



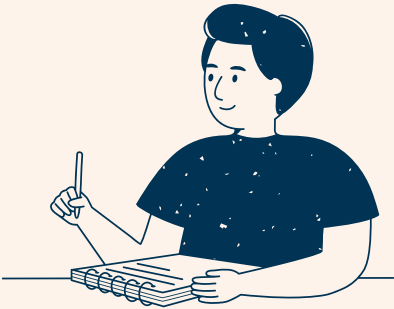
Nombre del alumno: JHONATAN MEZA G.

**Nombre del profesor: SALOMON VAZQUEZ
GUILLEN**

Materia: CONSULTORÍA EMPRESARIAL

3.7 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.



características

según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante, en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas: a) la obtención de información rápida y precisa, b) el análisis de las circunstancias observadas, y c) la formulación de un plan de trabajo.

Alternativas posibles para solucionar el problema.

- Costo aproximado de las soluciones.
- Plazo en que pueden implantarse las soluciones.
- Posibles beneficios que obtendrá la empresa como resultado del trabajo que se realizará.
- Posible generación de otros problemas, como consecuencia de la solución propuesta.



3.8 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. La Importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultaría.

Las características

- según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante, en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas:
- a) la obtención de información rápida y precisa,
 - b) el análisis de las circunstancias observadas,
 - c) la formulación de un plan de trabajo.

formulación de un plan de trabajo

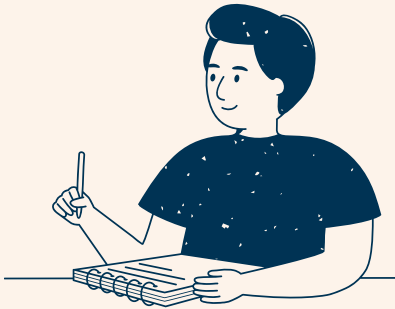


- Costo aproximado de las soluciones.
- Plazo en que pueden implantarse las soluciones.
- Posibles beneficios que obtendrá la empresa como resultado del trabajo que se realizará.
- Posible generación de otros problemas, como consecuencia de la solución propuesta.

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que el cliente necesita. Estas conclusiones deben, en todo caso, discutirse y analizarse con el cliente y posteriormente documentarse mediante una carta propuesta.

3.9 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.



La responsabilidad del consultor



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.

objetivo fundamental

es la recomendación de acciones que resuelvan el problema definido originalmente en la cartapropuesta y no la descripción del trabajo efectuado. La redacción debe hacerse buscando destacar los aspectos positivos que se traducirán en beneficios para el cliente, sin dejar de indicar las limitaciones que en algunos casos pueden tener las recomendaciones hechas.



3.10 IMPLANTACIÓN



En algunas ocasiones, el tipo de trabajo y la capacidad del personal del cliente, 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, el consultor debe participar en la implantación de las mismas.

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.

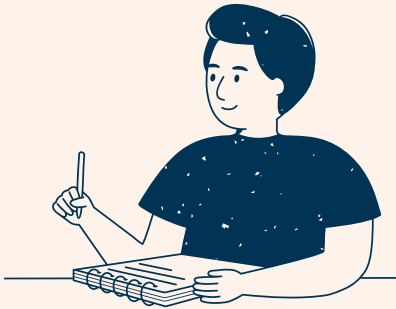
Actualización de instructivos y manuales.



Antes de dar por terminada su intervención en cualquier proyecto, el consultor debe revisar detalladamente los informes y manuales que preparó en las distintas etapas de su trabajo, con objeto de actualizarlos e incorporarles las modificaciones que hayan sufrido durante el proceso de implantación sus sugerencias originales.

3.11 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, 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».

¿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. El nivel elegido reflejará factores como el de la calidad de la información y el análisis, los recursos y las competencias necesarios para alcanzar un nivel superior y, en particular, la visión y el interés de la empresa en alcanzar el nivel «óptimo» de práctica.



3.12 AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN



La organización puede pedir al consultor que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en práctica. El consultor puede participar en la ejecución de sus propuestas de muchas maneras, por ejemplo, seleccionando y capacitando personal, ayudando a la dirección a persuadir a otras personas de las prioridades del nuevo sistema o corrigiendo el sistema habido cuenta de las enseñanzas iniciales que surjan de su aplicación.

