



CONSULTORIA PROFESIONAL

UNIDAD 1

Generalidades de la Consultoría

Ing. Daniel Alejandro Coello Yanes MSc.



Análisis de la Consultoría

Definición de Consultoría

Existen numerosas definiciones del termino “Consultoría”, las cuales se consideran bajo dos enfoques básicos:

- * En el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría.

“Por proceso de consultoría se entiende a cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”

Fritz Steele
Consulting for organization Change (1975)



Análisis de la Consultoría

Definición de Consultoría

“Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente.”

Peter Block
Consultoría sin fisuras (1981)



Análisis de la Consultoría

Definición de Consultoría

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional.

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

Larry Griner y Robert Metzger
Consulting to management (1983)



Análisis de la Consultoría

Definición de Consultoría

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en practica de cambios”

Milan Kubr

La consultoría de empresas. Guía para la profesión (2010)



Análisis de la Consultoría

Definición de Consultoría

Considerando ambos enfoques como complementarios y no como opuestos, la consultoría en una empresa se puede definir tal como lo hace el Instituto de Consultores de Reino Unido:

“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”



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

Servicio Independiente

- * Representa un trabajo o servicio independiente, donde esta implícita la imparcialidad, esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

La independencia del consultor implica:

- * Independencia técnica: el consultor posee una opinión técnica capacitada que no siempre es la que cree, pretende, o desea escuchar el cliente.
- * Independencia financiera: el consultor no obtiene ningún beneficio económico de la medida adoptada por el cliente.
- * Independencia administrativa: el consultor no es un empleado subordinado a las decisiones administrativas del cliente.



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

La independencia del consultor implica:

- * Independencia Política: ninguna persona de la organización puede influir en el consultor condicionando o rechazando su contrato por pertenecer o no a equis partido político.
- * Independencia emocional: el consultor esta impedido para manifestar sus emociones o afectos por razones de amistad, afinidad o compañerismo que exista con cualquier persona de la organización que lo ha contratado.



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

Servicio Temporal

- * La consultoría es esencialmente un servicio de asesoramiento y tiene un aspecto consultivo, por lo que el consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza el trabajo y sus funciones están limitadas a un periodo de tiempo específico y estos deberán abandonar la organización al finalizar sus compromisos con la misma.



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

Servicio Profesional y Capacitado

- * La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, es por esto que el consultor debe poseer una amplia experiencia en la temática o área en la que se está brindando la consultoría.



Análisis de la Consultoría

Alcances, rasgos y funcionalidad

Servicio Comercial

- * Las empresas consultoras venden sus productos y/o servicios y los clientes los compran, por lo que las consultoras son en resumidas cuentas empresas que reciben una remuneración monetaria por la prestación de sus servicios.



Análisis de la Consultoría Limitantes

Las empresas consultoras no hacen milagros, sería un error suponer que una vez contratada una consultoría 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.

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



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

Existen muchas razones para que una organización (cliente) recurra a los servicios de un consultor o empresa consultora; sin embargo, históricamente la experiencia, permite que se puedan agrupar en cinco grandes grupos:



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

- * **Alcanzar los fines y objetivos de la organización:** en toda consultoría en materia gerencial y empresarial se debe de apuntar a un objetivos general y principal que consiste en apoyar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de cualquier otra índoles, es por eso que la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, y este valor debe ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos empresariales.



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

- * **Resolver los problemas gerenciales y empresariales:** ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas es quizá el objetivo mencionado con mas frecuencia en la consultoría, es por eso que la tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y la organización.



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

- * Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: las empresas consultoras o consultores independientes no se sienten especialmente satisfechos de ser catalogados como remediadores de problemas, ya que si la organización no tuviera estos problemas, no se verían en la necesidad de las consultorías, es por esto que los consultores son empleados para descubrir y evaluar nuevas oportunidades basándose en las dificultades que poseen las organizaciones y así prever posibles cambios en los mercados empresariales.



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

- * **Mejorar el aprendizaje:** según Lyndon Urwick “el único trabajo que vale la pena realmente hacer como consultor es el de instruir y enseñar a los clientes y su personal a administrar mejor su negocio” ya que las empresas buscan el apoyo de los consultores no solo para resolver problemas, sino para también para adquirir conocimientos de la resolución de estos problemas.



Análisis de la Consultoría

Porque se Emplean Consultores

- * **Poner en practica los cambios:** otro titulo dado a los consultores es el de “Agente de cambio” y estos están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría que es “Ayudar a las organizaciones clientes a entender los cambios y adaptarse a ellos, al mismo tiempo que introducen la innovación necesaria para sobrevivir y tener éxito en un entrono donde el cambio es continuo y éste en lo único constante”



Análisis de la Consultoría

Objetivo de la Consultoría

- * Toda consultoría organizacional apunta a un objetivo general, que consiste en hacer que las organizaciones clientes alcancen sus objetivos empresariales. Toda consultoría tiene como fin hacer que el valor de la organización cliente aumente y este valor debe ser una aportación visible y medible dentro de las organizaciones cliente.
- * El objetivo de alcanzar las metas organizacionales parte del supuesto que la organización cliente ha definido sus objetivos empresariales.



