



Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría

Documento N° 11: LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS¹⁰



1. Concepto de Consultoría

Según el diccionario de La Real Academia de la Lengua Española (decimonovena edición) el concepto “consultar” se define como: “Conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo”. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona.

En el diccionario Anaya de la Lengua (1980), el concepto “consultar” significa: “Pedir consejo u opinión. Deliberar varias personas sobre un asunto”.

De estas definiciones podemos inferir que la Consultoría, tiene relación con un dictamen que, por escrito o de palabra, se pide o se da acerca de un asunto, que ayuda al consultante en la toma de decisiones. La persona que da el consejo es definida como consultor y es quien posee el criterio y los conocimientos necesarios para prestar ayuda y dar un consejo a un cliente con una necesidad de ayuda o apoyo.



1. Definición de Consultoría de Empresas

“La empresa es un sistema social, una organización económica y una fuente de trabajo. Su naturaleza dinámica y su importancia vital requieren especialistas que diagnostiquen y enmienden sus males. Los profesionales indicados son los consultores de empresas”².



¹ Tesis de Grado “Consultora Estudiantil de Apoyo a Emprendedores de Escasos Recursos”.

² La Consultoría de Empresas. Roberto Barragán (1967).

Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría



El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera: “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”³.

Otros autores como Gordon Lippit y Donald Lippit, señalan que la consultoría “es una interacción de dos vías - un proceso de buscar, dar y recibir ayuda. La consultoría trata de ayudar a una persona, grupo, organización, o sistema amplio movilizando los recursos interno y externos para lidiar con problemas confrontacionales y esfuerzos de cambio.”

Es importante tener presente, que la consultoría es un servicio independiente, o sea, la imparcialidad es un rasgo fundamental del consultor, en consecuencia, este no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Por eso Edgar Schein indica que “una parte importante del proceso de consultoría es ayudar al gerente de la organización a averiguar cuál es el problema y, a partir de ahí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita.”

Pero esto no debe considerarse una debilidad, ya que si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y asegura la máxima participación del cliente en todo lo que hace, el éxito final será logrado en virtud del esfuerzo de ambos.

3. Función de los consultores

Sin embargo, el consultor tiene como responsabilidad dar un consejo adecuado, integral y oportuno al consultante; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

Existen dos tipos de consultores, los internos y los externos. Por consultor externo se entiende a aquel que es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. El consultor interno, en cambio, es parte de una organización determinada. La diferencia radica en los servicios prestados, ya que en el caso de la consultoría interna puede ser este mayor, ya que conocen en mayor profundidad los elementos de la entidad, pero por esta vinculación con la empresa se pierde la imparcialidad.



³ Guide to membership (Londres, Institute of Management Consultants, 1974)

Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría



En el transcurso de los años la profesión ha ido evolucionando, ya que el papel de los consultores, en el presente es mucho más que escribir informes con base a la información suministrada por los clientes y formular recomendaciones que el cliente debe llevar a cabo por sí mismo. Hoy los consultores son más proactivos; suelen tener amplios conocimientos sobre la industria y mercados específicos lo cual ofrece el contexto requerido para evaluar los problemas de sus clientes, proponer soluciones y llevarlas a cabo.

Con frecuencia se recurre a los consultores porque no tienen intereses personales en el asunto. Aún si sus recomendaciones resultan obvias, lo importante de ellas es su objetividad.

4. Características de los Consultores

Es difícil poder enumerar con exactitud todos aquellos atributos que deben poseer los consultores. Sin embargo se pueden distinguir las siguientes características como las principales:

- a) Sentido común
- b) Arte de la comunicación
- c) Facilidad en las relaciones humanas
- d) Imaginación creadora
- e) Capacidad de organización
- f) Conocimiento de la ciencia y de la administración
- g) Capacidad de administrar el tiempo
- h) Buena salud mental, ética profesional y cortesía
- i) Confianza en sí mismo
- j) Competencia intelectual
- k) Experiencia adquirida en las tareas pasadas y sentido de autocrítica constructiva

“En la consultoría de empresas se asigna una importancia especial a la competencia en materia de ciencia del comportamiento y de la comunicación, y también a la capacidad de hacer comprender a otras personas la necesidad del cambio y el mejor modo de conseguirlo.



Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría



También se requiere de independencia, el consultor debe contar consigo mismo, sin depender de las opiniones de los demás. Debe ser capaz de formar sus propios juicios en las esferas de su competencia y experiencia, y al mismo tiempo reconocer las limitaciones de su competencia, su experiencia y juicio.”⁴

Otra característica es una elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas, la capacidad de analizar, reunir, seleccionar y evaluar los factores básicos de situaciones que representan diferentes grados de complejidad.

Respecto a la amplitud para las relaciones interpersonales, es fundamental poseer algunas competencias en lo comportamental:

- ✓ Orientación hacia el aspecto humano de los problemas
- ✓ Receptividad a la información, a los nuevos puntos de vista expuestos por otros
- ✓ Capacidad para ganarse la confianza y el respeto del cliente
- ✓ Capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas
- ✓ Capacidad para transmitir sus conocimientos al personal del cliente
- ✓ Capacidad para aplicar los principios y las técnicas de un cambio planificado
- ✓ Respecto a la capacidad de comunicación, esta se refiere a una capacidad superior a la media, para comunicar y persuadir en términos verbales, por escrito y gráficamente.
- ✓ Se requiere madurez psicológica, es decir, estar dispuesto siempre a aceptar a las personas, las cosas y los acontecimientos tal como son, con sus características individuales; a considerarlos en perspectiva y a tomar las medidas necesarias con tranquilidad y objetividad, sin dejarse desviar por presiones exteriores de una línea de acción segura, lógica y ética.



⁴ La Consultoría de Empresas. Guía de la profesión (Págs. 18–19). Publicado bajo la dirección de M. Kubr (1988)

Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría



¿Cuándo se contratan consultores?

Toda consultoría orientada al cambio organizacional supone una evaluación del desempeño y la efectividad actual, elección de metas y desarrollo y compromiso con acciones para el logro de esas metas. Comparar valores orientadores pasados y deseados.

Se sostiene que debe ser:

Sistémica.

Holística. Cambio efectivo compromete al conjunto de la organización.

Orientada al futuro:

Es respuesta anticipada a las condiciones futuras, cambio y diagnóstico futurista.

Activa:

Es acción e intervención en permanente movimiento, de las ideas a la implementación.

También se le ha considerado como una:

Consultoría de procesos
(E. Schein)

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos, mejorar la situación y alcanzar los objetivos deseados.

5. Supuestos del modelo de proceso

- ✓ Los directivos de las organizaciones detectan síntomas, no causas y necesitan ayuda para diagnosticar sus problemas. Se dice que cada persona tiene “zonas ciegas” y que solamente la mirada externa puede arrojar luz sobre esos aspectos.



Unidad 1: Conceptualización Básica de Consultoría



- ✓ La gente y las organizaciones serán más efectivas si aprenden a diagnosticar sus fortalezas y debilidades.
- ✓ El consultor no puede normalmente destinar suficiente tiempo y energía para conocer suficiente de la cultura organizacional particular, por lo que debe trabajar conjuntamente con los miembros que la conocen.
- ✓ Para que el cliente se comprometa a un nuevo rumbo de acción debe estar activamente involucrado en la generación del cambio.
- ✓ Es una responsabilidad prioritaria del consultor el traspasar al cliente destrezas de diagnóstico y de ayuda para que futuros problemas puedan ser resueltos.



Unidad 2: El perfil del Consultor



DOCUMENTO N° 12



EL PERFIL DEL CONSULTOR DE EMPRESAS

En general el consultor:

Aprende, potencia y profundiza sus competencias básicas para producir un impacto poderoso en el negocio.

1. El consultor profesional

- Facilita el mejoramiento de la calidad de vida integral de los recursos humanos de las organizaciones, a través de los procesos y el diseño de intervenciones estratégicas.
- Logra que las organizaciones alcancen propósitos comunes con un pensamiento globalizante.
- Visualiza necesidades de transformación y anticipa sus formas de satisfacción.
- Tiene como meta principal el fortalecimiento de la efectividad del sistema total con valores organizacionales compartidos.
- Construye estrategias para promover la renovación personal y organizacional con una perspectiva global.
- Se ocupa de si mismo como principal recurso de cambio, enriqueciéndose sistemáticamente en su vida personal y profesional.
- Es un impulsor de la calidad total considerando que los cambios se logran con resultados humanos y financieros.



