

# ¿Qué es la Consultoría?

La consultoría se practica de muchas formas diferentes, esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan, sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos. Este material pretende dar una visión de conjunto del **PROCESO DE CONSULTORÍA** así como una panorámica de **SUS ETAPAS GENERALMENTE ACEPTADAS**, partiendo en esencia de lo referido en la literatura contemporánea y las ideas que son utilizadas en nuestra experiencia, que pueden ser de interés para consultores, profesores, investigadores y estudiantes. Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen. La labor actual del consultor como **“agente de cambio”**, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad “nueva” se ha denominado **consultoría colaborativa** (o participativa) (Sherwood (1989), Doyle (1989), Portuondo (1992), Codina (2003)). La consultoría colaborativa debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

En la actualidad la modalidad de Consultoría Integral Colaborativa es generalmente aceptada como forma de intervención, ella llevará implícita el involucramiento y más aun el compromiso de los consultores internos, y de todo el personal de la organización, lo cual demanda de un fuerte trabajo del consultor y del apoyo incondicional de sus directivos y en especial de la alta dirección de la organización cliente. La consultoría organizacional se practica de muchas formas diferentes, Esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan, sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán

muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos.

Este material pretende dar una visión de conjunto del **PROCESO DE CONSULTORÍA** así como una panorámica de **SUS ETAPAS GENERALMENTE ACEPTADAS**, **partiendo en esencia de lo referido en la literatura contemporánea y las ideas que son utilizadas en nuestra experiencia**, que pueden ser de interés para consultores, profesores, investigadores y estudiantes.

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular. No obstante, la consultoría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores.

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

En la bibliografía se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo llaman algunos autores, en fases principales. Diversos autores sugieren modelos que comprenden de tres a diez fases. Es útil utilizar un simple modelo de cinco fases principales, que considera: (fuente básica Kubr).

## FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA

- **INICIACIÓN( PREPARACIÓN INICIAL)**

- Primeros contactos con cliente
- diagnostico preliminar
- planear el cometido
- propuesta de tareas
- contrato

- **DIAGNOSTICO**

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

- **PLANIFICACION DE MEDIDAS  
(PLAN DE ACCION)**

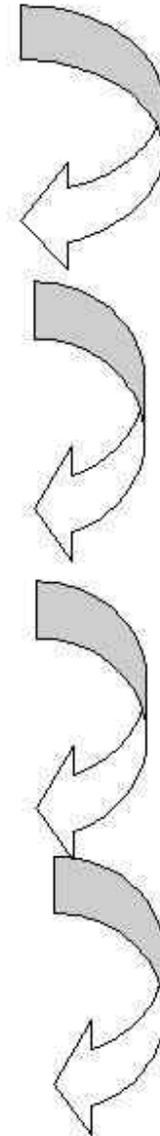
- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

- **APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)**

1. Contribuir a la aplicación
2. Propuesta de ajustes
3. capacitación

- **TERMINACION**

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos
- Planes de seguimiento
- retirada



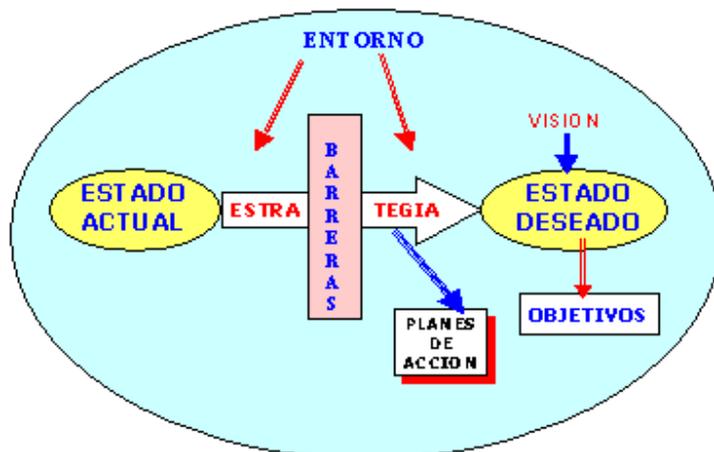
Como es obvio, no se puede aplicar un modelo universal en forma, indiscriminada a todos los problemas, pero constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación concreta es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas. Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve solo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para

decidir si se vuelve hacia atrás y se adoptan medidas correctivas. Cada fase puede subdividirse en varias subfases o actividades paralelas.

Ud. de seguro probablemente pensara que este modelo de proceso de consultoría es similar a los modelos para la solución de problemas, cuyas diversas variantes se pueden encontrar en la literatura existente. En realidad, la consultoría es esencialmente una forma de solucionar problemas. Las diferencias con respecto a otras formas de solución de problemas radican en la participación de un consultor. Por ello en este material se recoge buena cantidad de información e indicaciones de cómo manejar la solución de problemas a nivel de la Organización las propias particularidades del proceso general de solución de problemas. El éxito del consultor dependerá en gran medida de su dominio de este y sus técnicas asociadas, así como su transferencia como método, a los directivos y trabajadores de la organización cliente, que lo tendrán que aplicar día a día en su trabajo cotidiano.

El modelo del proceso de consultoría incluye también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación consultor-cliente en el curso del proceso.

Es posible que el UD conozca también diversos modelos de cambios planificados de la organización y quizá esté interesado en compararlos con el modelo que se plantea. En este sentido es bueno significar que el proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad del cambio y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con la ayuda de un consultor. El proceso de cambio planificado y el de consultoría siguen la misma lógica fundamental.



