

Administración de la Información III

www.uneg.edu.ve



jrondonf@yahoo.com



0414 0950342
0416 6860796

Prof. Jesús M. Rondón F



El Proceso de Consultaría

CONTENIDO:

Consultaría Organizacional

PROCESO DE CONSULTORIA – CONSULTORIA ORGANIZACIONAL - FASES -
INICIACIÓN-
DIAGNÓSTICO - PLAN DEL ACCIÓN – APLICACIÓN – TERMINACIÓN – ENFOQUES DE
CAMBIO ORGANIZACIONAL

Material diseñado y elaborado por:

Prof. Jesús M. Rondón F.

Introducción



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...

1.El Proceso de Consultoría



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:

1. Los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales.
2. Sus objetivos emanados de la misión de la Organización.
3. Analizar las causas que provocan el problema.
4. Identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente.

1.El Proceso de Consultoría



La labor actual del consultor como “**agente de cambio**”:

1. **Implica la transferencia de conocimientos.**
2. **Know How.**
3. **La capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.**
4. **Apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo.**

1.El Proceso de Consultoría



Todo esto convierte al consultor en un agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados, esta modalidad “nueva” se ha denominado **consultoría colaborativa**.

1.1 Consultoría Colaborativa



También llamada participativa:

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 cambio.

Su esencia:

Es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

2.Consultoría Organizacional



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.

- Comienzo**

Se establece la relación y se inicia el trabajo.

- Fin**

La partida del consultor.

“Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas.”

2.1 Fases



Fase 1: Iniciación



Esta fase incluye los primeros contactos:

- 1.** Las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización.
- 2.** De qué manera el consultor podría prestarle ayuda.
- 3.** Aclaración de sus papeles respectivos.
- 4.** Preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema.
- 5.** La negociación y concertación de un contrato de consultoría.

Fase 1: Iniciación



En esta fase inicial puede asimismo suceder:

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.

Confianza e Integración del equipo:

Por parte de los consultores internos y externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultor debe tener habilidades para facilitarlos.

Fase 1: Iniciación



En esta fase inicial puede asimismo suceder:

Información/Formación:

Por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y se aclaren los roles de los consultores es de asesoría, capacitación y ayuda transferencia de tecnología, entre otros.

“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.”

Fase 1: Iniciación



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 in diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.
- 6.**Elaboración de una planificación de la tarea de realizare y discutir y aprobar la propuesta.

Fase 2: Diagnóstico (I)



La segunda fase es una investigación cabal de los hechos y su análisis, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita:

1. ¿**E**l índole del cambio ya sea tecnológico, organizativo, de información, psicológico o de otro tipo?.
2. **D**e poseer dimensiones ¿Cuál es el esencial?.
3. ¿**Q**ué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio?.
4. ¿**S**e comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar?.

Fase 2: Diagnóstico (I)



El objetivo del diagnóstico es:

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 .

Fase 2: Diagnóstico (I)



En resumen lo que se debe lograr esta etapa es que el consultor debe asegurarse que el diagnóstico se ha definido con claridad:

- 1.El problema.**
- 2.Las causas del problema.**
- 3.La capacidad potencial del cliente para resolver el problema.**
- 4.Las direcciones posibles de las medidas futuras.**

Fase 2: Diagnóstico (II)



EL PROBLEMA:

Debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales:

1. **I**dentidad.
2. **M**agnitud.
3. **U**bicación.
4. **T**iempo.
5. **L**a Tenencia.(OPCIONAL)

Fase 2: Diagnóstico (II)



IDENTIDAD

- ¿Que?
- ¿Qué resultado es el indeseado?
- ¿Cuál es la falla?

MAGNITUD

- ¿Cuánto afecta?
- Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados).

UBICACIÓN

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

TIEMPO

- ¿Desde cuando afecta?
- Que periodicidad tiene, con que frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal

Fase 2: Diagnóstico (II)



IDENTIDAD

- ¿Que?
- ¿Qué resultado es el indeseado?
- ¿Cuál es la falla?

MAGNITUD

- ¿Cuánto afecta?
- Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados).

UBICACIÓN

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

TIEMPO

- ¿Desde cuando afecta?
- Que periodicidad tiene, con que frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal

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

Fase 2: Diagnóstico (II)



En resumen la definición del problema que es la primera etapa en su solución implica:

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

Fase 3: Plan de acción



Esta tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio:

1. **De las diversas soluciones.**
2. **La evaluación de las opciones.**
3. **La elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión.**

Fase 3: Plan de acción



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.

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.**

Fase 3: Plan de acción



Las acciones clasificadas como **directas**

- **D**ependen de una decisión interna, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen un consenso aplastante.
- **V**an dirigidas a una o pocas dimensiones esenciales muy concretas.
- **S**on por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos, estando en su mayoría estructuradas.
- **P**or regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- **N**o representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Fase 3: Plan de acción



Este tipo de acciones se pueden ver en:

- **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.

Fase 3: Plan de acción



Las acciones clasificadas como **indirectas**

- **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.

Fase 3: Plan de acción



Este tipo de acciones se pueden ver en:

- **Elaborar los Diseños y Especificaciones de cargos u ocupaciones con un enfoque de enriquecer el trabajo.**
- **Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo-descanso requeridos.**
- **Implementar un Sistema de Calidad basado en las ISO 9000.**

Fase 3: Plan de acción



Esta tercera fase tiene por **objetivo**

1. La planeación de la realización de las acciones.
2. 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.

Fase 4: Aplicación



Esta cuarta fase 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.

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

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

Fase 4: Aplicación



Preparar las condiciones para la implementación:

Se alistan las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

Implementación:

1. Implantado **acciones** clasificadas como **directas** consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica

Fase 4: Aplicación



Implementación:

2. Implantado **acciones** clasificadas como **directas** consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica

3. Implantando **acciones** clasificadas como **indirectas** son un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo, o sea, prácticamente implica todo un trabajo de diseño, **Informativo/ formativo/ comprometedor.**

Fase 4: Aplicación



Preparar las condiciones para la implementación:

Se alistan las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.

Implementación:

1. Diagramas de Gant.
2. Los de secuencia o flujo de actividades.
3. Técnicas de apoyo a la exposición de ideas.

Fase 4: Aplicación



Esta cuarta fase tiene por **objetivo**

- 1. Asegurar** que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida (normas, procedimientos, etc.).
- 2. Acciones** de seguimiento necesarias para valorar los avances.
- 3. Ir** corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

Fase 5: Terminación



Incluye varias actividades:

1. **D**esempeño del consultor durante su cometido.
2. **E**l enfoque adoptado.
3. **C**ambios introducidos y los resultados logrados.
4. **S**e presentan y aprueban los informes finales.
5. **T**ambién esta presente las etapas conocida como de evaluación y ajustes.

Fase 5: Terminación



La etapa de Evaluación y Ajustes:

- **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.
- Contendrá los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua.

Fase 5: Terminación



La etapa de Evaluación y Ajustes:

Algunas Observaciones:

- Procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento.
- 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.
- Es vital que todos los trabajadores y directivos de una Organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador esta vivo.

Enfoques de cambio organizacional



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

Poner especial **ÉNFASIS EN LAS SALIDAS, LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS CENTRADOS ESPECIALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Utilizar el **ENFOQUE POR PROCESOS** donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente en próximo proceso.

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.

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.

Se adopta un **PROCEDIMIENTO** para implementar el proceso de mejora continua (Know How) y se crea un equipo coordinador del mismo.

Conclusión



...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...



¡ Muchas Gracias !
Preguntas y Comentarios



jrondonf@yahoo.com



Prof. Jesús M. Rondón F.