Unidad 2: El perfil del Consultor



2. Principales razones para que se contrate consultores

- Para resolver un problema inusual para el cual se cree no poseer el expertizaje apropiado.
- Para lograr una visión más “objetiva” de alguna situación que pudiera ser controversial dentro de la organización.
- Para ayudar a conducir un cambio en la organización, para el cual no se visualiza el liderazgo interno necesario para lograr el objetivo.

3. El consultor se diferencia

Del rol de supervisión, en que el consultor no es directamente responsable por el trabajo del cliente ni del resultado de la consultoría.

Del rol del consejero, en que el consultor se enfoca sobre un problema o plan relacionado con las responsabilidades de liderazgo por parte del cliente.

Del rol de capacitador, ya que el consultor funciona dentro del contexto de una situación real y no de práctica.

4. Como agregan valor los consultores

- Siendo totalmente “objetivos” (nunca se deben involucrar con políticas internas del cliente).
- Conociendo bien su tema (estar al día con el “estado del arte”).
- Conociendo, cuando es posible, en profundidad la industria en que su cliente trabaja.
- Brindando, cuando es posible, creatividad y respuestas no envasadas en las materias en las cuales es requerido.



Unidad 2: El perfil del Consultor



- Para hacer “variable” su equipo. Resulta más barato para el cliente no contratar en forma permanente el equipo del consultor y hacerlo en función del caso a caso (outsourcing).
- Para el cliente es importante estar en contacto con el “estado del arte” acerca de un particular aspecto de la administración.

5. .La responsabilidad del consultor es ayudar al cliente a:

- ✓ Ver la situación completa y en forma realista.
- ✓ Considerar soluciones alternativas al problema.
- ✓ Encontrar y emplear los recursos apropiados
- ✓ Aprovechar al máximo las capacidades potenciales.
- ✓ Proporcionar consejo confidencial a aquellos clientes cuyas empresas ha llegado a conocer bien (pero sin cruzar la línea de evaluar a su gente por el, porque nunca tendrá la suficiente perspectiva para hacerlo bien)

6. Habilidades del Consultor

- Tiene habilidades específicas para moverse entre la teoría y la práctica.
- Es hábil para diagnosticar, elaborar, coordinar y realizar programas de cambio planificado.
- Acrecienta las habilidades de resolución de problemas de las personas que trabajan en una organización, para ayudarlas a hacer un grupo más eficiente o efectivo.
- Crea redes de relaciones para la obtención de logros de metas organizacionales a través del desarrollo de habilidades personales y de colaboración interpersonal.



Unidad 2: El perfil del Consultor



- Facilita el proceso de aprendizaje para hacer más efectivos y eficientes los sistemas organizacionales.
- Apoya a la organización en la solución de problemas de personas, procesos, sistemas o estructuras, con una visión de mediano o largo plazo.
- Orienta acciones respecto a procesos y estructuras.
- Ayuda a tomar conciencia y a optimizar las funciones de las personas en la organización.
- Detecta y caracteriza la realidad de la organización que se prepara para introducir cambios en su estrategia de negocio.
- Cataliza la puesta en marcha de nuevos sistemas o comportamientos necesarios para lograr los objetivos.
- Transfiere tecnología de punta para el desarrollo.
- Reduce resistencias, puede transformarlas en energía positiva.
- Proporciona al cliente - interno o externo - conceptos, principios y metodologías para la gestión organizacional, basados fundamentalmente en el conocimiento del recurso humano.

7. El consultor profesional es un facilitador del cambio

Aptitudes claves del consultor eficaz (W. Burke)

- 1. Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- 2. Aptitud para influir.
- 3. Aptitud para hacer frente a cuestiones difíciles.



Unidad 2: El perfil del Consultor



- 4. Aptitud para apoyar y enseñar a los demás.
- 5. Aptitud para saber escuchar y empatizar.
- 6. Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intenciones.
- 7. Aptitud para conceptualizar.
- 8. Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.
- 9. Aptitud para la enseñanza o para crear oportunidades para aprender.
- 10. Aptitud para conservar el sentido del humor.
- 11. Tener sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional.
- 12. Tener confianza en sí mismo.
- 13. Ser competente en relaciones interpersonales (Argyris 1970).

8. ¿Quién puede ser un consultor?