Respecto al proceso de consultoría, será útil hacer una breve descripción de sus cinco fases básicas, en los restantes capítulos se abordaran cuestiones que complementaran estas valoraciones.

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende es buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores internos y externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

Es recomendable iniciar el trabajo de Información/Formación por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y colaboradores cercanos donde se formalicen cuestiones de amplio interés para el trabajo, se investiguen las expectativas y se aclaren los roles cuidando que en todo momento quede claro que la labor de los consultores es de Asesoría, capacitación y ayuda transferencia de tecnología ... etc. y nunca tendrá autoridad para tomar decisiones del que hacer y otras son responsabilidad de los directivos.

Pudieran argumentarse varias razones para esto en primer lugar que el consultor, no tiene autoridad real en la organización cliente, pero a nuestro juicio lo esencial radicará en demostrar al cliente que ellos pueden y tienen que tomar decisiones, que son capaces de hacerlo y que ello mejorará el resultado de La organización, su principal tarea es formarlos, ayudarlos para que lo hagan mejor y adquieran capacidad propia de cambio, demostrarle que aplicando sistemáticamente técnicas y procedimientos pueden hacer mejor su trabajo.

En estos intercambios que pueden ser talles de sensibilización se aclararan Significado de

conceptos, filosofías actuales de trabajo, enfoques metodológicos, etc.

El intercambio con los consejos de dirección o juntas directivas posibilitara ambas tareas y permitirá ir realizando un diagnóstico inicial que después el equipo complementará.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivas en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organización.

Estos talleres de Involucramiento/ sensibilización/formación no acabaran nunca; no profundizaremos ahora en técnicas específicas que serán tratadas en el capítulo de solución de problemas.

En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
4. Acciones de arriba - abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo..)
5. Realización de un diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

Concertar la contratación formal y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos da algunas ideas de cómo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima dirección), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud pueden hacer una sesión introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.

3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Ejemplo: Revisar misión, visión, estado actual y restricciones para avanzar.

Esto debe irse reiterando a otros niveles y permitirá enriquecer el diagnóstico inicial y seguir comprometiendo y formando al personal de la organización.

Especial significado lo tiene en esta etapa la formación, integración en equipo y hacer el diagnóstico preliminar que permitirá planear el trabajo y concertar el contrato.

Hay algunas cosas que el consultor debe tener muy presente.

1. Todo lo que haga en formación e integración de equipo (que puede parecer pérdida de tiempo) consolidará y acelerará el avance futuro.

2. No siempre el cliente tiene una claridad en lo que desea:

Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean?

Mejorar los resultados puede ser una respuesta reiterativa; pero que significa esto; en este caso se recomienda escribir el estado deseado, así se esclarece la situación y se aprende a hacerlo de manera sistemática.

Ejemplo: Incrementar en el 10% las utilidades...

Incrementar 20 % las ventas... (Puede haber condicionantes que sería bueno incluir).

Recuerde que usted no se comprometerá con el éxito en sí, sino con incrementar la probabilidad de éxito. El éxito en si defenderá de las competencias y el compromiso que seamos capaces de ayudar a desarrollar, la participación de los trabajadores y Directivos de la organización en ello dirá la última palabra. El gran final de la vida no es el conocimiento, la formación y la adquisición de competencias, sino los resultados de los cambios cuantitativos y cualitativos que estas provoquen.

3. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentará cualquier consultor o directivo.

4. La resistencia al cambio siempre aparecen y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.

5. Por regla general todo el que recurre a consultores está en una situación donde las necesidades superan a las posibilidades actuales.

6. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

Finalmente usted seguro habrá comprendido la importancia de esta fase que aunque en un proceso de consultoría termina formalmente, en un proceso de mejora continua no termina nunca, siempre hay algo que hacer en formación, información e involucramiento si los clientes comprenden esto, han avanzado un buen trecho en el camino del éxito.

### Iniciación

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo. En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende es buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores internos y externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

Es recomendable iniciar el trabajo de Información/Formación por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y colaboradores cercanos donde se formalicen cuestiones de amplio interés para el trabajo, se investiguen las expectativas y se aclaren los roles cuidando que en todo momento quede claro que la labor de los consultores es de Asesoría, capacitación y ayuda transferencia de tecnología ... etc. y nunca tendrá autoridad para tomar decisiones del que hacer y otras son responsabilidad de los directivos. Pudieran argumentarse varias razones para esto en primer lugar que el consultor, no tiene autoridad real en la organización

cliente, pero a nuestro juicio lo esencial radicará en demostrar al cliente que ellos pueden y tienen que tomar decisiones, que son capaces de hacerlo y que ello mejorar  el resultado de la organizaci3n, su principal tarea es formarlos, ayudarlos para que lo hagan mejor y adquieran capacidad propia de cambio, demostrarle que aplicando sistemáticamente técnicas y procedimientos pueden hacer mejor su trabajo. En estos intercambios que pueden ser talleres de sensibilizaci3n se aclararan Significado de conceptos, filosofías actuales de trabajo, enfoques metodol3gicos,, etc. El intercambio con los consejos de direcci3n o juntas directivas posibilitara ambas tareas y permitirá ir realizando un diagn3stico inicial que después el equipo complementará.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivos en la soluci3n de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicaci3n debe hacerse a la preparaci3n de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organizaci3n.

