



UNIDAD I. CONSULTORÍA Y ASESORÍA

La asesoría técnica y el servicio de consultoría, son servicios profesionales a los cuales recurren los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos cuando su empresa está atravesando algún problema relacionado con la administración, organización, políticas, procedimientos, etcétera. Estos servicios se pueden dar en forma interna o externa. Frecuentemente, el personal que labora en la propia organización presta la asistencia técnica; y el servicio de consultoría, personas ajenas a la organización (asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado o general). En cuanto a la segunda modalidad, hay una variedad de estilos para contactar asesores externos, como el servicio de un departamento virtual, a través de Internet. Hay empresas que por la módica cantidad de 50 dólares al mes ofrecen sus servicios a emprendedores e instituciones en general(<http://www.emprendedor.com/articulos/turnaround/consultoria/consultoria.htm>), con el propósito de proponer y practicar medidas de racionalización para incrementar la competitividad de su estructura y operación interna.

Concepto de consultoría.

La consultoría se considera como el 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 recomendaciones¹

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, como la asociación de Ingenieros Consultores de Empresas, de los Estados Unidos, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y

¹ Guide to membership (Londres, Institute of Management Consultants, 1974)

susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

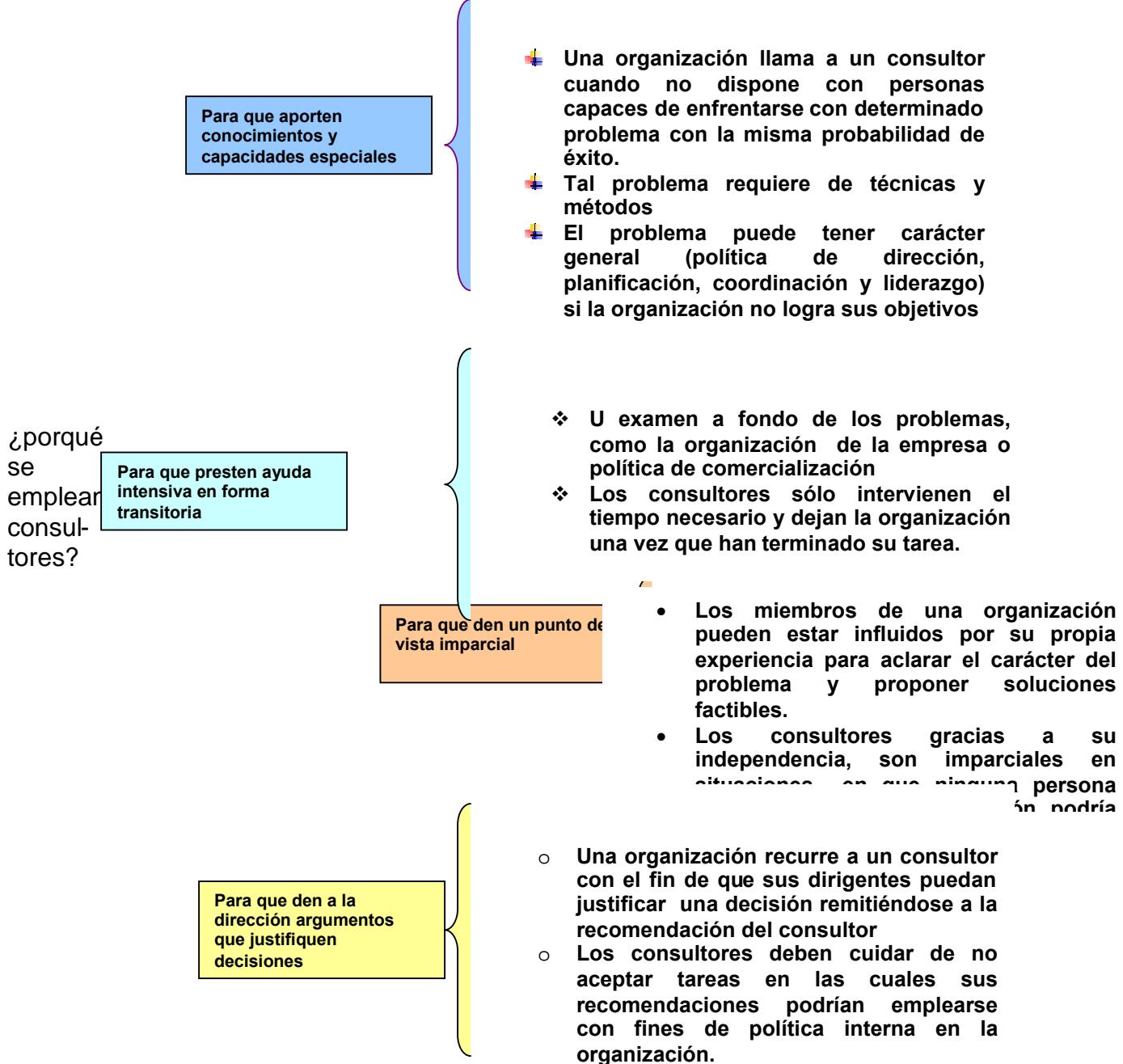


Ciertos
subrayarse

- 1.-La autoridad
- 2.- Su papel e integridad resulten de
- 3.-La capacidades
- 4.-La concretos y decidido de cooperación el resultado

rasgos particulares de la consultoría de empresas deben desde el principio:

consultoría es un servicio independiente, el consultor no tiene directa para tomar decisiones y ejecutarlas, es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad de su consejo; los clientes sumen las responsabilidades que la aceptación de dicho consejo, Consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y profesionales para resolver problemas prácticos. consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño la dirección de la empresa en resolver lo problemas de ésta y la entre el cliente y consultor son por lo menos tan importantes para final como la calidad del consejo del consultor.



¿QUIÉN EMPLEA CONSULTORES?



La consultoría de empresas como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de economía. En el curso de su evolución, la consultoría se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