- Habilidad numérica. Todos los buenos consultores hacen mucho análisis cuantitativo.
- Habilidad para escribir y redactar. Su resultado como consultor es un reporte o una presentación, para ello se debe estar preparado.
- Habilidad conceptual. Los consultores van de problema en problema, no se tendrá éxito a menos que se tenga la habilidad conceptual para “deshacer entuertos” y no involucrarse.
- Habilidad y deseo de focalizarse en detalles. La verdad casi siempre se encuentra en el detalle; se debe tener la capacidad para hacerlo.



Unidad 2: El perfil del Consultor



- Habilidad para trabajar duro. Un consultor promedio trabaja alrededor de 60 horas a la semana, si usted no lo disfruta; olvide esta carrera !
- Orientación al servicio. Los consultores prestan servicios a sus clientes, nunca los dirigen. Si usted no se siente bien con este rol en el largo plazo, olvide esta carrera !

9 Procesos interpersonales en la relación de la consultaría

- Tipo de relación: ayuda o servicio a un cliente que tiene una necesidad sentida derivada de un “problema”.
- Si bien, muchas veces el consultor ayuda a crear necesidad sentida haciendo marketing de su experticia.
- En ambas situaciones los conocimientos y destrezas relativos a la formación y mantención de relaciones interpersonales de trabajo son fundamentales.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA *



Documento N° 13



LAS FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA2

El proceso de consultoría pasa por una serie de fases. Ellas son:

1. Entrada
2. Inicio o Partida
3. Diagnóstico y Retroalimentación
4. Planificación de las acciones
5. Intervención
6. Evaluación
7. Adopción
8. Separación

La descripción de estas fases se presenta a continuación:

1. Entrada

Se ha detectado la necesidad de cambio en una organización. Se descubre un problema. Una persona o un grupo de la organización busca a alguien capaz de examinar el problema o facilitar el cambio.

2. Inicio o partida

El facilitador entra en escena, trabajando para clarificar los asuntos relativos al problema y encontrar el compromiso para un esfuerzo de cambio.

(a) El contrato de consultaría

- ✓ Decisión, formal sobre el tiempo, los servicios que se prestarán y cantidad y forma de pago.
- ✓ El “contrato psicológico”, informal, incluye las expectativas implícitas o explícitas del cliente respecto a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener de ella.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



- ✓ Se definen las expectativas en cuanto al consultor; rol, su ámbito de acción; lo que hará y lo que no hará.

(b) Relaciones de rol de la exploración y la entrada

Tarea: Construcción y toma de rol

Generalmente la relación se inicia con el acuerdo implícito que el consultor ayudará y el cliente recibirá ayuda. Las áreas de ambigüedad de rol suelen apuntar a cómo se desempeñarán estos roles. Aquí es posible emplear una de las tácticas siguientes:

Táctica n° 1

El consultor define su rol por sí mismo sin “dar lugar a la duda” y quedándose en la noción abstracta de ayudar. Sugiriendo que no importa qué problema encuentre o qué cambio deba hacerse. Supone estatus previo reconocido y poder.

Táctica n° 2

El Consultor parte definiéndose como un estudioso y experto que hace preguntas ingenuas sobre la organización, sus problemas, etc. Reducida las angustias iniciales, nunca use la palabra problema antes que el cliente.

(c) Procesos emocionales de la exploración y la entrada

Tarea del consultor: administrar la ambigüedad y la angustia que ella produce en ambos: el cliente y el consultor.

La incertidumbre y la ambigüedad para el **cliente** surge de:

- ¿ Qué tipo de persona es este consultor?
- ¿ Puedo decirle la verdad?
- ¿ Vino para evaluarme?
- ¿ Quiere cambiarme?
- ¿ Cuánto me costará?
- ¿ Será resistido por otros de mi organización?
- ¿ Mantendré el control de la situación?



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



La incertidumbre y la ambigüedad para el **consultor** surge de:

- ¿ Qué tipo de persona es este cliente?
- ¿ Cómo lograr que me diga la verdad?
- ¿ Se resistirá al cambio?
- ¿Cuál es su potencial emocional?
- ¿Cuáles son sus recursos técnicos?
- ¿ Cuáles son sus recursos económicos-financieros?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿ Seré capaz de ayudarlo?
- ¿ En cuánto podré cambiarlo?

