

# Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS





# UNIDAD I

## NATURALEZA Y OBJETO DE LA CONSULTORIA



## Área Académica:

Administración

Asignatura:

Servicios Empresariales y Consultoría

Tema:

Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas

Catedráticos:

M. en A. E. Juan Eduardo Ramírez León

M en G.A. Oralia Landeros Rosas

Mtro. Luis Álvaro Guerra Rangel

Periodo:

Julio-Diciembre 2018



# Introducción

Las empresas llegan a tener problemas por una mala organización, por una producción deficiente o por bajas ventas.

En esta presentación se dan a conocer las organizaciones que se dedican a dar asesoría a través de un método denominado consultoría para mejorar la práctica de la gestión. Estas pueden ser empleadas por una empresa privada independiente o pública, con la finalidad de mejorar su rendimiento y ser más competitivas en el mercado.



# Resumen

La consultoría de gestión es un servicio profesional que ayuda a los gerentes corporativos a analizar y resolver problemas prácticos que enfrentan sus organizaciones para mejorar su desempeño y aprender de las experiencias de otros gerentes y organizaciones. Este método puede aplicarlo a muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación y la investigación.

**Palabras clave:** Consultoría, empresa, cliente, proyecto, problemas.





**Objetivo general:** Desarrollar en el alumno la visión de su potencial profesional como asesor externo en las empresas, identificando las características y elementos de la consultoría.

**Objetivo particular:** Lograr que el alumno conozca la naturaleza y objeto de la consultoría, sus razones, las maneras principales de recurrir a los consultores, así como los elementos fundamentales y sus principios, propiciando valores como son: la responsabilidad, la verdad y el compromiso.



## Abstract:

Management consulting is a professional service that helps corporate managers to analyze and solve practical problems facing their organizations to improve their performance and to learn from the experiences of other managers and organizations. This method can apply it many technically competent people whose main occupation is not consulting, but the teaching, training and research.

**Keywords:** Consulting company, client, communication, project, task.



# UNIDAD I

## NATURALEZA Y OBJETO DE LA CONSULTORÍA

- 1.1 Definición de la consultaría.
- 1.2 Cinco razones genéricas para recurrir a los consultores.
- 1.3 Diez maneras principales de utilizar a los consultores.
- 1.4 Elementos fundamentales del método de la consultaría.
  - 1.4.1 Principios de la consultaría



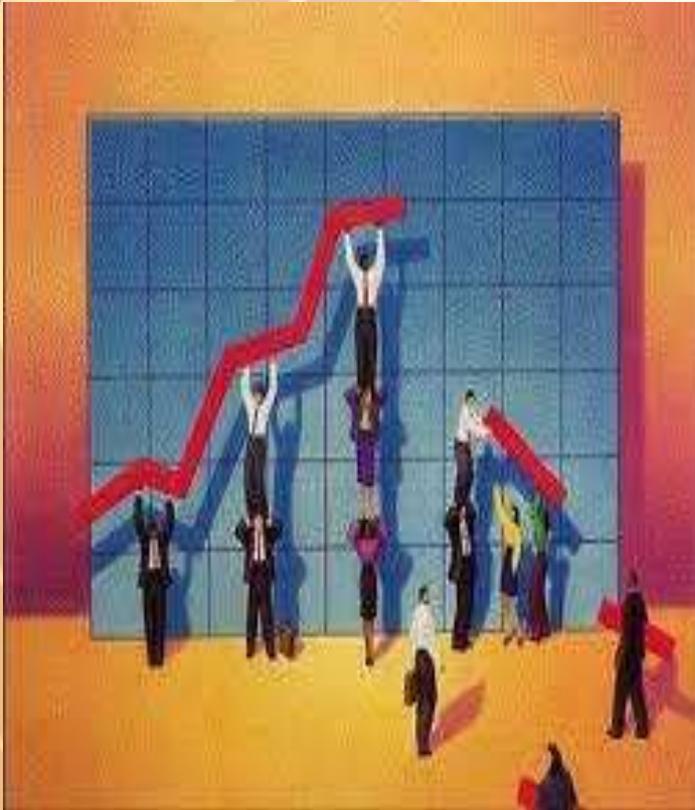
# DEFINICIÓN DE CONSULTORIA

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; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.