Nivel del desarrollo económico del país

El uso de consultores de empresas es común en los países industrializados. En América del Norte existen unas 3 500 firmas de consultoría de empresas, que constituyen así un sector importante de los servicios profesionales. Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos el crecimiento de la consultoría de empresas ha sido muy notable en los últimos veinte años.

El consultor está estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, incluso los más adelantados. El uso de los conocimientos y capacidades del consultor a fin de complementar los de la dirección de la empresa se ha convertido en un método de elevar la eficacia de la dirección y la competitividad de la empresa.

En los países en desarrollo la profesión de consultor es muy nueva. Sin embargo, se observa una tendencia general a hacer más uso de consultores. Esto se debe, sin duda, a que la consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y en el desarrollo económico y social en general. Puede acelerar la transmisión de pericia directiva y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país, con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial del país, que es una de las condiciones fundamentales de un desarrollo efectivo.

La situación económica y política del país



La consultaría de empresas tuvo su origen en las economías de mercado libre, en que las empresas económicas independientes emplean hoy consultores de muy diversas maneras y a su discreción, pero con el tiempo la consultoría se ha extendido de la empresa privada al sector público. En la actualidad, el uso de servicios de consultoría por organismos gubernamentales y por empresas públicas controladas por el Estado es práctica común.

En las economías socialistas de planificación centralizada la consultoría ha tenido una historia peculiar. Había pocas posibilidades para tales servicios consultivos especiales en el período en que la planificación y el control de todas las actividades económicas importantes todavía estaban muy centralizados y las empresas tenían sólo una autonomía económica limitada. Esta situación empezó a cambiar hacia 1960. En cada vez más empresas la dirección adquirió la capacidad de considerar diferentes posibilidades con el fin de aumentar la eficiencia. Además, los ministerios sectoriales y otros organismos centrales empezaron a atribuir más importancia al análisis económico y financiero, a la evaluación de los efectos de políticas alternativas en materia de tecnología, inversión y en otros terrenos. Como resultado de esta evolución, diversas instituciones profesionales especializadas empezaron a prestar servicios de asesoramiento a empresas y, también, a ministerios.