Frente a estas interrogantes. Cada parte recoge datos para obtener sus “respuestas”, generalmente de forma indirecta

Exploración y la entrada

Tarea: Entender la perspectiva del cliente
(Marco Referencial)

Al comenzar la relación se comparten algunas de las interpretaciones que cada parte tiene; supuestos para atribuir significado y definir la situación (¿ qué y cómo lo entiende cada parte ?



Las interpretaciones compartidas permiten interactuar y entender los pensamientos e ideas

Su progresiva participación aumenta su sentimiento de propiedad de los problemas y sus soluciones y reduce su ansiedad relativa al ámbito, profundidad y ritmo de la consultora (Procesos Emocionales).



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



En la medida que está a cargo de la intervención, define problemas y soluciones, aumentando su entendimiento y comprensión (Procesos Cognitivos).

En la definición de roles, el Consultor necesita balancear sus propias necesidades, las del cliente y las necesidades de hacer un buen trabajo. Participación no es una panacea y no puede confundirse con manipulación.

Haciendo el trabajo

Los procesos interpersonales generalmente se relacionan con el tema del control y la influencia.

- ¿ Quién diagnostica el problema ?
- ¿ Quién define las entrevistas ?
- ¿ Quién define los criterios de éxito ?
- ¿ Quién evalúa éxitos y fracasos ?
- ¿ Quién está a cargo ?

CENTRADO EN EL
CONSULTOR



CENTRADO EN EL
CLIENTE

El contenido de consultoría y su momento de desarrollo influye en la elección de la combinación de “experto asesor” con “facilitador”: pero el desarrollo organizacional como tal tiende a involucrar progresivamente al cliente en la administración de la intervención.

3. Diagnóstico y retroalimentación

El consultor recoge información sobre el problema y ofrece retroalimentación a quienes toman las decisiones y tienen a su cargo el proceso de cambio.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



En el diagnóstico, el consultor debe detectar y conocer la política de la organización. Esto supone saber acerca de procesos mediante los cuales individuos diversos, pero interdependientes, o grupos de interés, ejercen poder y acumulan fuerzas para influir sobre las metas, criterios o procesos usados en la toma de decisiones a fin de beneficiar sus propios intereses o propósitos. (R. Miles, 1980.)

Aquí importa conocer:

- Las influencias no explicadas por la “racionalidad técnica”, “extraoficiales” y “no declaradas o definidas formalmente”.
- Los resultados (metas) buscados y que explican su presión en las decisiones son distintos de los declarados oficialmente por la organización.
- Si esos procesos son o no premeditados.
- Como ganar y mantener el poder de influir en estas decisiones críticas.

La importancia del análisis de las políticas de la organización radica en que la consultoría más que una intervención puntual y funcional, es una actividad sistémica que afecta a varios aspectos de la organización. Así, nos permite:

- ✓ Entender la arena política en que operamos.
- ✓ Identificar las fuerzas en juego y sus fuentes de poder para:
 - Entender cómo se defienden los intereses.
 - Localizar fuerzas que pueden impulsar y resistir cambios, entendiendo por que lo harían.
- ✓ Diseñar estrategias viables de desarrollo con conocimiento de (los posibles) ajustes del sistema político que implica.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



Preguntas guías para el análisis de las políticas de la organización

- ¿ Quién influye a cada uno de los principales ejecutivos?
- ¿ En qué áreas están los influyentes?
- ¿ Cómo obtienen información sobre la organización de los influyentes?
- ¿ Qué opiniones representa esa información?
- ¿ Cuán ampliamente interactúan los influyentes?
- ¿ Qué infraestructura permite esta interacción?
- ¿ Se conoce ampliamente este patrón de influencia?
- ¿ Quiénes se sienten bien representados por la elite?

La consideración de las políticas de la empresa u organización es una variable crítica del éxito del consultor. Sin embargo, el diagnóstico de los problemas parte de la propia necesidad sentida del cliente. Hasta ese punto, el consultor se abstiene de problematizar. En otras palabras, el problema es una sensación de displacer que experimenta alguien y que busca la explicación de su origen, comenzando normalmente por algo externo a sí mismo.