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.

árbitro al defender

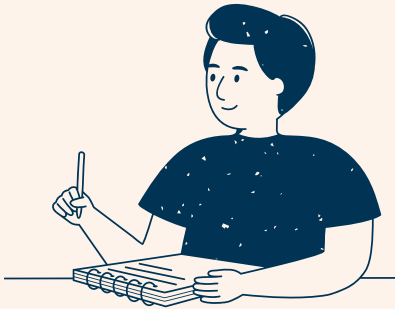


En todos los casos de este tipo de consultor tendrá que procurar no abandonar inconscientemente su papel de asesor para asumir el de árbitro al defender sus conclusiones. En diferentes tareas estos tipos de actividad se combinan de modos diferentes. Todo cliente tiene el derecho de decidir hasta qué límites puede llegar un consultor: si desea recibir un informe con algunas críticas sea que el consultor participe en la fase de ejecución y, en tal caso, de qué modo.

La experiencia indica que es esencial para la eficacia de la consultoría que tales límites se definan con claridad. Al fijar la tarea y las atribuciones del consultor es indispensable definir con precisión cuál ha de ser el resultado final de su labor y en qué etapa la dirección desea que el consultor se retire. Esto evitará errores de interpretación.

3.13 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



IMPORTANCIA



El consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado valido en la organización cliente sin formar parte de su sistema administrativo y humano. Independientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no, ser entendido o aceptado por el cliente. Esto pone de manifiesto la importancia esencial de crear y mantener una relación eficaz entre el consultor y el cliente.

¿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. En este caso la relación entre consultor y cliente es una relación institucional. Pero bien hay un cliente en un sentido más restringido del término: la persona de la organización cliente que toma la iniciativa de llamar al consultor, discute la tarea con él, recibe sus informes, etc. Esta persona está en relación personal con el consultor”



3.14 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.

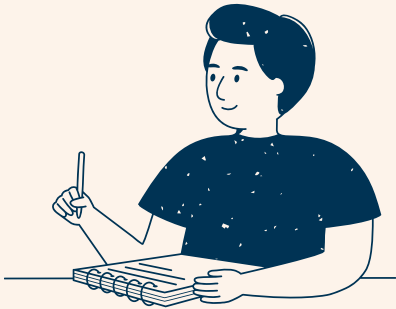
preocupación por el costo



tiempo que su propio personal tendría que aportar a la tarea. El consultor puede entonces hacerle notar que este tiempo no sólo es indispensable para la colaboración entre consultor y cliente, sino también que le resulta más barato que emplear consultores operativos suplementarios para ejecutar el trabajo.

3.15 DISPOSITIVOS ESTRUCTURALES E INTERVENCIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO

Como el director asume la principal responsabilidad del control del cambio en su organización o dependencia, podrá decidir hacerse cargo de una medida concreta de cambio personalmente, con la participación de colaboradores directos y otros miembros del personal de ser necesario.



Los gerentes y consultores



s 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. En la presente sección se examinarán algunos dispositivos y técnicas comúnmente utilizados, que se pueden aplicar con diversos fines y en diversas etapas del proceso de cambio

técnicas para facilitar el cambio

se basan en las ciencias del comportamiento y se concentran en el cambio de actitudes, valores y comportamiento individual o de grupo. No obstante, como Beckhard y Harris señalan atinadamente 3, en las últimas décadas hemos presenciado una transformación de la tecnología del cambio planificado.



El acervo actual de enfoques, métodos y técnicas



Para facilitar el cambio de una organización es impresionante: en estudios se han señalado más de 300 y este número sigue creciendo 4. Muchos consultores poseen variantes concretas o conjuntos de los enfoques y técnicas «clásicos» de control del cambio y de mejoramiento del rendimiento: algunas de estas variantes no se describen en la bibliografía especializada y sólo se pueden obtener de clientes como técnicas patentadas. En otros casos, la técnica utilizada es común, pero se presenta con un nombre diferente.

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.