Estos talleres de Involucramiento/ sensibilizaci3n/formaci3n no acabaran nunca; no profundizaremos ahora en técnicas específicas que serán tratadas en el capítulo de soluci3n de problemas. En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparaci3n inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
4. Acciones de arriba - abajo empezando por la alta direcci3n (talleres, sesiones de trabajo..)
5. Realizaci3n de un diagn3stico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
6. Elaboraci3n de una planificaci3n de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

Concertar la contrataci3n formal y asegurar que el contrato psicol3gico avanza la experiencia nos da algunas ideas de c3mo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima direcci3n), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud pueden hacer una sesi3n introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.

2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.
3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Ejemplo: Revisar misión, visión, estado actual y restricciones para avanzar.

Esto debe irse reiterando a otros niveles y permitirá enriquecer el diagnóstico inicial y seguir comprometiendo y formando al personal de la organización.

Especial significado lo tiene en esta etapa la formación, integración en equipo y hacer el diagnóstico preliminar que permitirá planear el trabajo y concertar el contrato.

Hay algunas cosas que el consultor debe tener muy presente.

1. Todo lo que haga en formación e integración de equipo (que puede parecer pérdida de tiempo) consolidará y acelerará el avance futuro.
2. No siempre el cliente tiene una claridad en lo que desea:

Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean?

Mejorar los resultados puede ser una respuesta reiterativa; pero que significa esto; en este caso se recomienda escribir el estado deseado, así se esclarece la situación y se aprende a hacerlo de manera sistemática.

Ejemplo: Incrementar en el 10% las utilidades...

Incrementar 20 % las ventas... (Puede haber condicionantes que sería bueno incluir).

Recuerde que usted no se comprometerá con el éxito en sí, sino con incrementar la probabilidad de éxito. El éxito en sí dependerá de las competencias y el compromiso que seamos capaces de ayudar a desarrollar, la participación de los trabajadores y Directivos de la organización en ello dirá la última palabra. El gran final de la vida no es el conocimiento, la formación y la adquisición de competencias, sino los resultados de los cambios cuantitativos y cualitativos que estas provoquen.

3. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentará cualquier consultor o directivo.

4. La resistencia al cambio siempre aparecen y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.
5. Por regla general todo el que recurre a consultores está en una situación donde las necesidades superar a las posibilidades actuales.
6. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

Finalmente usted seguro habrá comprendido la importancia de esta fase que aunque en un proceso de consultoría termina formalmente, en un proceso de mejora continua no termina nunca, siempre hay algo que hacer en formación, información e Involucramiento si los clientes comprenden esto, han avanzado un buen trecho en el camino del éxito.

## DIAGNÓSTICO

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor. Los temas de este material relacionados con las organizaciones, sus problemas y la solución de problemas complementan lo que pretendemos se tenga en cuenta en el diagnóstico por lo cual en este nos limitaremos a cuestiones generales a tener presente por los consultores y resaltar aquellas de más significación. El diagnóstico se constituye verdaderamente en la primera fase plenamente operativa del trabajo de la consultoría y tiene como antecedente la preparación realizada y el diagnóstico inicial preparatorio.

El objetivo del diagnóstico es **DEFINIR LAS PROBLEMAS** que afronta el cliente, **EXAMINAR DE FORMA DETALLADA SUS CAUSAS** y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución. En principio el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas, esta se llevará a cabo en la fase siguiente, e incluso puede que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso. Sin embargo, en la práctica es muy difícil establecer una línea estricta divisoria entre diagnóstico y planeación de acción. Con frecuencia ocurre que en el diagnóstico se vayan determinando y estudiando posibles variantes de solución.

La experiencia del trabajo de consultoría indica que aunque metodológicamente se aborde la acción independiente del problema, en fases diferentes, como usted interactúa con hombres en entrevistas, intercambios etc., estos a veces y no pocas veces abordan posibles soluciones, resulta poco práctico y en casos imposible que usted impida que se enuncien, por lo cual usted debe estar preparado para organizar de forma pragmática la información que recibe de tal manera que el resultado del trabajo sea lo más eficaz posible y los trabajadores y directivos abordados se sientan cómodos, útiles y recuerde que muchas veces de esto salen las ideas básicas para las mejores soluciones que luego de fertilizadas serán las soluciones definitivas.

Nuestra recomendación es que se maneje esta situación con inteligencia, no se incite, pero se aproveche en sentido proactivo demostrándoles a las personas la utilidad de su contribución y asegurándole que sus aportes y contribuciones serán tomados en cuenta en su momento, recomendándole que sigan profundizando y mejorándolas.

Otra cuestión importante del diagnóstico, es que el mismo hecho de que el consultor y el equipo empiecen a investigar, preguntar, cuestionar pone en marcha un proceso de cambio que puede repercutir de forma inmediata en la organización. A muchas personas no se les tiene que decir que deben hacer, solo basta que se les haga alguna pregunta que entrañe la posibilidad de hacerlo de otra forma ello traer cambios en las ideas, reflexiones que pueden tener implicaciones e forma de cambios.