Las reformas económicas introducidas en el último decenio han estimulado un nuevo desarrollo de la demanda de servicios de consultoría. Estos servicios se han desarrollado como servicios especiales en instituciones de investigación y desarrollo, en establecimientos de educación y capacitación, y, en algunos casos, como entidades separadas en que la consultoría constituye la función principal.

Sectores de la actividad económica y social

Tradicionalmente, la mayoría de las tareas de consultoría se han efectuado en empresas industriales y comerciales. Pero la consultoría se ha extendido de estos sectores al transporte, la producción y comercialización de alimentos listos para el consumo, el sistema bancario, las compañías de seguros y otros. El crecimiento de



organizaciones y servicios sociales ha conducido a una demanda de asesoramiento sobre su estructuración y dirección. Por ejemplo, se han efectuado importantes tareas de consultoría en favor de sindicatos obreros, organizaciones deportivas y religiosas y organizaciones gubernamentales internacionales.

Actualmente se emplean consultores de empresas en todos los sectores en que se plantean y deben resolverse problemas de dirección, lo cual ocurre en todos los sectores organizados de la actividad humana.

Si bien algunos consultores han seguido siendo generalistas, otros han preferido adoptar una especialización sectorial, por ejemplo en la dirección de la industria de la construcción, de los hospitales, del transporte o de bancos.

Tamaño de las organizaciones

Las grandes organizaciones, aunque poseen considerable experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas de gerencia, emplean consultores por las razones indicadas anteriormente. Algunas grandes compañías tienen sus consultores «permanentes», disponibles para prestar asistencia rápidamente si surge la necesidad.

En una pequeña empresa puede ser difícil tomar una decisión sobre el empleo de un consultor. El dueño o director puede considerar demasiado oneroso tal servicio profesional, y a menudo no ve cómo podría colaborar, dada su situación, con una persona ajena a la empresa. No obstante, cada vez es mayor el número de pequeñas empresas de los países industrializados y en desarrollo que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección. Algunos



consultores se especializan en problemas de compañías pequeñas, y hay países (especialmente entre los que persiguen su desarrollo) en que las compañías pequeñas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento de la pequeña empresa.

Asesoría Interna

La consultoría se ha desarrollado como un servicio externo y como un servicio interno (según el punto de vista de la organización que emplea consultores).

Desde los puntos de vista administrativo y jurídico, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja.

El asesor interno, en cambio, es parte de una organización determinada —una compañía, un grupo de compañías, un departamento gubernamental, etc.— En la práctica actual de la consultoría, las grandes organizaciones de los sectores público y privado emplean tanto consultores externos como consultores internos.

Relación Existente entre Consultoría y asesoría

Los servicios de asesoría interna a menudo se consideran más adecuados para resolver problemas que exijan conocer a fondo relaciones y procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afecten a su funcionamiento. En el sector gubernamental, los servicios de asesoría interna pueden emplearse por razones de seguridad e interés nacional. Si existe una demanda constante de asesoramiento en métodos y técnicas especiales, un servicio de consultoría interno puede resultar más barato y más productivo. Los consultores externos son preferidos, incluso por organizaciones que poseen algún personal consultor, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no posee determinada pericia.

En algunos casos se confían tareas complejas conjuntamente a consultores externos y a consultores internos, o se pide a los consultores internos que definan la tarea con



precisión para un consultor externo y que colaboren con él a fin de sacar el mayor provecho posible de su asesoramiento durante el desempeño de la tarea.

2.1.2 CONSULTORÍA COMO SERVICIO DE ASISTENCIA PROFESIONAL

La consultoría como servicio de asistencia profesional permite al profesional identificarse con los principales problemas y cuadros organizacionales dentro del mundo empresarial. El profesionista obtiene sus clientes de la siguiente forma:

- a) Clientes obtenidos a través de relaciones profesionales previas (servicios de auditoria, de contabilidad, fiscales, etc.).
- b) Clientes a los que previamente no se ha prestado servicio profesional alguno.

El conocimiento que tienen los profesionales de los sistemas administrativos y financieros de sus clientes, los coloca en posición de poderles ofrecer y prestar los servicios de consultoría que requieren.

