



Mi Universidad

CUADRO SINOPTICO

NOMBRE DE LA ALUMNA: NELY LUCINDA ORTIZ DIAZ.

NOMBRE DEL TEMA: UNIDAD 3.

PARCIAL: 2°

NOMBRE DE LA MATERIA: CONSULTORIA EMPRESARIAL.

NOMBRE DEL PROFESOR: LEGMY YANET SANTIZO.

NOMBRE DE LA LICENCIATURA: ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.

CUATRIMESTRE: 8°

FRONTERA COMALAPA, CHIAPAS A 7 DE ABRIL DEL AÑO 2025.

APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

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).

El consultor, en colaboración con el cliente, tendrá que decidir si ha de orientar la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance de la mano (por ejemplo, la compra de un conjunto de programas de una empresa de informática).

Es necesario decidir hasta dónde debe llegar la búsqueda. ¿Se debe limitar a la organización cliente? ¿Pueden encontrarse soluciones factibles en otras organizaciones, sectores o países? ¿Es necesario examinar la bibliografía técnica? ¿Debemos recurrir a institutos de investigación?

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).

Al idear formas de mejorar la situación del cliente, 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

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.).

La responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente, no el consultor, el que adopta todas las decisiones de gestión y vela por que se pongan en práctica. 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 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.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

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. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor en la aplicación ayuda a superar estas dificultades.

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.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

IMPLEMENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Un conjunto de propuestas relativas a la aplicación debe formar parte del plan de medidas presentado al cliente, antes de que comience la aplicación, se debe preparar un programa detallado de trabajo.

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

Es posible que se necesite considerable tiempo y mucha persuasión para crear esta masa crítica, pero una vez conseguida, se acelerará todo el proceso. Estos son aspectos importantes de la estrategia del cambio planificado.

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.

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. Lo mismo se aplica a la asignación de recursos y a la prestación de ayuda complementaria por el consultor durante la aplicación.

Prácticamente todas las formas de reorganización, con independencia de sus aspectos funcionales o interfuncionales, y todos los sistemas nuevos requieren simples instrucciones sobre cómo manejarlas. Por lo general, hay que diseñar un nuevo material de escritorio.

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.

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.

una vez que se ha adoptado una decisión definitiva, que el proceso de aplicación comienza y los primeros problemas inevitablemente hacen su aparición, parece que se dedica bastante tiempo a revisar las ventajas del plan anterior, o desplazado, al mismo tiempo que se formulan observaciones sobre los defectos del nuevo plan que se está aplicando.

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.

Se lo debe considerar como un colega experimentado y entusiasta, que se siente plenamente involucrado y corresponsable, con una clara visión de lo que se puede conseguir y que está preparado para explicar las funciones y responsabilidades de las demás personas que participan en el proyecto.

Cuando se instala un nuevo procedimiento de documentación, las existencias de los antiguos formularios se destruyen. Se encarga a algún funcionario el mantenimiento de las existencias de los nuevos formularios y de firmar los pedidos para obtener reimpressiones.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

PRESENTACIÓN DE INFORMES

Informes sobre la marcha del trabajo, cuyo número y alcance varía y en el que se pueden haber propuesto modificaciones en la definición del problema y en las tareas por realizar.

Si el cometido ha sido relativamente breve, éste puede ser el único informe y tiene, por tanto, que ser completo. Para cometidos más largos, el informe final puede hacer referencias de pasada a informes anteriores y entrar en detalles sólo sobre los acontecimientos que se han producido desde que se redactó el último informe.

Además de un breve análisis global del trabajo realizado, el informe final debe señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias sinceras al cliente sobre lo que debe hacer, o evitar, en el futuro.

Informes y documentación vinculados con la presentación de propuestas para que el cliente adopte una decisión antes de pasar a la fase de aplicación. Sea cual sea la modalidad de la presentación de informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización cliente.

Algunos consultores, especialmente en el sector del desarrollo de la organización, consideran los informes finales como innecesarios, si el cliente ha mantenido una colaboración estrecha con el consultor durante todo el cometido y existe una evidente satisfacción con el método adoptado y los resultados.

Sea cual sea la modalidad de la presentación de los informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización. En el informe final se debe asimismo confirmar todo acuerdo al que se haya llegado sobre un servicio de seguimiento.

CIERRE DE CONSULTORÍAS

La terminación es la quinta y última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional.

Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes.

No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor. Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse

La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirán en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría.