Acorde al tipo de consultoría que recomendamos, **la colaborativa**, donde los consultores interno / externo forman un equipo, la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por sí mismos, que el consultor los está ayudando a ello, que es uno más de su grupo, que comparte su " Know How" con ellos con el fin de que aprendan a identificar, definir, analizar y en fin resolver los problemas por sí mismos. El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe

arrojar Problemas y Causas sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento. No obstante lo anterior también puede producirse efectos negativos

#### Personal que:

- Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y crea dudas acerca del consultor, afectando su capacidad de actuar con eficiencia e influenciando negativamente a lo largo de la organización.
- El sistema no ha sido dispuesto para cooperar y aparecer múltiples barreras, la dirección no ha preparado a sus directivos y trabajadores para ello previamente.
- Que al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al “agente extraño “que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.

Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer pero en especial, debe actuar con la alta dirección creándole una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:

- La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio
- La certeza acerca de la profesionalidad experiencia y resultados del equipo de consultores y su confianza en ellos así como en los consultores internos designados.
- La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.
- Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.
- Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y des personificados, se buscarán hechos , causas y no a los responsables.

Quedará por el consultor con su preparación tacto y ética reforzado con su actuar sistemático con profesionalidad, ayudar a evitar males mayores y ganarse la confianza de todos los

directivos y trabajadores de la Organización.

Una cuestión que no debe olvidar el consultor es que debe aportar y confrontar información, de manera frecuente acerca de la investigación y sus resultados lo que evitará dudas acerca de los propósitos de su trabajo y permitirá a todos participar más activamente y comprometerse con lo que está sucediendo y con el futuro, además esto le brinda al consultor retroalimentación de cómo reacciona el cliente e ir valorando el cambio en las actividades de todos los participantes.

La verdad, fundamentada, presentada de manera proactiva, des personificada, consultada y aprobada por todos es un arma de increíble efecto para decidir e implementar acciones para su transformación, insistimos en que solo la convicción induce a que las acciones sean verdaderamente eficaces.

El consultor con experiencia enseñará a todos los que se relacionen con el cómo trabajar , los incitará a buscar los problemas , investigar las causas, esto los implicará , los comprometerá y los preparará para el futuro , además de capacitarlos , debe ponerlos a descubrir su verdad más que buscarla él, recuerde que los verdaderos expertos son las personas de la organización.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futura

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados y un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y poder ayudarla en el proceso de cambio.

Respecto al problema y sus causas, así como analizarlos se profundizarán en los próximos temas, no obstante realizaremos en estos momentos algunas precisiones.

**EL PROBLEMA** debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

1. **IDENTIDAD:** ¿qué? , ¿Qué resultado es el indeseado? , ¿Cuál es la falla?,

2. **MAGNITUD:** ¿cuánto afecta?

Aquí se tendrá en cuenta la importancia del problema en términos absolutos y relativos y que nivel de afectación provoca en la organización. Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

3. **UBICACIÓN :** (física y en la organización )

¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o impactarlas; en fin se trata de ubicarlo en genérico .

4. **TIEMPO:**(perspectiva cronológica) ¿desde cuándo afecta?

Que periodicidad tiene, con qué frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal y puede aportar elementos en su análisis y solución.

Algunos autores recomiendan además incorporar una quinta dimensión ; **la tenencia** que está relacionada con las personas que se ven afectadas por el problema y tienen más interés y posibilidad en participar en su solución , para así poder trabajar más directamente con ellos , ya que tienen de seguro mayores posibilidades potenciales de contribuir a su solución. En resumen la definición del problema que es la primera etapa en su solución implica:

- Verificar los efectos indeseables. (**PROBLEMAS**)
- Verificar su existencia real (**Y LA PERTENENCIA DE SU SOLUCIÓN**) definiendo las 4 ó 5 dimensiones descritas y comparando el Estado actual con el deseado.
- Definir claramente el problema con la ayuda de las dimensiones y socializar esta definición.
- Definir un nuevo estado deseado (si se mantiene el anterior no resultará necesario)

**Ejemplo:**

Disminución del 20% de las ventas en la gerencia Oriental en los 3 últimos trimestres del año 2002.

A veces resulta muy útil clasificar los problemas en **internos y externos**, siendo los internos aquellos que están bajo la autoridad de la dirección de la organización (o unidad objeto de

análisis), los externos serán aquellos que estarán fuera de su autoridad y / o que su existencia es difícil de controlar por ellos aunque por lo general , no hay problemas puros , esta calificación ayuda , pues los internos , que deberían estar bajo control son bastante frecuentes y cualitativamente importantes , además la estrategia de solución de los problemas externos no es igual a la de los internos , puede requerir otros análisis y búsqueda de alternativas.

Por último respecto a los problemas y al escoger los problemas a resolver , recomendamos seguir las indicaciones brindadas y tomar en cuenta la regla del 20 por 80 (PARETO) ya que siempre habrá un mínimo de problemas que su solución impactará en un máximo de resultados para la organización; aproximadamente el 20% de los problemas generará con su solución el 80% de incremento de los resultados, esto puede ayudar a definir prioridades , para lo cual se pueden utilizar otras técnicas que se explican en este material y que por lo general buscan consenso de expertos y / o altos implicados.

Como a podido apreciarse cualquier efecto indeseable será un problema y podrá definirse como tal, puede que en su interconexión unos sean efectos y otros causas, vale la pena reconocer esto que como se verá tiene una importancia metodológica grande en la solución de problemas.