Por otro lado, existen empresas que solicitan los servicios de consultoría sin que previamente haya existido entre ellos una relación de carácter profesional, estas solicitudes de servicios generalmente se originan porque el cliente ha



recibido noticias de la calidad de los trabajos que realiza el consultor, por la recomendación de otro contador público, por la recomendación de un cliente o con base en relaciones personales.

La primera relación formal que se establece entre el consultor y su cliente consiste siempre en una entrevista en la que se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa. Los asuntos que se traten en esta entrevista, dependerán del conocimiento previo que se tenga de las operaciones y problemas del cliente, sin embargo, antes de iniciar cualquier trabajo, ya sea en esta entrevista o en posteriores, los siguientes aspectos deberán quedar claramente definidos:

- Identificación del servicio requerido.
- Determinación del producto final del trabajo.
- Forma de trabajo del consultor (individual, con ayudantes, en forma permanente, etc.).
- Honorarios.
- Plazo de ejecución.

III. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO (DIAGNÓSTICO)

La identificación del servicio que el cliente necesita (diagnóstico) requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en un área funcional o en la totalidad de la empresa.

La Importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultaría.

Las características de los estudios que efectúa el consultor para emitir su diagnóstico varían considerablemente, según el tamaño de la empresa, la



complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas: a) la obtención de información rápida y precisa, b) el análisis de las circunstancias observadas, y c) la formulación de un plan de trabajo.

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo.

En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el consultor debe considerar los siguientes aspectos:

Alternativas posibles para solucionar el problema.

- Costo aproximado de las soluciones.
- Plazo en que pueden implantarse las soluciones.
- Posibles beneficios que obtendrá la empresa como resultado del trabajo que se realizará.
- Posible generación de otros problemas, como consecuencia de la solución propuesta.

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que el cliente necesita. Estas conclusiones deben, en todo caso, discutirse y analizarse con el cliente y posteriormente documentarse mediante una carta propuesta.

IV. PROPOSICIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO - CARTA - PROPUESTA

En todos los trabajos de consultoría es necesaria la preparación de una carta-propuesta que defina en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar.



En principio, la carta-propuesta debe incluir, en forma mínima, los siguientes aspectos:

- Antecedentes y definición del problema.
- Objetivos y beneficios esperados del trabajo.
- El alcance del trabajo del consultor (incluyendo estimación de tiempo a emplear).
- La experiencia de la Firma (en ciertos casos puede excinirse)
- Honorarios y forma en que se cobrarán.

Antecedentes y definición del problema. Con base en el diagnóstico efectuado deben definirse las características del problema que se propone resolver, cuidando de mencionar específicamente aquellas situaciones relacionadas con el problema que no están cubiertas en la propuesta que hace el consultor; por ejemplo, tratándose del diseño de un sistema de procesamiento de datos, puede ser pertinente mencionar que no incluirá ningún trabajo de programación.

Objetivos y beneficios esperados del trabajo. Los beneficios que se obtendrán del trabajo deben especificarse claramente en la carta- propuesta y considerarse como los objetivos a alcanzar. Esta fijación de objetivos es fundamental para minimizar la posibilidad de malentendidos con el cliente.

El alcance del trabajo del consultor. La carta-propuesta debe precisar el alcance del trabajo del consultor, dentro de este aspecto resulta indispensable definir los trabajos que efectuará el personal del cliente y los que serán responsabilidad del consultor, asimismo, es necesario establecer las distintas fases o etapas que tendrá el trabajo y el tiempo que requerirá su terminación.

La experiencia de la firma. En ocasiones resulta conveniente suministrar al cliente alguna información relativa a la experiencia de la Firma y de los consultores que se encargarán del trabajo. De esta forma se proporcionan al cliente elementos objetivos para juzgar la capacidad de los consultores que realizarán el trabajo.



Honorarios y forma en que se cobrarán. Dentro de la carta-propuesta debe establecerse el monto de los honorarios a cobrar y la forma en que serán facturados. Asimismo, debe aclararse la forma y términos en que se cobrarán los gastos que se efectúen.

