



Sheyla Pola García Aguilar
Aplicación de la consultoría
Parcial 3
Salomón Vázquez Guillen
Administración y Estrategias de negocios.
Cuatrimestre: 8

APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO (DIAGNÓSTICO)



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.

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios.

En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema.

Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el consultor debe considerar los siguientes aspectos:

Alternativas posibles para solucionar el problema.

Costo aproximado de las soluciones.

Plazo en que pueden implantarse las soluciones.

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. Debe de incluir 3 etapas:

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas.

Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el consultor debe considerar los siguientes aspectos:

Alternativas posibles para solucionar el problema.

Costo aproximado de las soluciones.

Plazo en que pueden implantarse las soluciones.

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que el cliente necesita.



PROGRAMAS DE TRABAJO

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.

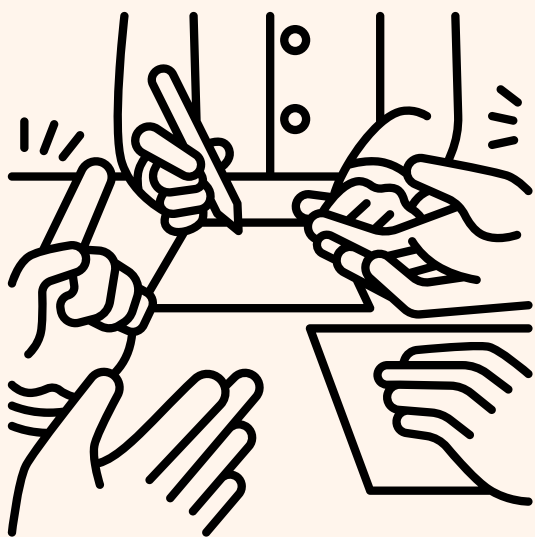
En forma mínima, el programa de trabajo debe contener lo siguiente:

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.



Deberán incluirse como mínimo los siguientes aspectos:

Índice.

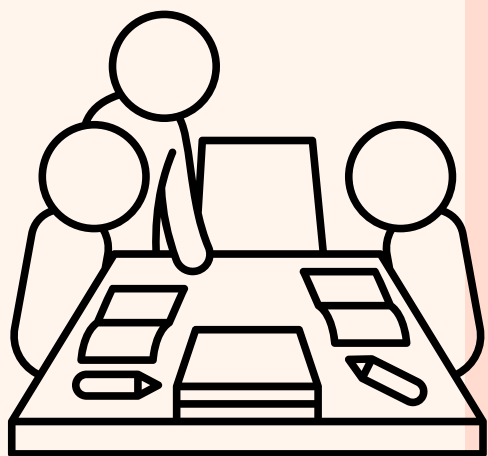
Antecedentes relativos a la carta-propuesta.

Conclusiones del trabajo realizado.

Plan de implantación de las conclusiones.



IMPLANTACIÓN



permiten que la intervención del consultor termine con la presentación de su informe. Sin embargo, en la mayoría de los casos, para asegurar el buen éxito de las conclusiones y recomendaciones provenientes de su trabajo.

su trabajo incluye los siguientes aspectos principales:

Explicación detallada de las recomendaciones.

Programa de implantación.

Control posterior.