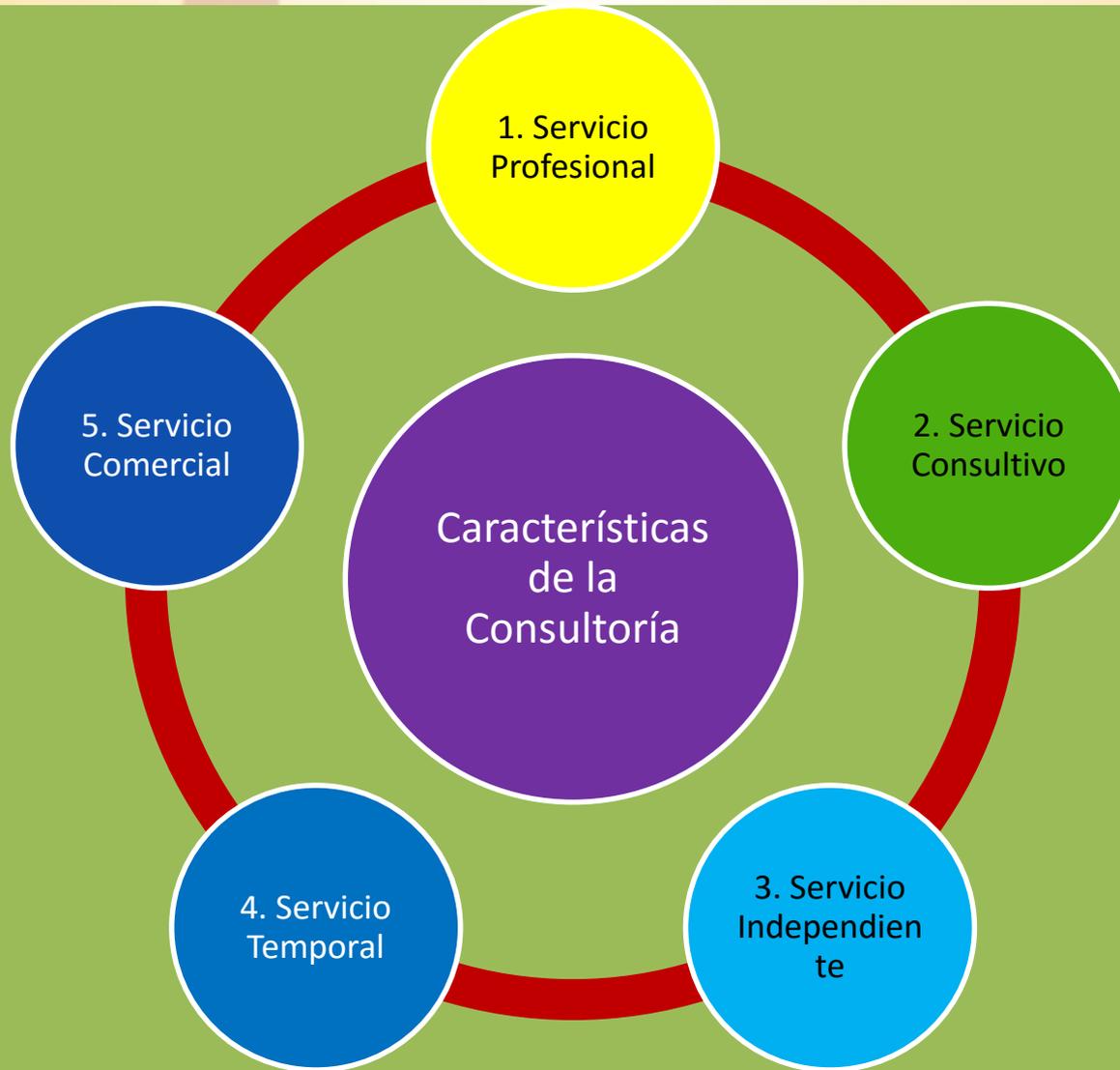
# ***¿Qué es la Consultoría?***



Es la aplicación del conocimiento enfocado al medio empresarial público y privado, ofreciendo servicios de asesoría y auditoría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones.



# Consultoría



# 1. UN SERVICIO PROFESIONAL



1. La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.



# Servicio Profesional



Consultoría  
y Asesoría



Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de:

- *Haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas.*
- *Adquirir la capacidad necesaria para identificar los problemas.*
- *Hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc.*



# Servicio Profesional

Los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades.

Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas.

Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

## 2. SERVICIO CONSULTIVO

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; *los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.*



# Servicio Consultivo



No solo se trata de dar el consejo adecuado, también debe ser en el momento apropiado.

Esta es la cualidad fundamental del consultor.

El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.



### 3. ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE

*Este se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones - clientes y con las personas que trabajan en ellas.*



# Servicio Independiente

*El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas.*

*Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como **promotor de cambio** y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente.*

Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.



# Servicio Independiente

Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas:



## Técnica

- El consultor esta en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree.



## Financiera

- Significa que el consultor no tiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, ejem. La decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado.



## Administrativa

- Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.



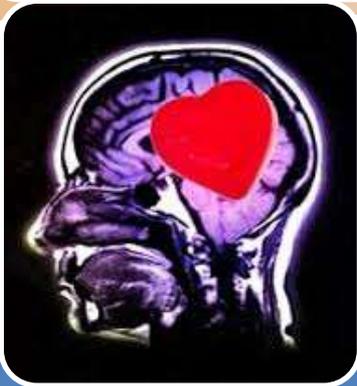
# Independiente

## Política



- Significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente, puede influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas.

## Emocional



- Significa que el consultor mantiene su desapego, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puede existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.



## 4. ES UN SERVICIO TEMPORAL



Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente una persona profesional adicional.



## 5. SERVICIO COMERCIAL



Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida, tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes.

# LA CONSULTORÍA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS



*Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen.*

La consultoría es un trabajo difícil basado en el **análisis** de hechos concretos y en la búsqueda de **soluciones** originales pero factibles.

# La Consultoría no Proporciona Soluciones Milagrosas



El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los **problemas** de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.