V. PROGRAMAS DE TRABAJO

Un plan por escrito del trabajo a desarrollar, es esencial para la mejor realización de cualquier objetivo, por consiguiente, deben prepararse programas para todos los proyectos de consultoría. La planeación del trabajo proporciona siempre mejores resultados en cuanto a tiempo y logro de objetivos.

Dada la especial naturaleza de cada trabajo, es conveniente que los programas sean distintos en cada ocasión; en consecuencia, deben prepararse en términos particulares, sin pretender hacer programas estándar, en consideración a que constituye un plan operativo para realizar un proyecto específico.

Es responsabilidad del consultor asegurarse de que el programa de trabajo no deje de usarse durante el proyecto por haber perdido actualidad.

En forma mínima, el programa de trabajo debe contener lo siguiente:

- Descripción de cada tarea a efectuar.
- Descripción de los resultados que deben obtenerse a la terminación de cada tarea.
- Detalle del personal necesario y su área de responsabilidad.
- Fecha de iniciación y terminación de cada tarea.

Es conveniente comentar los programas de trabajo con el cliente para incrementar su confianza en el desarrollo del trabajo y en las estimaciones de tiempo hechas por el consultor.

VI. INFORMES AL CLIENTE

Durante el desarrollo de cualquier proyecto, el consultor debe mantener una comunicación adecuada con su cliente a través de informes verbales y escritos.



Estos informes pueden referirse a grado de avances de los trabajos y/o a recomendaciones y conclusiones del consultor.

Los informes escritos son el único resultado tangible del trabajo del consultor y en consecuencia, deben prepararse con máximo cuidado evitando el uso de términos técnicos y complicados que reduzcan la posibilidad de comprensión por parte del lector.

Al preparar cualquier informe debe tenerse en cuenta que su objetivo fundamental es la recomendación de acciones que resuelvan el problema definido originalmente en la carta-propuesta y no la descripción del trabajo efectuado. La redacción debe hacerse buscando destacar los aspectos positivos que se traducirán en beneficios para el cliente, sin dejar de indicar las limitaciones que en algunos casos pueden tener las recomendaciones hechas.

Las técnicas y formatos para la preparación de informes pueden variar de acuerdo con el criterio del consultor y las prácticas de su firma, pero deberán incluirse como mínimo los siguientes aspectos:

- Índice.
- Antecedentes relativos a la carta-propuesta.
- Conclusiones del trabajo realizado.
- Plan de implantación de las conclusiones.

Es indispensable aclarar que la finalidad del trabajo del consultor no es la presentación de su informe, el verdadero objetivo de su trabajo es la implantación de las recomendaciones que hace a su cliente.

VII. IMPLANTACIÓN

En algunas ocasiones, el tipo de trabajo y la capacidad del personal del cliente, permiten que la intervención del consultor termine con la presentación de su informe. Sin embargo, en la mayoría de los casos, para asegurar el buen éxito de las conclusiones y recomendaciones provenientes de su trabajo, el consultor debe participar en la implantación de las mismas.

La intervención del consultor en la implantación de las conclusiones de su trabajo incluye los siguientes aspectos principales:

- Explicación detallada de las recomendaciones.



- Programa de implantación.
- Control posterior.
 - Actualización de instructivos y manuales.

Explicación detallada de las recomendaciones. Generalmente el personal del cliente relacionado con la implantación y posterior operación de las recomendaciones del consultor, comprende con facilidad los objetivos generales del trabajo y los beneficios de él esperados, pero pocas veces se familiariza con los detalles de los sistemas y acciones propuestas.

La situación anterior hace indispensable explicar al personal del cliente involucrado en la implantación y operación de los sistemas y recomendaciones propuestas, las características y detalles de los mismos. Esta fase requiere no sólo un proceso de explicaciones sino también el uso de técnicas de entrenamiento y simulación de operaciones.

Programa de implantación. En todo caso resulta conveniente la preparación de un programa que defina las actividades a realizar durante la implantación, el responsable de su realización y las fechas en que deben implantarse.

Control posterior. Las recomendaciones del consultor, una vez implantadas, deben revisarse periódicamente durante un lapso razonable, para localizar aquellos aspectos que no funcionen conforme a lo planeado y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.