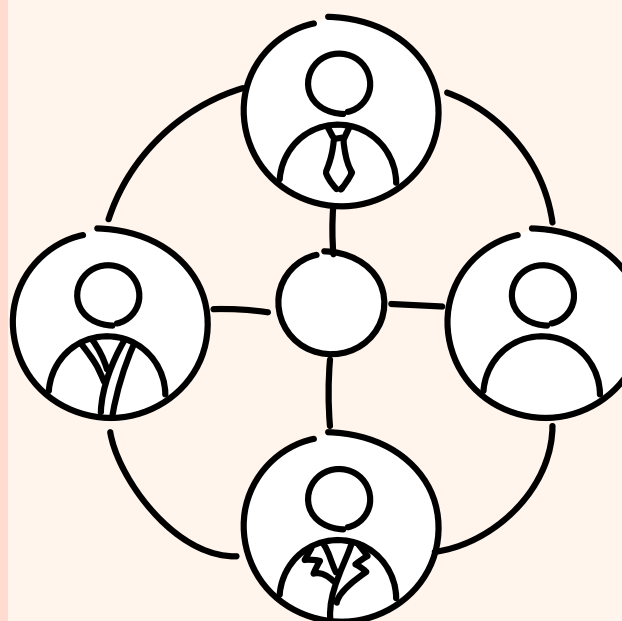
Actualización de instructivos y manuales.



ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS

Existe una amplia gama de esas técnicas; algunas de ellas se conocen con nombres específicos. Su principal ventaja estriba en que ayudan a aplicar un enfoque sistemático y metódico asegurándose de que factores, relaciones o medidas importantes no se omitan y de que los síntomas no se confundan con sus causas.

Establecimiento de puntos de referencia. 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



Todos los métodos de establecimiento de puntos de referencia suelen mostrar ciertas características comunes:

1) ¿Por qué hacen falta puntos de referencia?

El objetivo es estimular y facilitar el mejoramiento del rendimiento y el cambio de la organización señalando y analizando lagunas concretas y mensurables del rendimiento y estableciendo.

2) ¿Respecto de qué han de establecerse puntos de referencia?

Los puntos de referencia se refieren a distintas actividades, procesos, servicios, dependencias.

3) ¿Cuál debe ser la meta de esta actividad? Si bien el nivel actual es un punto de partida lógico y la base de comparación en cualquier actividad de establecimiento de puntos de referencia, la meta del mejoramiento del rendimiento se puede establecer en diversos niveles.



4) ¿Con quién se han de establecer los puntos de referencia?

En el «establecimiento externo de puntos de referencia», con los cabezas de fila del sector, competidores, abastecedores, clientes y otros interlocutores.

5) ¿Cuáles son sus principales etapas? En la figura insertada a continuación se esbozan las tres principales etapas de una actividad típica de establecimiento de puntos de referencia: medición-análisis-cambio.

AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN

En su papel de defensor, el consultor trata de influir en el cliente. Existen dos tipos bastante diferentes de defensa:

La defensa de posición o contacto, en que el papel consiste en tratar de influir en el cliente para que elija productos determinados o acepte valores específicos.

La defensa metodológica, que consiste en tratar de influir en el cliente para que participe de forma activa en la solución del problema y utilice ciertos métodos para ello, pero procurando no defender ninguna solución particular.

En esta función, 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

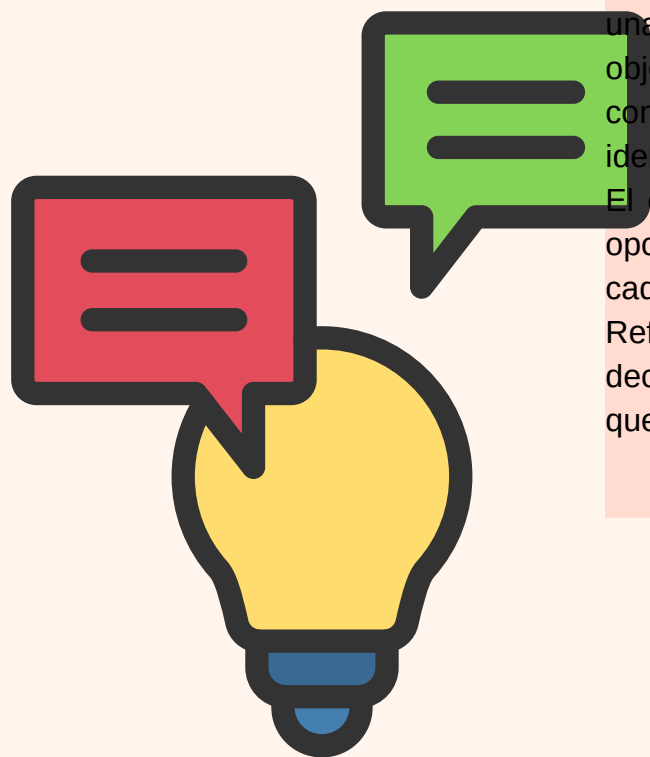
La consulta innovadora exige con frecuencia que el consultor inicie una capacitación y educación periódicas o constantes dentro del sistema del cliente.

