓSTICO)

1

requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en un área funcional o en la totalidad de la empresa.

Las características de los estudios que efectúa el consultor para emitir su diagnóstico varían considerablemente:

- la obtención de información rápida y precisa,
 - el análisis de las circunstancias observadas, y
 - la formulación de un plan de trabajo.



2

PROPOSICIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO - CARTA - PROPUESTA

La identificación del servicio que el cliente necesita (diagnóstico) requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en un área funcional o en la totalidad de la empresa.

tales estudios deben incluir tres etapas:

- la obtención de información rápida y precisa,
- el análisis de las circunstancias observadas, y
- la formulación de un plan de trabajo.

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo.



PROGRAMAS DE TRABAJO

3

Un plan por escrito del trabajo a desarrollar, es esencial para la mejor realización de cualquier objetivo, por consiguiente, deben prepararse programas para todos los proyectos de consultoría. La planeación del trabajo proporciona siempre mejores resultados en cuanto a tiempo y logro de objetivos.

Es responsabilidad del consultor asegurarse de que el programa de trabajo no deje de usarse

durante el proyecto por haber perdido actualidad.

En forma mínima, el programa de trabajo debe contener lo siguiente:

- Descripción de cada tarea a efectuar.
- Descripción de los resultados que deben obtenerse a la terminación de cada tarea.
- Detalle del personal necesario y su área de responsabilidad.
- Fecha de iniciación y terminación de cada tarea.



4

IMPLANTACIÓN

La intervención del consultor en la implantación de las conclusiones de su trabajo incluye los siguientes aspectos principales:

- Explicación detallada de las recomendaciones.
- Programa de implantación.
- Control posterior.
- Actualización de instructivos y manuales.

Programa de implantación. En todo caso resulta conveniente la preparación de un programa que defina las actividades a realizar durante la implantación, el responsable de su realización y las fechas en que deben implantarse.

Control posterior. Las recomendaciones del consultor, una vez implantadas, deben revisarse periódicamente durante un lapso razonable, para localizar aquellos aspectos que no funcionen conforme a lo planeado y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.



5

ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS

El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad ha definido el establecimiento de puntos de referencia como «un proceso en el que las empresas indican las metas de mejoramiento esenciales dentro de sus compañías, señalan y estudian las mejores prácticas de otras empresas en esas esferas y aplican nuevos procedimientos y sistemas para

promover su propia productividad y calidad», y como «la práctica de ser lo bastante modesto para admitir que alguien es mejor en algo y lo bastante prudente para tratar de aprender a igualarlo y superarlo». Introducido por la Xerox Corporation a finales del decenio de 1970



APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA



AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN

6

Actuar como asesor.

Aunque todo consultor es un asesor, nos referimos aquí al caso de que actúa como asesor en sentido restringido, esto es contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones por propia iniciativa, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

el comportamiento del consultor se deriva de su fe o valoración de un método o contenido.

Experto técnico.

Uno de los papeles adoptados por cualquier consultor es el de especialista o experto técnico. Mediante sus conocimientos teóricos y técnicos especiales y su experiencia profesional, puede proporcionar un servicio único al cliente.

Capacitador y educador

La consulta innovadora exige con frecuencia que el consultor inicie una capacitación y educación periódicas o constantes dentro del sistema del cliente. El consultor puede contribuir a que se acepte el proceso de aprendizaje más útil, desde el punto de vista crítico y creativo, en función de la situación y las necesidades.

Identificador de alternativas

Existen costos directos vinculados con la adopción de decisiones. Si bien el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado de objetivos, al elegir una solución adecuada a un problema el consultor puede proponer normalmente diversas opciones identificables, e indicar sus riesgos respectivos.

7

LA RELACIÓN CONSULTOR-CLIENTE

La relación no es fácil de establecer. Para tener éxito, los consultores y los clientes deben conocer los factores humanos y de otro tipo que influyen en su relación, así como los errores que se han de evitar en la realización conjunta de una tarea. Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Por consiguiente, hay dos aspectos principales en toda relación consultoría: 1) el análisis y la solución del problema, 2) la relación entre el consultor-cliente. Estos aspectos están interrelacionados, y si la relación consultor-cliente no es debidamente entendida por ambas partes, por bueno que sea el criterio científico en que se basa la solución propuesta a determinado problema no se llegará a resultados prácticos.



8

CALCULO DE HONORARIOS Y COSTOS

El consultor de diagnóstico calcula los honorarios estimando el tiempo necesario para terminar la tarea y multiplicándolo por una tasa de honorarios por día-hombre o por semana-hombre. La decisión sobre la duración de la tarea debe tomarse con cuidado. Si se sobrestima la duración, se corre el peligro de que el cliente no acepte; y una subestimación pondría en una situación difícil a los consultores operativos y a toda la unidad de consultoría.

La capacidad del cliente para pagar los honorarios a tiempo puede ser una limitación que exija una reducción de las atribuciones o bien una tarea intermitente durante un periodo más largo. Mucho depende de los beneficios estimados en efectivo. Si el consultor de diagnóstico no ha analizado la cuestión previamente con el cliente, la dificultad de pago puede conducir a una revisión del informe sobre el estudio.



9

DISPOSITIVOS ESTRUCTURALES E INTERVENCIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO

Los gerentes y consultores tienen acceso a un amplio conjunto de dispositivos estructurales y de técnicas de intervención para controlar y facilitar los esfuerzos de cambio de los individuos, los grupos y organizaciones enteras

1. La estructura orgánica regular puede estar orientada totalmente hacia las actividades corrientes y es posible que no esté en condiciones de asumir tareas adicionales por razones técnicas o debido a una elevada carga de trabajo.

1. La rigidez, el conservadurismo y la resistencia al cambio pueden estar firmemente enraizados en la estructura existente y sería poco realista esperar que esta estructura genere y dirija ningún cambio sustantivo.

3. En algunos casos, es conveniente introducir el cambio por etapas o ponerlo a prueba a escala limitada antes de adoptar una decisión definitiva.

5. En muchos casos, la dirección tiene que buscar una fórmula adecuada en la que intervendrán numerosos individuos y/o grupos en un esfuerzo en pro del cambio (con inclusión quizás de empleados de diferentes dependencias de la organización), establecer claramente los fundamentos del cambio, revelar las objeciones y los peligros, elaborar y comparar diversas soluciones y movilizar el apoyo en favor de la

6. solución que se elija.