Actualización de instructivos y manuales. Antes de dar por terminada su intervención en cualquier proyecto, el consultor debe revisar detalladamente los informes y manuales que preparó en las distintas etapas de su trabajo, con objeto de actualizarlos e incorporarles las modificaciones que hayan sufrido durante el proceso de implantación sus sugerencias originales.

2.2 Marco histórico de la Consultoría.



2.2.1 ANTECEDENTE DE LA CONSULTORIA EN EL AMBITO EMPRESARIAL

Breve descripción histórica

La consultaría de empresas tiene origen de la revolución Industrial, la aparición de la fabrica moderna y las transformaciones institucionales y sociedades conexas. Sus raíces son idénticas a la de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultaría por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzo una etapa relativamente avanzada. Entonces fue preciso determinar y describirlos, los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, en período en que se origino el movimiento de la organización científica del trabajo.

Los pioneros de la organización científica del trabajo

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilberto, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para mejorar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles. Sin embargo todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables. Al final de su vida, Taylor decidió convertirse en un consultor de empresas al tiempo completo.

La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se centró principalmente en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y los talleres, la



organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de *ingeniería industrial*. A los que la aplicaban se les llamaba a menudo expertos en eficiencia y se los respetaba por su enfoque energético y metódico y por las mejoras que lograban.

La primitiva imagen negativa de algunos consultores de empresas ha cambiado de modo considerable a lo largo de los años. Se abordan nuevas esferas de la gestión y nuevos tipos de problemas que pasaron a ser parte normal del trabajo de consultoría, rediciendo de ese modo el porcentaje de su labor dedicado a la organización de la producción y del trabajo.

Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de “Business Research Services” (Servicios de Investigación Comercial).

En el decenio de 1920, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación. El interés de los servicios de venta y de comercialización más eficaces fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de *Principios del arte de vender*, escrito en 1917. Durante el decenio de 1920 se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad.

James O. McKinsey aplicó el método del diagnóstico global y el de la dirección general de una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganado terreno no solo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Solo había pocas empresas de consultoría, prestigiosas



Solo había unas pocas empresas de consultaría seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: este fue el comienzo de la consultaría en el sector público.

La consultaría por cuenta de los gobiernos y del ejercito, desempeño un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial.

La edad de oro de la consultaría

La reconstrucción de posguerra.

En este periodo se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultaría que existen hoy y esta actividad alcanzo el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad. Por ejemplo, PA, la empresa de consultoría más importante del Reino Unido, tenía solo seis consultores en 1943, pero 370 en 1963, mas de 1,300, dispersados por 22 países, en 1984 y 1700 en 1993.

Diversificación de los servicios.

Al frente del progreso técnico.

Los consultores no dudan en salirse de los límites tradicionales del campo de la gestión y en ocuparse de la automatización de las fábricas, los sistemas de comunicación, el control de la calidad, el diseño del equipo, la creación de programas de computadoras, estudios económicos, la protección del medio ambiente y otras cuestiones si son de interés para los clientes y si pueden darles una ventaja competitiva.

Aumento de la competencia en la consultoría.

Además otros.



Entrada en escenas de los <<Ocho Grandes>>.

La consultoría de empresas empezó a ser promovida enérgicamente por los <<Ocho Grandes>> a principios de los años sesenta, produciendo del 15 al 20 por ciento de los sus ingresos, y en algunos casos hasta más. Para fines del decenio de 1980, los <<Ocho Grandes>> se habían reducido a través de fusiones a los <<Seis Grandes>>. Sus servicios siguieron ampliándose más rápidamente y generaron mayores beneficios. Actualmente seis de las siete empresas de consultoría de empresas más importantes del mundo pertenecen al grupo de los <<Seis Grandes>>.

Internacionalización constante.

Todas continuaban internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de nuevas posibilidades de consultoría en los países menos desarrollados.

Consultoría interna.

Empresas.