## Cinco Razones Genéricas para Recurrir a los Consultores

Un gerente o director de empresas puede recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda de un profesional independiente y considera que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda.

Las razones de la consultaría se puede considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas:

# Razones Genéricas para Recurrir a los Consultores



# 1. ALCANZAR LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



Toda consultoría en materia gerencial y empresarial, apunta a un objetivo general y principal, que consiste en “ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole”, que pueden definirse de diferentes formas:

# Metas Empresariales y Sociales

1. Papel de dirección del sector.

2. Ventajas competitivas.

3. Satisfacción de los clientes.

4. Calidad total o productividad total.





5. Excelencia de la empresa.

6. Rendimiento elevado.

7. Eficacia.

8. Crecimiento.



# La finalidad de la consultoría:

Para el logro de los objetivos principales del cliente

Mensurable

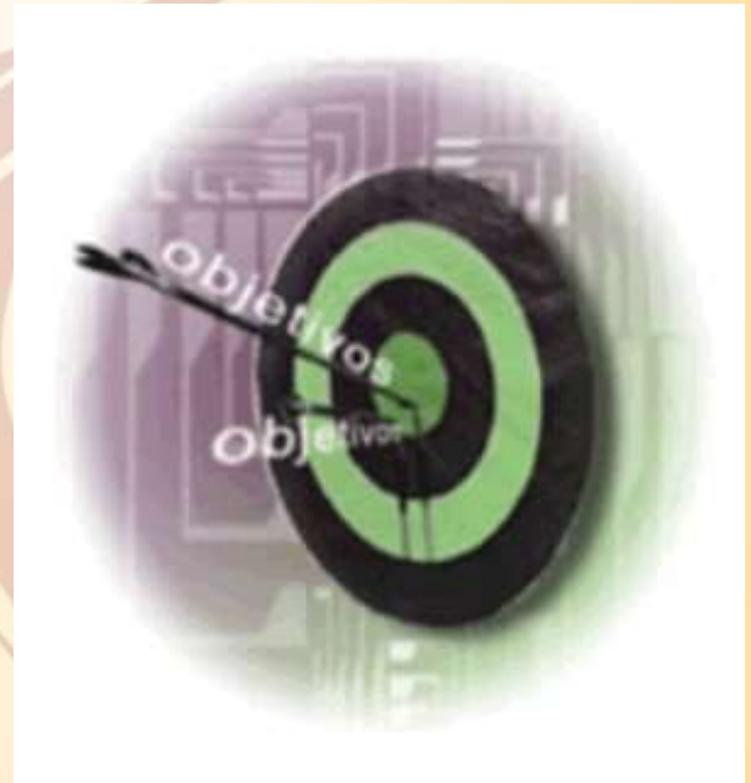
Con aportación tangible

Aumentar el valor de la organización-cliente



# Objetivo

El objetivo global de la consultoría de empresas constituye el fundamento y da sentido a toda la labor del asesoramiento.





El objetivo de alcanzar las metas de la organización cliente, parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas.

La principal aportación del consultor podría muy bien consistir en:

1. A ayudar al cliente a adoptar una visión de futuro.
2. Fijar metas ambiciosas pero realistas.
3. Elaborar una estrategia.
4. Concentrarse en los resultados.
5. Empezar a considerar los problemas y las oportunidades a la luz de unas metas a mas largo plazo y mas fundamentales para la organización.