### **Causas del problema**

No se puede actuar sobre el efecto (**PROBLEMA**) hay que actuar sobre sus causas o sea los factores que los originan. En toda organización los factores causales está hipotéticamente definidos de una forma u otra y tienen que ver a ese nivel con los **MEDIOS DE TRABAJO , LOS OBJETOS DE TRABAJO Y LA FUERZA DE TRABAJO Y TODAS TAMBIEN RELACIONADAS DE UNA FORMA U OTRA CON LOS RECURSOS FINANCIEROS** y además al ser un sistema abierto puede que existan factores externos inhibidores (amenazas) que deben ser tomadas en cuenta.

Partiendo de esto ya al menos tenemos una orientación general , pero se trata de ir a lo esencial , específico para poder actuar ,las hipótesis acerca de las causas permitirán al consultor reunir información , verificarlas o refutarlas y definir la causa raíz (básica o primordial) que en última instancia es la que al actuar sobre ella tiene mayor efecto (pudiéndose trabajar sobre otras en función de las posibilidades )en este aspecto también es válido el análisis de **PARETTO** y recomendamos lo tenga en cuenta, en el análisis causal se despliegan un grupo de técnicas de recopilación , análisis y presentación de información.

Es particularmente importante la síntesis y presentación de resultados en esto resulta útil el uso del diagrama de causa - efecto y el análisis de causa / efecto en general.

Definamos el problema referente a la disminución del 20% de las ventas en la Gerencia Oriental en los últimos 3 trimestres del 2002.

¿Por qué puede ocurrir esto? Veamos algunas hipótesis:

- Estado de motivación / satisfacción de los trabajadores.
- Deficiente política de Gestión del Mercado.
- Incremento de beneficios de oferta de la competencia.

Y así sucesivamente pudiéramos listar nuevas hipótesis.

Tenemos por ejemplo que al verificar vemos que en los listados con el 2 y 3 no observamos gran significación y que la cuestión esencial radique en **MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN**.

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué falla?

- Deficiente Sistema Estimulador y seguimos profundizando .

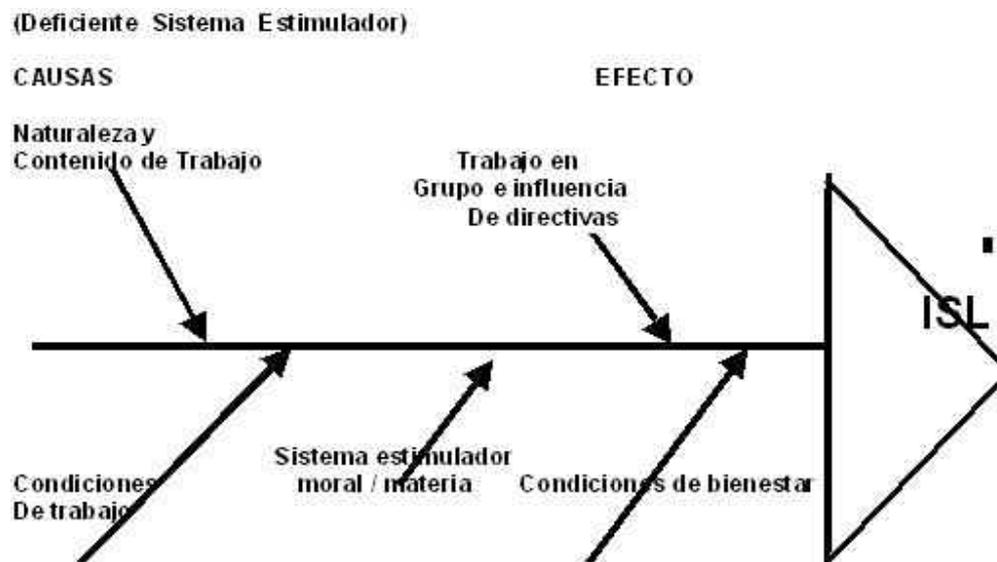
¿Donde están sus diferencias?

- No hay estímulo al incremento de las ventas (o fue suprimido en el último trimestre)
- El personal de recursos humanos no reacciona al respecto.
- El reconocimiento a las ventas y su incremento es diferente.
- Deterioro de las acciones de capacitación al personal de los puntos de venta.
- Poca participación de los trabajadores en la Gestión de la Organización.

Como usted podrá apreciar nos enfrentamos a una cadena de causa / efecto donde cada causa puede ser y lo es, un nuevo problema tendrá varias causas y además una misma causa puede tener varios efectos. El estudio en detalle de toda esta madeja o entretejido es lo que permite que los consultores encuentren posibilidades de proponer acciones que tiendan a la solución del problema.

En la bibliografía existente usted podrá apreciar que como resultado de las investigaciones se ha llegado a cierta estructuración en estos análisis de causa / efecto, con las adecuaciones

pertinentes usted se puede aprovechar de ellas y utilizarlas. Usted mismo al aplicar las técnicas ya tendrá preconcebidas causas (o hipótesis al respecto) por ejemplo:



Si aplica una encuesta, si realiza entrevistas o se complementan ambas con otras técnicas de seguro indagará sobre estos 5 factores y las seguirá descomponiendo en su análisis. Para este tipo de situaciones hemos definido una encuesta complementada con entrevistas que han permitido hasta cierto punto estructurar el análisis, el cual debe ser adecuado a cada organización en sus condiciones específicas y cultura. Cuando se aborden las técnicas usted podrá apreciar la utilidad que tiene en todo análisis causal y podrá ampliar su horizonte al respecto.

### Capacidad potencial del cliente para resolver el problema

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales, financieros y los conocimientos técnicos y en general las competencias necesarias para solucionar el problema.