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.

El consultor establece criterios pertinentes para evaluar las opciones y elabora relaciones causa efecto con respecto a cada una de ellas, y un conjunto apropiado de estrategias.

Reflector el consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan a reflexionar y que pueden aclarar, modificar o cambiar una situación dada.



LA RELACIÓN CONSULTOR-CLIENTE



En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo, por un número convenidos de días y con unos honorarios diarios.

¿Quién es el cliente?

El cliente en el sentido más amplio del término, es la organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría.

car un contrato más largo y cobran honorarios exorbitantes. El cliente puede entrar en contacto con el consultor con sentimientos contradictorios:

¿Qué siente probablemente un comprador?

1. Me siento inseguro. No estoy seguro de poder determinar cuál de los finalistas es el genio y cuál es apenas bueno.

2. Me siento amenazado. Es mi campo de responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos.

3. Estoy asumiendo un riesgo personal. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.

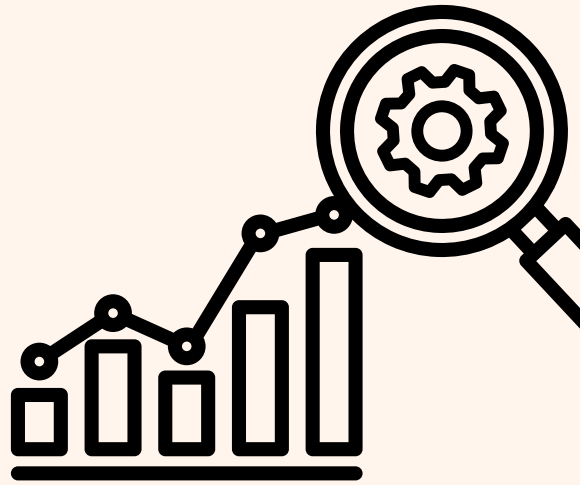
4. Estoy impaciente. No recurriré a alguien cuando aparecieron por primera vez los síntomas (o las oportunidades).

Creación y mantenimiento de buenas relaciones. Al iniciar una tarea es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que el objeto de la presencia del consultor suscita en la organización.

El consultor, antes de aceptar la tarea, debe estar seguro de que puede aceptar la definición del problema que le presenta el cliente.

La definición del consultor puede diferir de la del cliente. A excepción de los casos más sencillos y claros, el cliente por muchas razones.

La comparación de las definiciones del cliente y el consultor es un acto que constituye la base de unas buenas relaciones de trabajo durante toda la tarea.



Funciones del consultor y del cliente.

¿Qué funciones desempeñará el consultor y cuáles desempeñará el cliente?

¿Se establecerán compromisos mutuos?

¿Qué hará cada uno, ¿cómo y cuándo?

¿Desea el cliente obtener una solución del consultor o prefiere llegar a su propia solución con ayuda del consultor?

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 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.