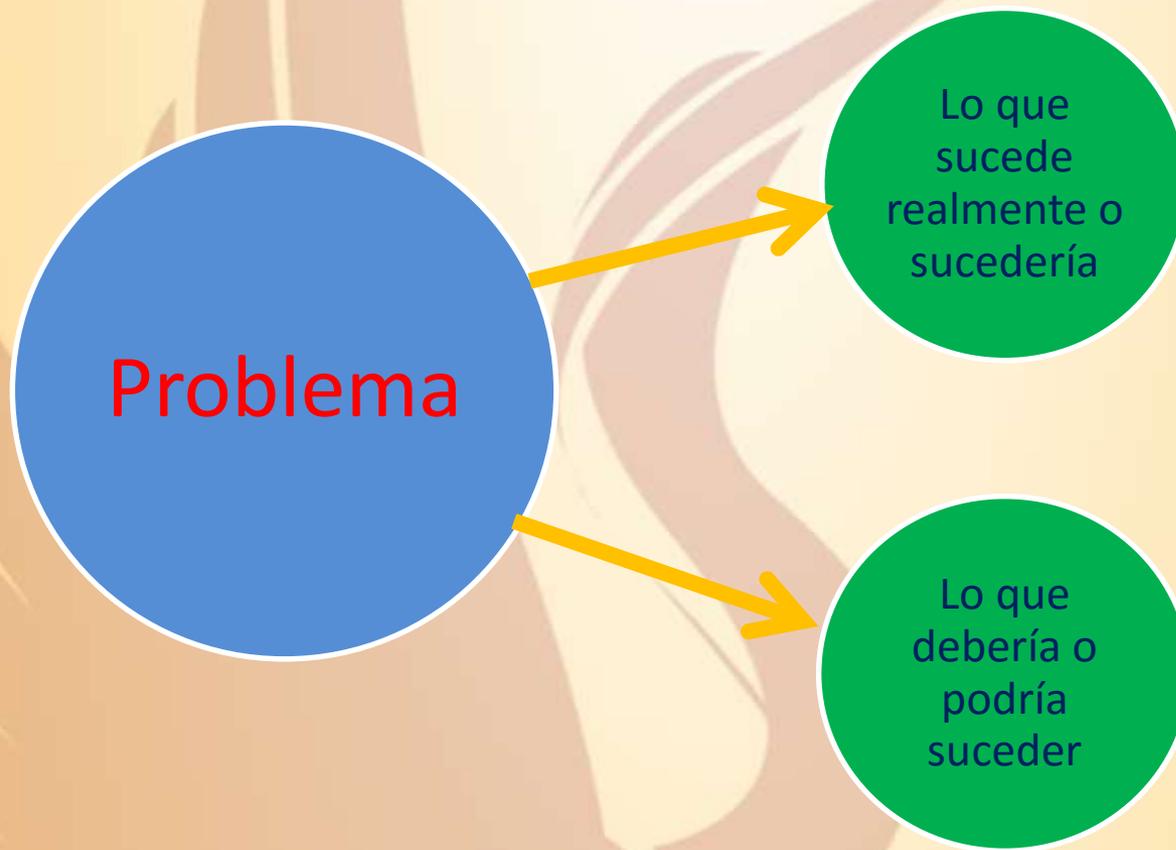


## 2. RESOLVER LOS PROBLEMAS GERENCIALES Y EMPRESARIALES

La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver los **problemas** relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa.



Un problema se describe en términos relativos,  
como una diferencia entre dos situaciones.



# Problema

Alguien tiene que ocuparse de esta diferencia y tratar de superarla o de atenuarla.

Una situación en *si* no es un problema.

Con frecuencia una situación actual de la organización-cliente se compara con una situación que existía en el pasado.

Si ha habido un deterioro como: La caída vertical de las ventas o los beneficios, el problema se define como la necesidad de restablecer la situación original.

Por eso, a los consultores se les llama a veces:

- Médicos de las compañía.
- Curanderos de la empresa.
- Remediadores de problemas.





**Ejemplo: Una empresa que justifica el empleo de un consultor puede estar causado por las siguientes razones:**

Quejas de los clientes.

Malos resultados de la empresa.

Falta de competencia.



Sistemas anticuados de control.



### 3. **DESCUBRIR Y EVALUAR NUEVAS OPORTUNIDADES**

Los consultores no se sienten satisfechos de que se les considere remediadores de problemas.

Ellos consideran que pueden ofrecer mucho mas que una ayuda a las organizaciones, para sacarlas de las dificultades, por ello.

A veces se puede recurrir también a un consultor para:

- Descubrir las desviaciones que se han producido y.
- Hallar y rectificar sus motivos.





## Descubrir y Evaluar Nuevas Oportunidades

Sin embargo, las organizaciones prefieren utilizar a los consultores para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades.

Elas consideran a las empresas de consultaría como:

- Una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa





## Descubrir y Evaluar Nuevas Oportunidades

- En la promoción de nuevos mercados y productos.
- En la evaluación y utilización de tecnologías avanzadas.
- En el mejoramiento de la calidad.
- En la prestación de servicios mas útiles a los clientes.
- La promoción y motivación del personal.<sup>39</sup>





## Descubrir y Evaluar Nuevas Oportunidades

- La utilización óptima de los recursos financieros.
- El descubrimiento de nuevos contactos comerciales.

*La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en actos y han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores.*



## 4. MEJORAR EL APRENDIZAJE

Lyndon Urwick, cuya contribución al fomento de la consultoría profesional de empresas es una de las más importantes, ha señalado que, *“El único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”*

# Mejorar el Aprendizaje



Muchos clientes recurren a consultores no solo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor por ejemplo:

# Mejorar el Aprendizaje



Sobre el análisis del medio ambiente.

La reestructuración empresarial.

La gestión de la calidad.

Los métodos utilizados para evaluar a las organizaciones

Poner al descubierto los problemas y las oportunidades



Promover las mejoras y aplicar los cambios, (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, retroalimentación de la información, evaluación y técnicas análogas)

## 5. Poner en Practica los Cambios



“Agente del cambio”, es otro título frecuentemente aplicado a los consultores, ya que refleja otro objetivo general de la consultoría.

Ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

## Diez Maneras Principales de Utilizar a los Consultores

La mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptara una o más de las diez formas siguientes:

- *Facilitación de información.*
- *Facilitación de especialistas.*
- *Establecimiento de contactos y vínculos comerciales.*
- *Facilitación de dictámenes de expertos.*

# Diez Maneras



1.  
Facilitación de  
información

2.  
Facilitación de  
especialistas

3. Establecimiento  
de contactos y  
vínculos  
comerciales

4  
. Facilitación de  
dictámenes  
especiales

5.  
Realización de un  
diagnostico

6.  
Capacitación y  
perfeccionamiento de  
los directivos y del  
personal en general.

7.  
Mejoramiento de  
sistemas y  
métodos.



8  
. Elaboración de  
propuestas de  
medidas

9.  
Planificación y gestión  
de los cambios de la  
organización.

10.  
Prestación de  
asesoramiento  
personal

# Elementos Fundamentales del Método de la Consultoría

Existen enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría, aplicados a diversos tipos de problemas, organizaciones, y entornos gerenciales y empresariales.