- El marco temporal es también importante.

- Experiencia en solución de otros problemas y programación de cambio.
- Cultura organizacional referente al cambio.

- Evolución futura de los recursos del cliente y se puede movilizar otros.
- ¿Que intentos se han hecho en el pasado y sus resultados ¿
- las actitudes des ante los problemas es también una cuestión a prestarle atención.
- ¿Cómo se perciben los problemas?
- Hay conciencia de los problemas y existe deseo de cambiar el estado de cosas
- Se han acostumbrado al problema por la convivencia con él.

Debemos recordar que para producir cambios irreversibles hay que crear en los directivos y trabajadores cambios en conocimientos, habilidades, actitudes que generen comportamientos exitosos en las decisiones y solución de los problemas.

El consultor al diagnosticar esta capacidad potencial tendrá en cuenta el Factor Humano, de aquí se derivaran acciones, pero además debe valorar que potencial de recursos existen o pueden mobilizarse, en conjunto todo ello podrá dar más claridad en las acciones futuras.

#### **Direcciones posibles de las medidas futuras**

El diagnóstico es la preparación de la acción, a lo largo de él se reunirá, registrará y analizarán datos e ideas que ayudaran a guiar las acciones al respecto de cómo solucionar los problemas. De esta manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente.

Aunque las ideas van surgiendo en el diagnóstico y esto será inevitable, el consultor debe tener presente lo peligroso que puede resultar realizar cambios prematuros sin que se hayan determinado, identificado y verificado causas y sacado las conclusiones del diagnóstico. No es una camisa de fuerza cada etapa pero metodológicamente son muy convenientes de respetar y aprovechar.

En la planificación del diagnóstico es esencial determinar la forma y grado en que participará el cliente, en la forma recomendada, la colaborativa el consultor es un catalizador contribuyendo a que el cliente comprenda el método adaptado, señalando su atención en las cuestiones y hechos que puedan escapar.

La responsabilidad principal por el acopio y el análisis de datos será del cliente, ello lo preparará para desarrollar capacidades propias de gran utilidad en el éxito futuro de la organización.

En la organización del diagnóstico se desarrollan cuatro etapas principales:

1. definición del marco y la decisión de la Información a reunir y cómo hacerlo.
2. La Investigación, Recopilación de Datos y Elaboración de Información.
3. El Análisis de los Hechos
4. Las Conclusiones del Diagnóstico el análisis y discusión con la alta dirección acorde a la participación que podamos lograr en el cliente (consultores internos) será más o menos fluidas estas etapas y sus resultados dependerán de ello.

Para realizar el diagnóstico el consultor y el equipo de trabajo aplicarán diversas técnicas de registro, análisis, identificación y verificación de problemas / causas, presentación de la información, búsqueda de consenso etc., utilizará las diversas técnicas grupales y todas las herramientas que estén a su disposición. En este material presentamos un resumen, de un grupo de ellas que pueden ser útiles en el trabajo.

Si se profundiza en la bibliografía podrá obtener mayor información por lo que recomendamos algunas fuentes que pueden ser útiles.

- Consultoría de Empresas. Guía para la profesión (Kubr; ediciones OIT Suiza 1994).
- Introducción al Estudio del Trabajo (OIT; 1986)
- Círculos de Calidad en Operación (Barra)
- Guía de Control de Calidad (ISHIKAWA)
- Comité de Soluciones (MES; Cuba , 1990)
- El nuevo directivo racional (Kepner y Tregoe. 1983)
- Productividad y Calidad. Manual del Consultor. (CAF Venezuela 1990)
- Productividad y calidad. Técnicas y herramientas. (CAF Venezuela 1990)

En todo este trabajo es recomendable utilizar el enfoque de proceso que tan buenos resultados reporta.

## PLAN DE ACCION

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

El equipo de diseño debe **elaborar el plan de acción concreto** que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

### 1. Acciones directas.

### 2. Acciones indirectas

Las **acciones directas** por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

**Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplo.**

- Destinar marcos financieros y/o recursos para mejorar la alimentación, el transporte, la protección personal, las condiciones específicas de trabajo etc.
- Coordinar acciones con suministradores de productos y/o servicios que no existen o se han deteriorado.
- Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan Problemas con las salidas de la Organización con la satisfacción a los trabajadores.

Este criterio de clasificación puede parecer trivial, pues tiene que ver con cuestiones que debieron hacerse anteriormente, que existía evidencia y claridad para tomar la decisión, incluso en muchos casos se adoptó la decisión, se inició su implementación y no se mantiene su **consistencia**, pero resulta interesante observar que un alto porcentaje de las insatisfacciones provienen de aquí y además que el impacto que causarán será palpable de inmediato o en corto plazo, por lo cual tendrá una influencia importante en la **percepción** de los trabajadores , directivos y un impacto en el comportamiento y de seguro en los resultados rápidamente..

**Las acciones clasificadas como indirectas** por lo general tienen las características siguientes:

- § Dependen de una decisión externa, la acción en si consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- § Dependen de una decisión interna pero las acciones definitivas surgirán después de un estudio más profundo, el cual por lo general es complejo y no tiene soluciones estructuradas.
- § Requieren de una preparación previa requiriendo ésta plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

**Acciones tales como:**

- Elaborar los Diseños y Especificaciones de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo...
- Elaborar una propuesta de sistema de pago con incentivos vinculados a resultados finales de un proceso.
- Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso

requeridos.

- Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
- Implementar un Sistema de Calidad basado en las ISO 9000

Pueden considerarse en este grupo, observe que el carácter indirecto viene dado en esencia porque ellas de por sí son problemas que requieren investigación y presentación posterior de un proyecto de acciones que por lo general son directas y pueden a su vez contener indirectas.

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y /o indirectas para su solución.

Por ejemplo al investigar sobre el problema relacionado con el alto índice de fluctuación laboral de las cajeras de una cadena de tiendas, se constatan como causas fundamentales de insatisfacción:

- Las condiciones de trabajo y regímenes de trabajo descanso son desfavorables.
- Trabajo monótono, excesivamente repetitivo y enajenante.
- Existencia de métodos y estilos de dirección de los supervisores que causan insatisfacción.
- Sistema de pago e incentivos no vinculados a los resultados específicos.

En este caso para mejorar la satisfacción del cliente externo e interno y los resultados económicos de la cadena, es necesario **atacar de manera integral este sistema de trabajo**, enfocar el proceso como un todo y considerar el sistema de pago e incentivos que mejor lo favorezca.

Una vez hechas estas observaciones generales resulta conveniente profundizar en el contenido, en los componentes de las acciones.

La pregunta a responder en este caso consiste en. ¿Qué debe contener cada acción en su

definición?

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él **¿Qué?, ¿Quién?** (Ejecuta y dirige), **¿Cuándo?**, **¿Qué presupuesto y recursos necesita?** Y **¿Qué beneficios** deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final?

El **¿Qué?** de la acción implica precisar que hay que hacer concretamente, **¿él Quién?** debe especificar quién o quiénes la ejecutará y quién responderá por su cumplimiento, **él ¿Cuándo?**, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión? Un aspecto trascendental de las acciones lo constituye la **precisión del presupuesto y lo necesario para su ejecución**, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso. Al abordar el tema del presupuesto de recursos no solo debe considerarse el financiamiento en dinero , **sino también el apoyo organizacional y personal, la dedicación de tiempo, la participación requerida, recuerde que muchas acciones demandarán mayoritariamente de esto.**

**Es conveniente destacar que en algunos casos incluso resulta importante precisar el ¿Cómo? , por lo cual esto puede tenerse presente.**

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es **la valoración de su impacto, de los beneficios** que tributará a **la organización, a sus trabajadores y a la sociedad**, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la **eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc.** que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

La planeación de la realización de las acciones es también una cuestión importante en esta etapa, el consultor y equipo debe planear tomando en cuenta las múltiples técnicas existentes al respecto y considerando las más acertadas en el caso concreto de la organización y la problemática en cuestión.

#### **APLICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN O PUESTA EN PRACTICA**

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y

planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan., la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. **Preparar las condiciones** para la implementación.
2. **Implementación** de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

En primer lugar resulta necesario **preparar las condiciones** requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

La creación de condiciones para dejar implantada **acciones** clasificadas como **directas** consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto esté concluido implementarla.

En el caso de **las acciones de tipo indirecto** la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea, que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, **Informativo/ formativo/ comprometedor** alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma. Por ejemplo si la acción consiste en esencia en aplicar un sistema de incentivos determinado, las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, preparados para llevarlos a la práctica sistemáticamente. En este caso, por lo regular, deben implementarse acciones de formación para los directivos y el staff donde cada cual adquiera los conocimientos y desarrolle las habilidades para utilizarlo tal y como fue concebido. La implementación en su conjunto estará

marcada de un componente/ Informativo formativo/ comprometedor de gran peso.

En la etapa de implementación pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gant, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. El equipo de implementación debe además asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos... etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

#### TERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y AJUSTES

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo. La etapa también conocida como de evaluación y ajustes como última etapa de ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un **nuevo ciclo**. El **objetivo** de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción. la etapa de evaluación y ajustes en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Los consultores externos podrán participar si así se dispone y acuerda en el seguimiento, pero pueden perfectamente no hacerlo y esta tarea de seguir en el proceso de mejora continua quedar en manos de los directivos, trabajadores y consultores internos de la Organización.

No se realizará una profundización mayor en esta etapa debido a que como fue referido su contenido en esencia es similar a las etapas anteriores. No obstante resulta necesario hacer algunas observaciones que pueden ser útiles en el trabajo.

En **primer lugar** es necesario interiorizar la necesidad de no pasar por alto esta importante etapa ya que:

- Una gran mayoría de los procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento de sus acciones.
- Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el cambiante entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otra.
- El impacto en todos los sentidos de los estímulos no responde a una ecuación matemática conocida y su aparición y sistematización por lo general no es de corto plazo, se requieren puntos de corte, de reflexión, de análisis.
- Es vital que todos los trabajadores y directivos de una Organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador está vivo, se perfecciona continuamente.

En **segundo lugar** este punto de corte sistemático permite evaluar y ajustar la cohesión de las políticas y acciones de estimulación con relación a su interior y el entorno interno - externo del sistema estimulador.

Tomando en cuenta estas consideraciones básicas generales el equipo y la dirección de la Organización decidirán el proceder requerido para mantener y perfeccionar programa de mejora, siendo recomendable que este proceso tenga un líder, un responsable dentro de la Organización, “propietario” (Owner) del proceso.