Diversificando y perfeccionando los métodos de intervención aplicados en todas las etapas del proceso de consultoría. Se ha puesto más al acento en la activa participación de los clientes en la solución de los problemas, en enfoques nuevos y más eficaces para incorporar cambios en la organización, en el desarrollo de las capacidades de los clientes para resolver sus propios problemas y en la necesidad de que los clientes aprendan de cada cometido de consultoría general.

Aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores.

Han elaborado sus propios criterios y métodos para elegir a los consultores. Los progresos logrados por la profesión de consultor no habrían sido posibles sin esas mejoras por parte del cliente.

El mercado actual.



La evolución descrita en los párrafos anteriores ha dado forma al actual mercado de servicios de consultorías de empresas.

Es un *mercado importante* como lo demuestran las cifras: en 1992 los ingresos de las empresas de consultoría de todo el mundo alcanzaron la cifra de 28 300 millones de dólares.

En un *mercado competitivo*, la calidad del servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores.

Es un *mercado abierto y liberal*, las barreras jurídicas son mínimas a los servicios de la consultoría de empresas.

Es un mercado con una *centralización y polarización*.

Es un *mercado profesionalmente difícil*, la demanda no sólo ha crecido, sino que también ha cambiado de naturaleza. La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas, la privatización, también han modificado su contenido y calidad.

Antecedentes de la Consultoría en el ámbito nacional

Servicios que ofrecen las empresas consultoras en México.

Tradicionalmente, los servicios de consultoría de empresas se estructuraban de conformidad con la estructura imperante de las funciones de gestión. Se ofrecían servicios en organización y dirección de la oficina, gestión financiera, administraciones generales, y sectores análogos.

Una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más de esos sectores, según su dimensión, estrategia de especialización y otros factores.

Los servicios de consultorías particulares de problemas y dificultades relacionados con los retos que afrontan diversas funciones de gestión y que reflejan nuevas posibilidades y limitaciones de las empresas. Sirvan de ejemplos la consultoría para reducir costos, el mejoramiento de la productividad, el ahorro de energía, las empresas mixtas, las fusiones y las adquisiciones, la transferencia



de tecnología, los cambios de la empresa, la realización y dirección de proyectos, la gestión transcultural, la privatización, la ordenación del medio ambiente, etc.

Servicios sectoriales

Algunos consultores han optado por un enfoque sectorial; desempeñan toda su actividad en un único sector. Las razones son tanto técnicas (la necesidad de un conocimiento íntimo de las tecnologías, la economía y las prácticas y la cultura empresariales del sector) como comerciales.

Diversas consultorías de empresas ofrecen también otros servicios entre los que cabe mencionar la capacitación técnica y gerencial, la capacitación del personal de supervisión y de oficina, la producción y distribución de materiales de capacitación audiovisuales, servicios de procesamiento de la información, acopio y distribución de información comercial, publicación de libros, pruebas psicotécnicas, encuestas relativas a las investigaciones sobre el mercado, encuestas sobre el gusto de los consumidores, publicidad, estudios económicos y de mercado sectoriales, dirección y supervisión de los proyectos de inversión, el sector inmobiliario.

El asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales, que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relaciones con los colegas, relaciones familiares, etc.

El asesoramiento es una forma de intervención muy diferente de la consultoría gerencial y empresarial. Asesoramiento como un instrumento de consultoría.

El objetivo del asesor es ayudar a su cliente más que a la organización, si sus intereses no coinciden.

Asesor eficaz es una persona que sabe escuchar muy a menudo los gerentes y empresarios necesitan alguien que los escuche con comprensión.



La consultaría de empresas se ha extendido y ha evolucionado en el contexto. Se han modificado en una relación reciproca con otras profesiones constituida por competencia y cooperación.

Competencia con otras áreas profesionales

Una de las principales características del estado actual de las profesiones es la dureza de la competencia.

Si la labor que se ha de realizar exige un enfoque *interdisciplinario* una empresa de una profesión puede decidir establecer una nueva línea de servicios en un sector que corresponde a otra profesión desde un punto de vista estrictamente técnico. Un consultor de empresas pasaría a ocuparse del asesoramiento fiscal.