No obstante, la consultaría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes, algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo:

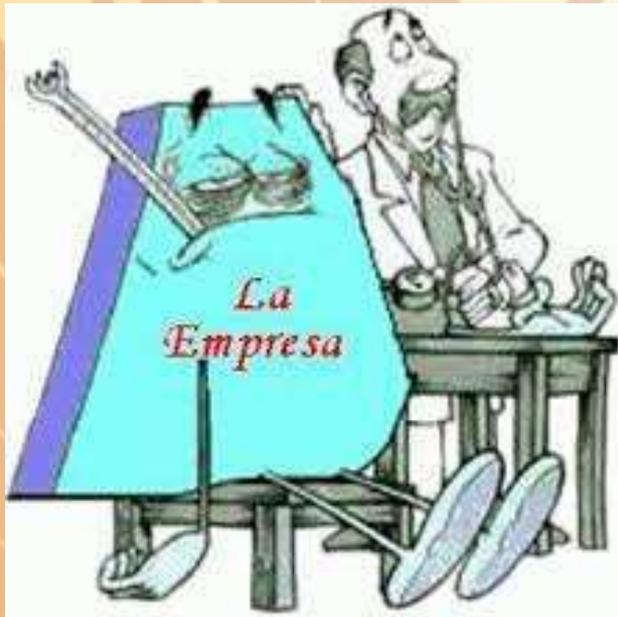
# Elementos Fundamentales del Método de la Consultoría



1. Todos los consultores deben recurrir a la entrevista:

# Elementos Fundamentales del Método de la Consultoría

2. Diagnostico de los problemas



3. Objetivos del cliente.



# Elementos Fundamentales del Método de la Consultoría

4. La estructura y el plan de trabajo que se ha de realizar en su esfera particular de intervención







En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica como se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones-cliente:

### 1. Dimensión Técnica

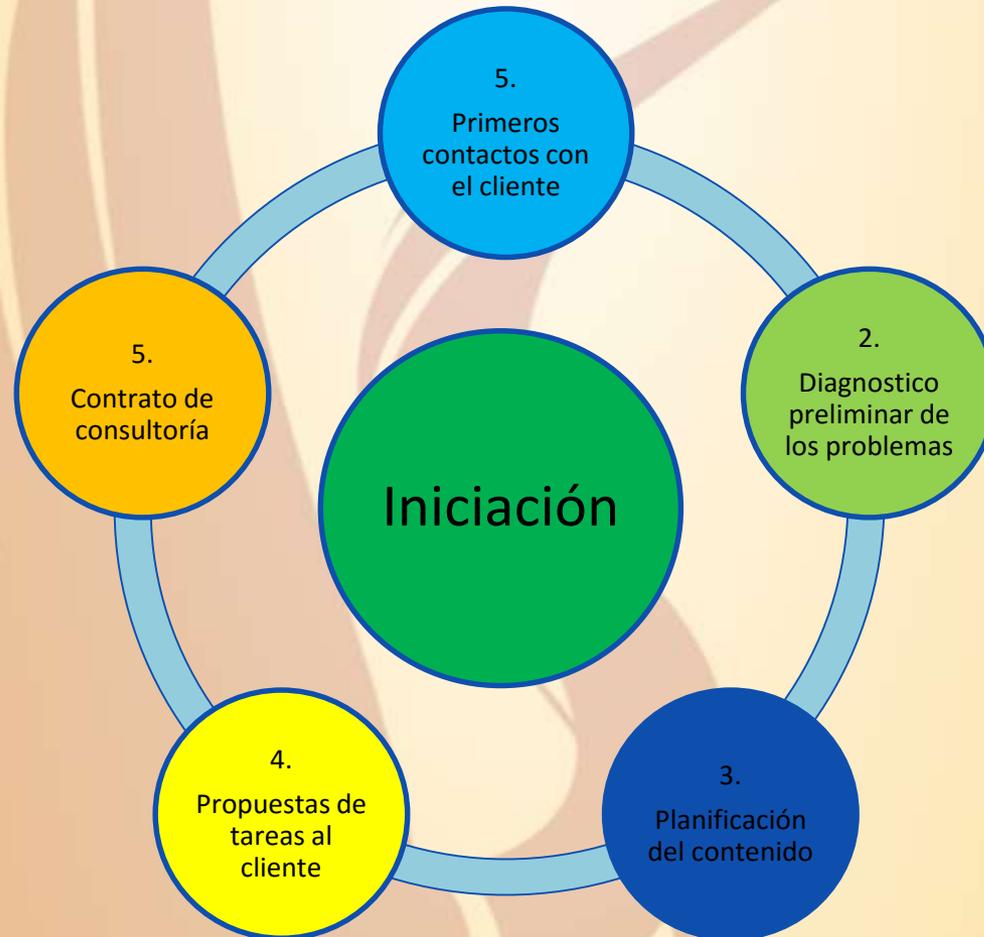
- Que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema.