Una de las tareas del diagnóstico del consultor es ubicar el origen del problema de su cliente e indicar los cursos de acción necesarios para enfrentarlo y eliminarlo. A menudo los propios clientes no ven el problema, sino que experimentan solamente el síntoma. En este sentido, hay una similitud entre el quehacer del terapeuta y el del consultor. Como se decía más arriba, ocurre que muchas veces somos ciegos a nuestra propia realidad y la mirada externa, por ejemplo la del consultor, puede contribuir a enfocar de mejor forma la naturaleza y tipo de problemas que debemos enfrentar y solucionar.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



Al consultor se le llama, por lo común, para que se haga cargo de una tarea que el cliente ha predefinido y que puede ser resuelta por el consultor sobre la base de su experiencia y experticia. No siempre el diagnóstico que hace el cliente coincide con el del consultor, como por ejemplo, en el caso de talleres artesanales asociados y constituidos en micro-empresas que piensan que el problema que tienen solamente radica en la función de comercialización y no se dan cuenta que su principal dificultad está en los diseños y en las capacidades productivas para enfrentar una demanda a mayor escala motivada por oportunidades de exportación.

En todo caso, el consultor cuenta con las herramientas propias de su oficio y las características personales que le permiten actuar socialmente en la búsqueda de respuestas técnicas o políticas. Cuenta, además, con los instrumentos y metodologías ya expuestos en el Módulo acerca de Capacitación. Así, está en condiciones de hacerse cargo del diagnóstico y de las fases que siguen con alguna probabilidad plausible de éxito.

4. Planificación de la consultoría

Aunque el consultor crea en la co-creación del estado futuro de la empresa y de la necesidad de construir, en conjunto con los miembros de la organización, los caminos para enfrentar la marcha a la sustentabilidad, razones de orden y de procedimiento indican que es necesario planificar las acciones implicadas en la intervención. Los factores tiempo, espacio y recursos son claves para llevar a cabo la planificación, tal como se hacía ver en el módulo correspondiente a estas técnicas.

5. Etapa de Intervención

Corresponde a la puesta en práctica de manera ordenada las recomendaciones y sugerencias que conforman el plan de acción diseñado en la fase anterior. En esta etapa es necesario ver las formas de transferencia, definir los grupos objetivo a que será dirigida de manera preferente la consultoría. No debe olvidarse que la consultoría es una estrategia compleja de aprendizaje que debe partir desde la cúspide las organizaciones, es decir de sus directivos, que debe involucrar a los miembros de ella y que para alcanzar éxito en el logro de sus objetivos deben emplearse las herramientas de las ciencias del comportamiento. Esta idea corresponde a tarea de impulsar el cambio organizacional.



Unidad 3: FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA



6. Evaluación

El agente de cambio ayuda a quienes deciden y sus colaboradores a evaluar los progresos del proceso de cambio por medio de un proceso de evaluación grupal, usando alguna de las técnicas expuestas en el módulo 3.

7. Adopción

Los miembros de la organización aceptan hacerse cargo del cambio, y el cambio es implementado a través de la organización.

8. Separación

El agente de cambio se prepara a dejar la organización en la que se realiza el esfuerzo de cambio. Como parte del proceso de cambio, el consultor trabaja para desprenderse de él mientras se asegura, que las mejoras continuaran después de su partida. Este paso es posible porque el conocimiento y las habilidades del agente de cambio han sido transferidos a la organización.



Unidad 4: Condiciones del facilitador como consultor



Documento N° 14:



CONDICIONES PERSONALES DEL FACILITADOR Y DE LOS CONTEXTOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO DE LA CONSULTORÍA

Listado de características personales del consultor

Positivo

- * Estructurado
- * Sistemático
- * Responsable
- * Inteligente
- * Empático
- * Dinámico
- * Motivador
- * Dominio: Tema
Escenario
- * Utiliza medios y apoyos
- * Ejemplificador
- * Ameno
- * Participativo
- * Integrador
- * Aterrizado
- * Puntualidad
- * Poder de síntesis

Negativo

- * Repetitivo
- * Impuntual
- * Muy teórico
- * Monótono
- * Prepotente
- * Desordenado
- * Latoso



Unidad 4: Condiciones del facilitador como consultor



- * Esquemático (rígido)
- * Poco claro
- * No creativo
- * Impositivo
- * Elitista

Condiciones de éxito y fracaso de un proyecto organizacional

Condiciones de éxito

- Alta gerencia sensible y comprometida
- Área de RR.HH. Bien definida y técnicamente preparada.
- Coherencia con los objetivos estratégicos.
- Prioridades claras.
- Elección de área de mayor impacto.
- Actuar como equipo. Buscar aliados en distintos niveles y áreas.
- Diseño previo de sistema de comunicación ad-hoc.