Consultoría Como Servicio Profesional

Como Utilizar a los Consultores

Luego de entender y tener claro el por qué son necesarios los consultores en una organización es importante definir las formas en la que estos pueden ser utilizados dentro de las organizaciones:

- * Para la Facilitación de información: una información mejor, más completa y más pertinente es a menudo lo único o lo más importante que necesita un cliente para adoptar la decisión correcta.
- * Para la Facilitación de especialistas: se puede utilizar a un consultor para complementar al personal de la organización cliente.



Consultoría Como Servicio Profesional

Como Utilizar a los Consultores

- * Para el establecimiento de contactos y vínculos comerciales: muchas organizaciones recurren a los servicios de un consultor para que este sirva como nexo entre la organización y potenciales socios comerciales.
- * Para la facilitación de dictámenes de expertos: se puede entrar en contacto con un consultor para que este de un dictamen pericial en casos en los que los clientes pueden elegir entre diversas posibilidades y prefieren disponer de un asesoramiento imparcial e independiente.
- * Para la realización de un diagnóstico: las organizaciones utilizan a los consultores para una amplia gama de tareas de diagnóstico relacionadas con las virtudes y defectos de la organización siempre desde un punto imparcial y enfocado a la mejora continua dentro de la organización.



Consultoría Como Servicio Profesional

Como Utilizar a los Consultores

- * Para la elaboración de propuestas de medidas: esta utilización está ligada a la realización de diagnóstico ya que luego de realizar dicho diagnostico el consultor realiza la elaboración de propuestas que vengan a mejorar la organización en las áreas diagnosticadas.
- * Para el mejoramiento de sistemas y métodos: en gran medida los consultores son utilizados para realizar un estudio de los métodos y sistemas que utiliza la organización y definir las áreas de mejora dentro de las mismas, para dejar estos sistemas y métodos a punto para el desarrollo de la organización.
- * Para la planificación y gestión de los cambios de la organización: el acompañamiento en la planificación y gestión de cambios por parte de los consultores es una de las formas más comunes de utilización de estos ya que sirven como apoyo y respaldo en la implementación de estos cambios.



Consultoría Como Servicio Profesional

Como Utilizar a los Consultores

- * Para la capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal en general: una utilización importante de los consultores es la de servir como facilitadores en capacitación y perfeccionamiento de nuevos métodos y técnicas que pueden ser utilizados por la organización para generar mejoras organizacionales de manera autónoma o con acompañamiento de los consultores.
- * Para la prestación de asesoramiento personal: el asesoramiento individual a los directivos o mandos medios dentro de las organizaciones es una utilización de los consultores, ya que estos brindan apoyo en la gestión personal de cada miembro de la organización y buscan que las capacidades de cada uno de estos sean explotadas y con esto hacer que la organización siga su desarrollo.



Consultoría Como Servicio Profesional

Elementos Fundamentales

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. No obstante, la consultoría se caracteriza no sólo 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.



Consultoría Como Servicio Profesional

Las Dos Dimensiones de la Consultaría

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

- * **La Dimensión Técnica** (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).
- * **La Dimensión Humana** (las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas).



Consultoría Como Servicio Profesional

Tipos de Consultorías

- * Consultoría para la gestión y estrategias.
- * Consultoría Financiera.
- * Consultoría en comercialización y distribución.
- * Consultoría en dirección de la producción.
- * Consultoría en la administración de recursos humanos.
- * Consultoría en las tecnologías de la información.
- * Consultoría en dirección de la pequeña empresa.
- * Consultoría en el sector publico.
- * Consultoría ambiental.
- * Consultoría en productividad y rendimiento.



Consultoría Como Servicio Profesional

Calidad en la Consultoría

- * La calidad en el ejercicio de la consultoría es una parte medular en el éxito de esta profesión, es por esto que toda empresa consultora o consultor independiente debe de trabajar con profesionalismo y ética para fomentar en su cartera de cliente la confianza de que todo producto o servicio que se les brinde cumple con los requerimientos esperados y sobre todo que sirvan para el crecimiento empresarial.
- * Brindar calidad en los productos o servicios ofrecidos como consultor es la mejor carta de presentación para un consultor o empresa consultora y para cumplir con este objetivo el consultor debe especializarse en su área y buscar los estándares y normas del mercado para brindar a sus clientes un respaldo de que sus métodos o mecanismos de consultoría están avalados por un ente rector dentro de la industria



El Proceso de Consultoría

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.”



El Proceso de Consultoría

Iniciación

Diagnóstico

Planificación
de Medidas

Aplicación

Terminación



El Proceso de Consultoría

Iniciación:

- * Primeros contactos con el cliente
- * Diagnóstico preliminar
- * Planificación de la acción
- * Propuestas al cliente
- * Contrato de consultoría

En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente



El Proceso de Consultoría

Diagnóstico:

- * Análisis del objetivo
- * Análisis del problema
- * Descubrimiento de los hechos
- * Análisis y síntesis de los hechos
- * Información de resultados al cliente

Diagnostico a fondo del problema que se ha de solucionar.



El Proceso de Consultoría

Planificación de medidas:

- * Elaboración de soluciones
- * Evaluación de opciones
- * Propuesta al cliente
- * Planificación de la aplicación de medidas

La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema.



El Proceso de Consultoría

Aplicación:

- * Contribuir a la aplicación
- * Propuestas de ajustes
- * Capacitación

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.



El Proceso de Consultoría

Terminación:

- * Evaluación
- * Informe final
- * Establecimiento de compromisos
- * Planes de seguimiento
- * Retirada

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.



Coello Yanes Consultores