### 2. Dimensión Humana

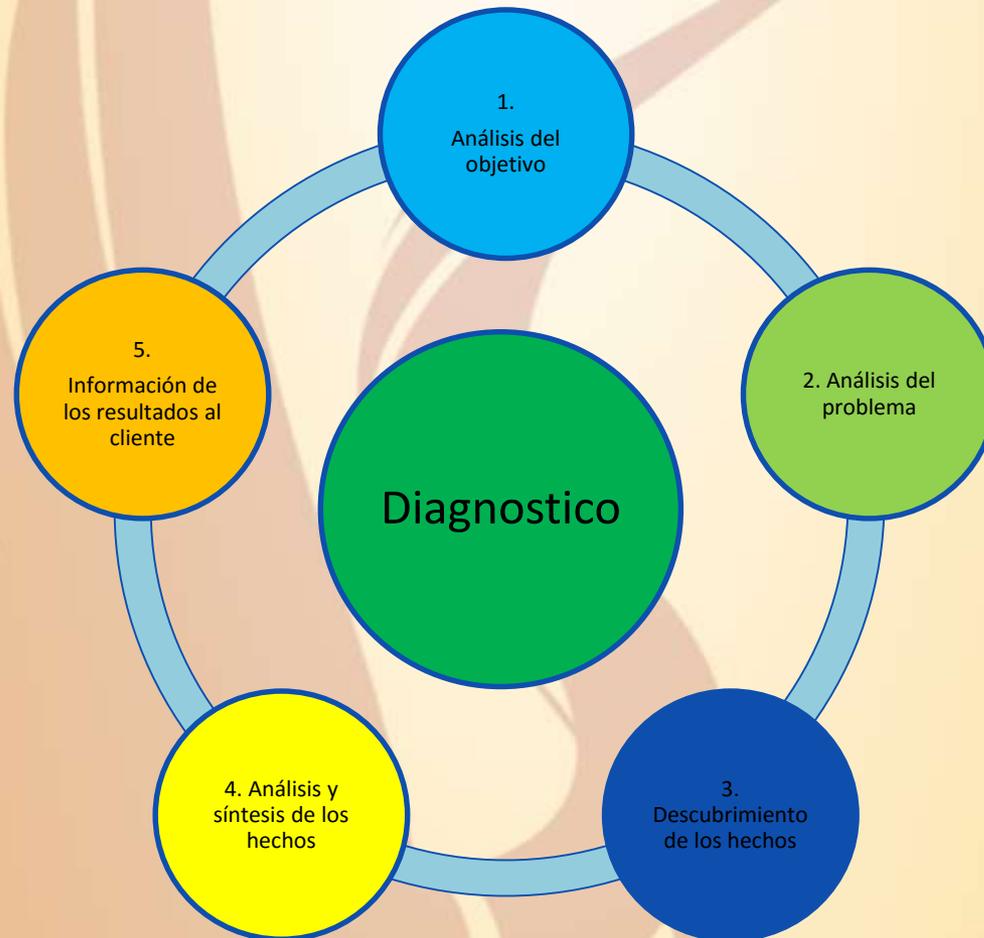
- Es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trata y su interés en mejorar la situación actual así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.