Condiciones de fracaso

- Desconsideración a cultura y oportunidad.
- Apresuramiento, salto de etapas.
- Plan de mediano y corto plazo.
- Primeras experiencias negativas.
- Falta de resultados medibles (tablero de a bordo).
- Aislamiento comunicacional (forma, contenido y oportunidad) entre RR.HH. y el resto de la empresa.
- Desconsideración de las jefaturas como elemento multiplicador.
- Consideración de recursos económicos acorde con necesidades detectadas

En la página que sigue se presenta un caso de consultoría que los participantes deberán resolver aplicando los contenidos ya discutidos de este módulo. Se trabajará colectivamente en el foro virtual, con las consultas al facilitador.



Unidad 4: Condiciones del facilitador como consultor



UN CASO DE CONSULTORIA

DOCUMENTO N° 15

CONSULTORIA A UNA EMPRESA ARTESANAL (Modalidad virtual: Foro N°2) (Caso ficticio con fines pedagógicos)

Un grupo de productores de artesanías de bisutería que está afiliado a la Asociación Gremial de Productores Artesanales le ha solicitado a Ud., por intermedio de esta última organización, una consultoría para poder tomar decisiones acerca del futuro de su pequeña empresa.

Estos productores se encuentran en una difícil situación, cuyas características fueron expuestas por ellos mismos en los siguientes términos:

“Nos encontramos en un momento crítico y necesitamos urgente consejo para poder sobrevivir como taller productivo. Ocurre que durante mucho tiempo hemos elaborado nuestros productos (joyas de metales tales como aluminio o acero con pedrería semi-preciosa) para el mercado interno y a veces hemos vendido en lugares a los que acuden turistas en la temporada de verano. Sin embargo, en los últimos años, en el país ha habido una verdadera invasión de productos industriales de ornamentación, la mayor parte de ellos importados de China y otros países asiáticos que se venden a precios muy bajos y que nos quitan parte considerable del mercado.

Para poder llegar a los niveles de precios de esos productos, nos hemos visto obligados a rebajar nuestros costos en todos los aspectos imaginables. Hemos estado usando materias primas más baratas, tanto en lo que se refiere a los metales, las piedras de adorno y los pegamentos para adherir las piedras al metal. Además hemos hecho ahorros hasta en las pequeñas cajas que sirven como envases para nuestros productos. Hemos tenido que evitar vender en lugares de distribución que se alquilan a precios ahora inalcanzables para nosotros y hasta nos hemos rebajado nuestros propios ingresos o ganancias para poder ser competitivos.



Unidad 4: Condiciones del facilitador como consultor



No obstante, el resultado no ha sido satisfactorio, ya que los productos han perdido en calidad y hasta en estética. Estamos frustrados, deprimidos y nos sentimos impotentes frente a la situación. No podemos evitar que los comerciantes importadores hagan su negocio, pues la ley se lo permite, pero esto nos está llevando a la ruina. Por estas razones hemos solicitado una consultoría y esperamos que nos ayuden con nuevas ideas porque ya no sabemos que hacer”.

Petición

Se pide que el participante del presente taller discuta en el foro virtual abierto con otros participantes con la finalidad de elaborar una propuesta coherente de ayuda para este grupo de artesanos. Esta propuesta coherente le será enviada al facilitador, hacia el fin del foro.

Evaluación del módulo

El facilitador hará una evaluación de las soluciones que se presenten respecto del caso. Las soluciones correctas son varias y será importante que el facilitador evalúe el proceso más que el resultado contingente.





Bibliografía

- Anguita, Juana Apuntes de clase, MDCO, Universidad Diego Portales, 2002
- Bermont, Hubert: Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad, Granica, 1997
- Block, Peter: Consultoría sin fisuras, Granica, 1995
- Greenbaum, Thomas: Manual del consultor, Díaz de Santos, 1991
- Kuber, Milan: La consultoría de empresas (Con OIT) Ginebra, 1994
- Rassam, Clive &
Oates, David: El mundo de la consultoría gerencial, Macchi Eds., Bs.As, 1992
- Schein, Edgar: Consultoría de procesos, Addison Wesley, 1988