El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a quien volvería a recurrir gustosamente. El consultor debe pensar que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO

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, diagramas de flujo.

En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

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

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.

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.

PROPOSICIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

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.

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.

Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo. En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

La importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultoría. Las características de los estudios que efectúa el consultor para emitir su diagnóstico varían considerablemente, según el tamaño de la empresa.

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

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.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

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.

- 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.

Es conveniente comentar los programas de trabajo con el cliente para incrementar su confianza en el desarrollo del trabajo y en las estimaciones de tiempo hechas por el consultor.

Dada la especial naturaleza de cada trabajo, es conveniente que los programas sean distintos en cada ocasión; en consecuencia, deben prepararse en términos particulares, sin pretender hacer programas estándar, en consideración a que constituye un plan operativo para realizar un proyecto específico.

- Durante el desarrollo de cualquier proyecto, el consultor debe mantener una comunicación adecuada con su cliente a través de informes verbales y escritos.
- Estos informes pueden referirse a grado de avances de los trabajos y/o a recomendaciones y conclusiones del consultor.

Los informes escritos son el único resultado tangible del trabajo del consultor y, en consecuencia, deben prepararse con máximo cuidado evitando el uso de términos técnicos y complicados que reduzcan la posibilidad de comprensión por parte del lector.

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.

Generalmente el personal del cliente relacionado con la implantación y posterior operación de las recomendaciones del consultor, comprende con facilidad los objetivos generales del trabajo y los beneficios de él esperados, pero pocas veces se familiariza con los detalles de los sistemas y acciones propuestas

La situación anterior hace indispensable explicar al personal del cliente involucrado en la implantación y operación de los sistemas y recomendaciones propuestas, las características y detalles de los mismos. Esta fase requiere no sólo un proceso de explicaciones sino también el uso de técnicas de entrenamiento y simulación de operaciones

- 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.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS

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

El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad ha definido el establecimiento de puntos de referenci 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 e esas esferas y aplican nuevos procedimientos y sistemas para promover su propia productividad y calidad.

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 para hacer frente a la competencia japonesa, los directores y consultores aplican actualmente el establecimiento de puntos de referencia de muchas maneras

En un proyecto de consultoría, la fase de diagnóstico y la fase de planificación de la acción pueden ser utilizadas igualmente para que el personal tome conciencia de la necesidad del cambio, participe en la determinación y análisis de los problemas y oportunidades y elabore propuestas que correspondan a las necesidades y los objetivos de la organización.

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 y tratando de alcanzar metas de mejoramiento del rendimiento basadas en las mejores prácticas utilizadas por otros

Los puntos de referencia se refieren a distintas actividades, procesos, servicios, dependencias, etc. que se han identificado como puntos débiles y/o zonas en las que es posible introducir mejoras.

AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN

El consultor puede participar en la ejecución de sus 121 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.

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 como los que pueden crearse cuando el consultor presenta un informe general y la dirección deseaba recibir propuestas detalladas o cuando el consultor intenta ocuparse de la aplicación de sus propuestas en la etapa de ejecución a pesar de que la dirección preferiría que ésta quedara completamente en sus manos”.

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

En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivador está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivador está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la organización cliente pueda diagnosticar.

Mientras el experto consultor trata de sugerir a su cliente que se debe cambiar, el consultor incentivador sugiere principalmente cómo hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el cambio y a abordar los problemas humanos a medida que surgen.

APLICACIÓN DE LA CONSULTOR

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.

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.

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.

Durante ese tiempo dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor, y en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente. Es lícito suponer que ambas partes están interesadas en alcanzar el mismo objetivo.

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.

Me siento amenazado. Es mi campo de responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos, emocionalmente no me satisface poner mis asuntos en manos de otros. Estoy asumiendo un riesgo personal. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.

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,

El uso de estos criterios está en todos los casos sometido al juicio del consultor de diagnóstico: la diferencia entre los diversos clientes y ambientes prohíbe una mera transferencia de datos de una tarea a otra. 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.

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.

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. Una unidad de consultoría bien establecida tiene experiencia y documentación sobre la duración de las tareas efectuadas en una amplia gama de industrias, problemas, aplicación de técnicas y capacidad de los clientes

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.

Por consiguiente dispone de criterios para estimar por comparación el tiempo requerido por una nueva tarea. A veces el cliente ve con preocupación el costo del tiempo que su propio personal tendría que aportar a la tarea.