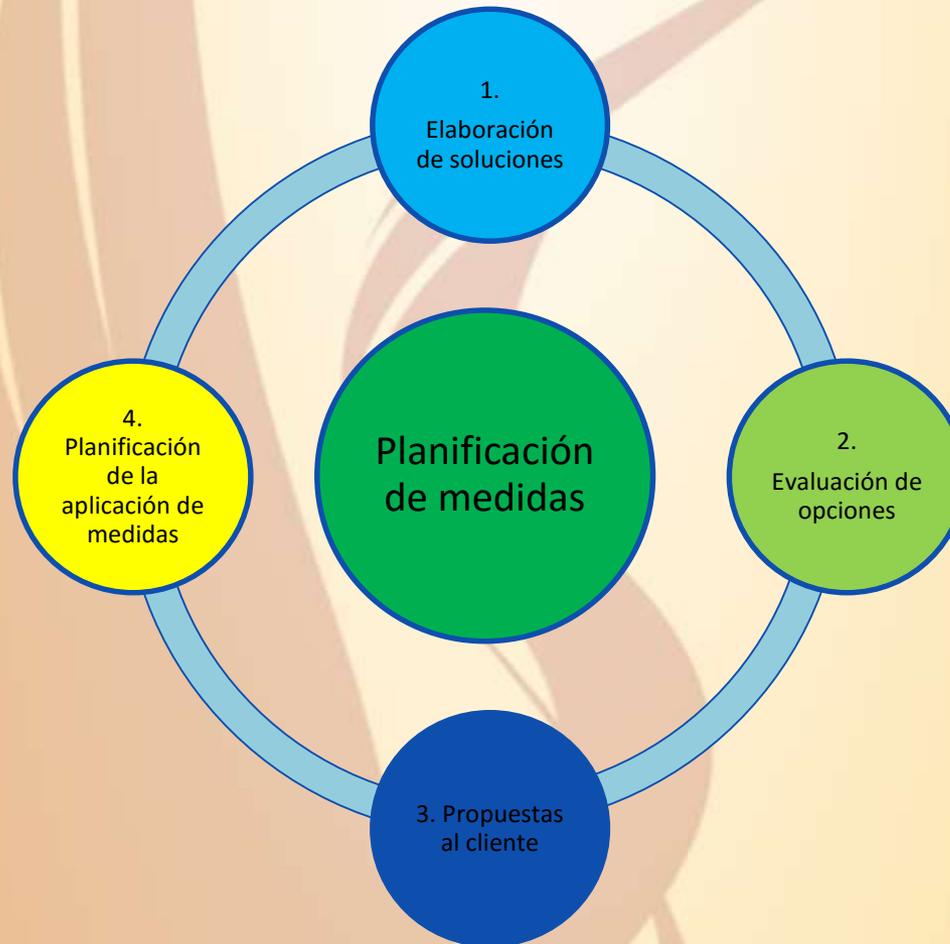
# Fases del proceso de la consultoría



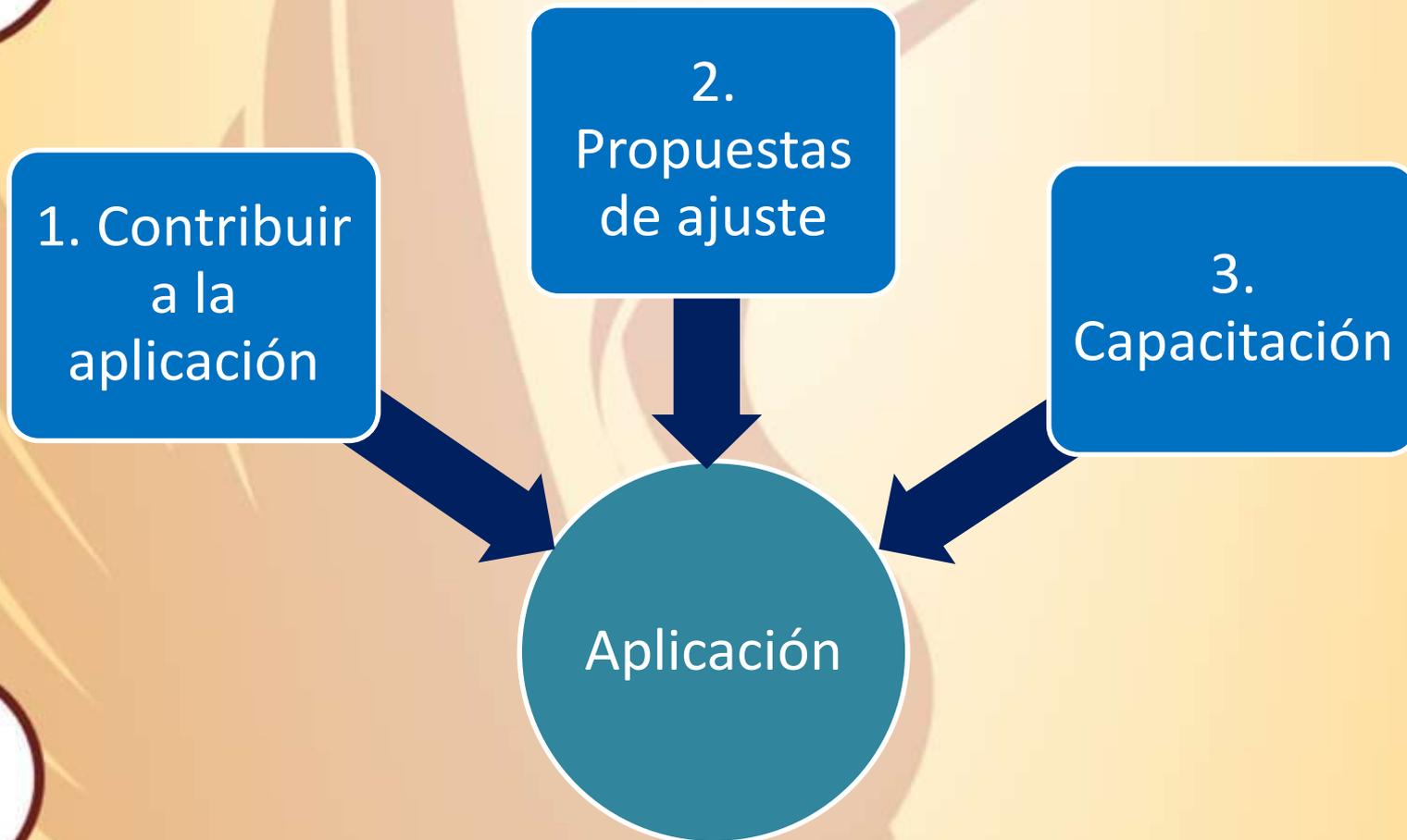
# Fases del proceso de la consultoría



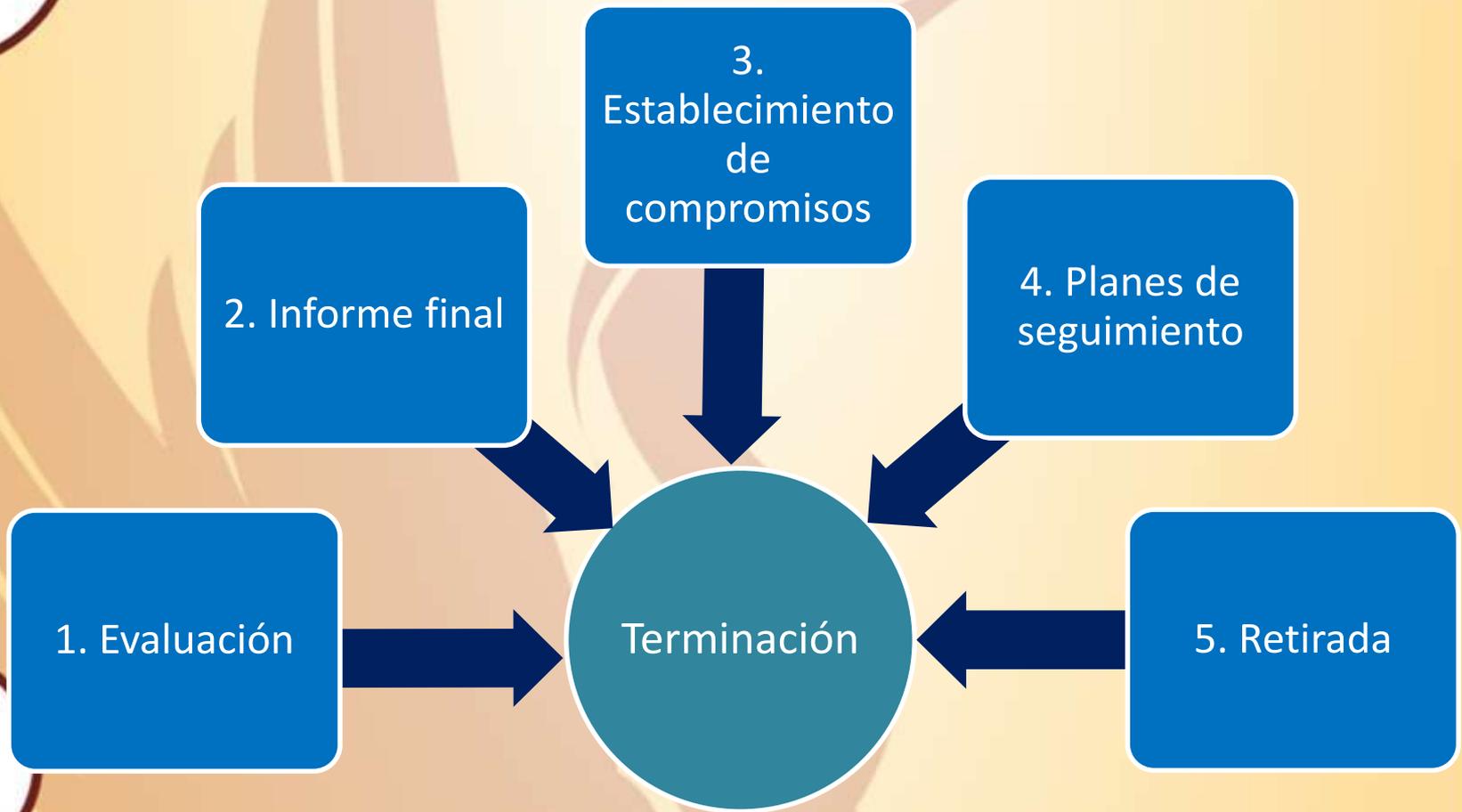
# Fases del proceso de la consultoría



# Fases del proceso de la consultoría



# Fases del proceso de la consultoría



# BLOGRAFIA

- 1.- MILAN KUBR
- "La consultoría de Empresas " Guía para la profesión.
- Ed. Limusa,
- año 2002, tercera edición
- 2.- Unamos apuntes. [www.com](http://www.com).
- 3. Código de Ética del Licenciado en Administración .
- Editorial Ecafsa.
- 4.- Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional Año 1 Num. 1, julio-diciembre 2005.
- 5.- Manuel Sama Treviño
- Consultoria Profesion o Salvavidas
- Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2002
- 6.- David Oates
- El Mundo de la Consultoria Gerencial
- 1992 Ediciones Macchi
- 7.- Consultoria de Procesos
- Su Papel en el Desarrollo Organizacional
- 1970 Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- 8.- Roberto T. Kiyosaki
- El cuadrante de flujo de dinero
- Editorial Aguilar
- 2017
- 9.- Laura Zapata Cantú, Jose Luis Pineda, Mariela Quiroga Treviño, Jose Antonio Rosas Ferer
- Consultoria Administrativa e Inteligencia de Negocios
- Editorial Digital
- 2017
- 10.- Roberto T. Kiyosaki
- Padre Rico padre, Padre pobre
- Editorial Aguilar
- 2017
- 11.- Edgar H. Schein
- La empresa emergente (la confianza y los desafíos de la transformación)
- Editorial Granica
- 2017
- 12.- Munch, Lourdes
- Consultoría Administrativa
- Editorial Trillas
- 2017