En la actualidad puede decirse que existen múltiples enfoques para desarrollar los procesos de cambio, pero lo resumido aquí aparece de una manera recurrente, a veces con detalles o distingos esenciales. En nuestra experiencia personal y el análisis de diversos enfoques observamos algunos aspectos coincidentes, que son una regularidad en la totalidad de los enfoques.

**1. Considerar la organización con un ENFOQUE SISTÉMICO, INTEGRAL, ESTRATÉGICO, Y ADAPTATIVO.**

2. Poner especial **ÉNFASIS EN LAS SALIDAS, LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS CENTRADOS ESPECIALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**
3. Utilizar el **ENFOQUE POR PROCESOS** donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente en próximo proceso.
4. Adoptan **UNA FILOSOFÍA DE GESTIÓN DETERMINADA** (TOC, Calidad Total, Perfeccionamiento Empresarial...) con **UN ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA** donde la alta dirección lidera el proceso y todos los directivos están comprometidos en él.
5. Se pone **ESPECIAL ATENCIÓN EN EL FACTOR HUMANO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** con un marcado énfasis en las competencias y el **compromiso; la participación de todos** en la gestión es una condición indispensable para el éxito y la capacitación, **el aprendizaje continuo es su base esencial.**
6. Se adopta un **PROCEDIMIENTO** para implementar el proceso de mejora continua (Know How) y se crea un equipo coordinador del mismo.
7. Se pone **ÉNFASIS EN LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**, aprovechando las principales herramienta y técnicas disponibles acorde a las posibilidades, **especial significado tiene el uso de “Tecnologías (duras y blandas) de punta** tales como la Informática, la automatización, los sistemas y enfoques más actuales como la DPO, Planeación Estratégica, JIT y las ISO 9000.
8. El considerar **EL CAMBIO** con un **ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA** hace que este proceso sea permanente, consistente y todas las acciones se integren al quehacer diario de la gestión de la organización y por tanto se convertirá en filosofía de dirección de la misma.

Las firmas o grupos de consultoría desarrollan y generalizan enfoques metodológicos de diversa naturaleza acorde a sus experiencias y fundamentos teóricos.

Hoy son conocidos y tienen gran aceptación los enfoques de **CALIDAD TOTAL** con sus diferentes exponentes, el enfoque de **EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL**, la **TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES**, la **CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA** por solo citar 4 de los más conocidos.

Existen otros enfoques como el de **DESARROLLO ORGANIZACIONAL /PROGRAMA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO (DO/PMR)**(Abramsom 1993 ) promovido por la OIT.

A nuestro juicio un consultor competente debe estar informado al respecto de estos enfoques

y otras tecnologías avanzadas en el campo de la gestión organizacional y sacar el mejor partido posible de los aportes de los diferentes enfoques, que por lo general son compatibles, aunque en la práctica tenga preferencia por uno específico de ellos o por otro especialmente desarrollado, el cual debe adaptarlo y mejorarlo de forma continua para ser competitivo en su entorno y poder servir mejor a sus clientes. En este material y en la bibliografía se hace referencia a algunos de estos principales enfoques, para que se tenga un acercamiento y se despierte el interés por abordarlos de una forma crítica y constructiva. A nuestro juicio en este tema nadie tiene la fórmula mágica y la verdad absoluta, por lo cual es válido tomar en cuenta el estado de desarrollo de esta materia y sus principales exponentes.

#### BIBLIOGRAFÍA

**Abramson R. (OIT 1993) DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento En las empresas guía para gerentes y consultores OIT Ginebra, 500 Pág.**

**Álvarez L; Campaña M y Zayas E (2004) . Consultoría Organizacional <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtm>\*\*l\*\***

**Álvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento De la Productividad PPMP; un programa de mejora continua. U.H. Holguín Cuba, 12 Pág.**

**Álvarez L. (2001) Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación; tesis para optar por el título de máster en dirección Holguín Cuba**

**Codina Jiménez Alexis (2003) La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba .Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003**

**Champy, J. (1996): Reingeniería en la gerencia, Ed. Norma, Colombia. 244 Pág.**

**Goldratt,(1992) E, M. La meta / Eliyahu M. Goldratt. —México: Ed. Castillo, 1992. —408 Pág.**

**Gómez, L.(1990): Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 Pág.**

**Hammer, M. y J. Champy (1994): Reingeniería de la empresa. Barcelona. Ed. Parramón.**

**Huidoro, A.(1997) Organización por procesos. Boletín de información del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid (Madrid) 459(1): 38-41, mayo-junio, 1997.**

**Kepner Ch; Tregoe B.(1983)**El nuevo directivo racional, análisis de problemas y toma de decisiones. Mcgraw Hill de México S.A., 480 Pág.

**Kubr. (OIT 1994)** : La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión Ginebra Suiza.

**Pacheco A (1991)** Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. (PPMP) / Arturo Pacheco Espejel. México: Ed. IPN-UPIICSA 33 Pág.

**Portuondo, F. (1992)** La consultoría vía para el mejoramiento de la empresa. Ingeniería Industrial\_ (La Habana) 13(1): 3-13, abril 1992.

**Rodríguez F; Gómez L. (1990)** Productividad y Calidad Manual del Consultor (CAF) Ed. Nuevos Tiempos Venezuela.

**Rodríguez, F. y Gómez, L. (1991):** Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa (CAF),Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela .150pág.

**Sherwood .J( 1989)** “Diferencias esenciales entre el enfoque tradicional de la consultoría y el enfoque colaborativo” ; reproducido por CETDIR ; ISPJAE ; La Habana 1989