DISPOSITIVOS ESTRUCTURALES E INTERVENCIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO



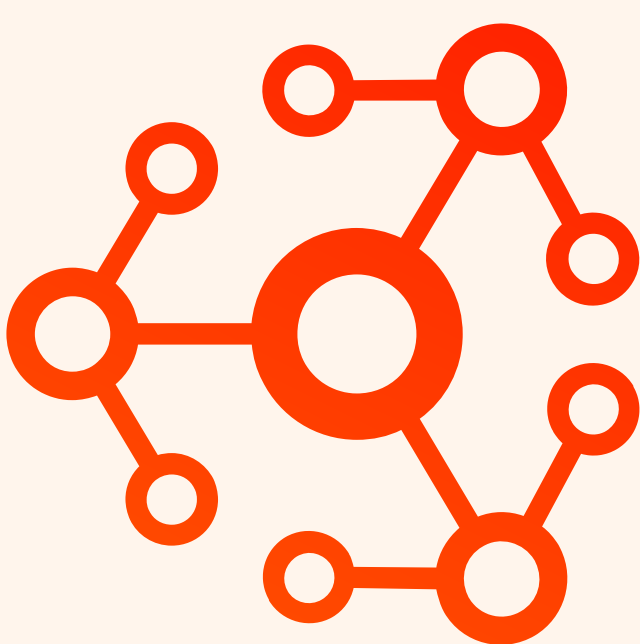
En la vida práctica de las organizaciones, sin embargo, puede resultar necesario recurrir a dispositivos estructurales especiales y a técnicas de intervención para controlar el cambio por determinadas razones concretas:

La estructura orgánica regular puede estar orientada totalmente hacia las actividades corrientes y es posible que no esté en condiciones de asumir tareas adicionales.

La rigidez, el conservadurismo y la resistencia al cambio.

En algunos casos, es conveniente introducir el cambio por etapas o ponerlo a prueba.

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.



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.



Proyectos y cometidos especiales.

Esta es una forma muy popular. Una persona o dependencia dentro de la estructura existente se hace cargo de una tarea especial adicional como cometido temporal. Podrá contar con algunos recursos adicionales para este fin, si los recursos que existen dentro de la estructura actual se consideran insuficientes.



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 de cambio, atraer nuevas ideas, determinar prioridades, establecer variantes) o a lo largo de todo el proceso con respecto a su planificación y coordinación.



Reuniones

Las reuniones o seminarios, que se emplean para muchos fines, pueden también utilizarse para aportar y dirigir el cambio.

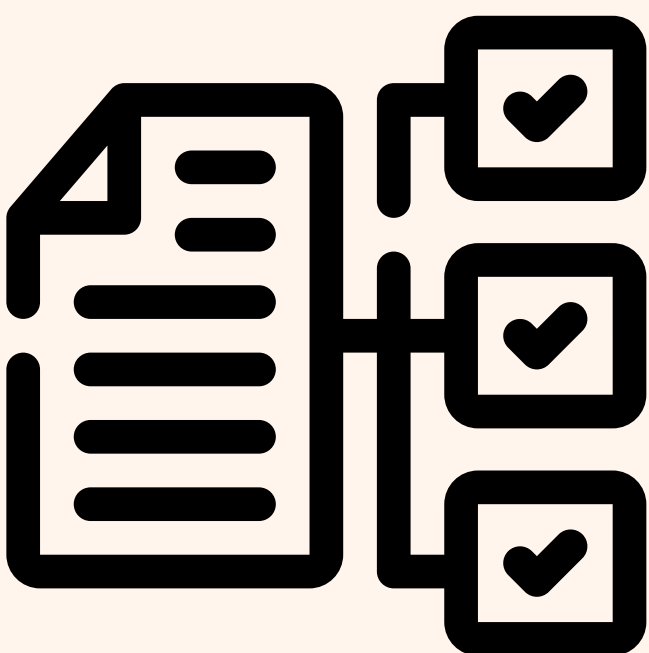


Experimentos

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.

Proyectos pilotos

Se puede utilizar un proyecto piloto para comprobar a escala limitada si un nuevo sistema — que entrañe considerables (y costosos) cambios tecnológicos, orgánicos o sociales— es factible y si serán necesarios ajustes antes de introducir el sistema en mayor escala.



Referencias: Antología UDS