De esta manera la empresa se convierte en multiprofesional o en multidisciplinaria

Los contables y los banqueros de inversión ofrecen asimismo servicios de valoración, haciendo hincapié en los aspectos y en las repercusiones contables y financieras del mercado.

Los consultores de empresas colaboran estrechamente con los abogados en relación con muchas cuestiones que tienen aspectos y repercusiones jurídicos.

Otro sector con numerosos vínculos con la consultaría es la *auditoria*. Cabe alegar que la auditoria en el sentido estricto de la palabra, es decir, la verificación y certificación de registros contables y de informes financieros, no es una consultaría.



INFRAESTRUCTURA DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

El Licenciado en Administración como consultor

Perfil del Licenciado en Administración como Consultor

“El consultor como promotor de cambio, que trabaja con pequeñas empresas tratando la gama de problemas de gestión y debe ser más un generalista que un especialista. Debe tener formación profesional y experiencia en los principios de la



gestión, y conocer los puntos críticos del desarrollo de la pequeña empresa., es de suma importancia el conocimiento de la empresa.

Esta familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu de empresa.

Necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, que abarcan desde la contabilidad hasta la formación del personal, y para impedir que se concentre exclusivamente en sus actividades técnicas favoritas, por ejemplo la fabricación de muebles.

El papel del consultor en la pequeña empresa se complica porque, por una parte sus funciones son perfeccionar al jefe y a los demás dirigentes de la empresa, y por otra parte se espera de él que proporcione soluciones practicables para toda una gama de problemas específicos de finanzas, ventas, etc. En otras palabras el ámbito es específico pro en general supera los límites de una función o técnica particular. La técnica de consulta es variada, pues implica asistencia en la aplicación de las medidas aconsejadas y, en muchos casos, una formación en le puesto de trabajo.

Debe darse cuenta de que sus clientes no son las personas mejor instruidas o capacitadas para la tarea en cuestión, por lo tanto el consultor suele tener más éxito si adopta en vez de una actitud profesional de superioridad técnica, un estilo más sencillo a base de persuasión, elogios y amonestaciones suaves.

La buena salud y la resistencia son elementos muy importantes . el director de una pequeña empresa tiene poco respeto por el horario normal de trabajo, y una vez superados sus temores iniciales aprende rápidamente a pedir ayuda cuando y como le parece bien.

En la mayoría de las tareas normales de consultoría para grandes organizaciones hay cierta tolerancia del error, los informes son verificados por supervisores y los informes muy importantes son examinados por un director de la unidad de



consultoría, en cambio cuando se trata de una pequeña empresa, un error del consultor puede significar la destrucción de la organización que le ha pedido asistencia. Como esta asistencia tiende a ser directa e inmediata, las posibilidades del consultor de someter sus ideas y propuestas al examen de sus colegas más experimentados son limitadas.

Los papeles fundamentales del Consultor.

El consultor, como promotor de cambio, puede asumir dos funciones fundamentales: las de consultor de recursos y la de consultor de procesos.

El consultor de recursos:

Para inducir cambios, este tipo de consultor facilita información y servicios de experto o recomienda un programa de acción, con lo cual transmite conocimientos a una persona, grupo u organización, con el objeto de que la información facilitada afecte a su vez las actitudes, el comportamiento individual y, finalmente, el funcionamiento de la organización.

El éxito de este método depende del diagnóstico correcto de las necesidades, de la comunicación efectiva entre cliente y consultor, de la pericia del consultor por facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga en cada caso, y de la comprensión de todas las consecuencias de recibir tal información y llevar a cabo los cambios recomendados.



El consultor de procesos:

En este caso el consultor como promotor de cambio, trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios diferencia del consultor de recursos, que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de resolver problemas, el consultor de proceso da a conocer sus enfoques, sus métodos de manera que la propia organización pueda diagnosticar y resolver sus problemas.

E. H. Schein ha presentado un enfoque detallado de la consultoría de procesos en el que trata de colocar al consultor en un ámbito verdaderamente profesional. Este autor define ese género de consultoría como el conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.

Servicios profesionales de la consultoría

En la práctica es muy común que el consultor de empresas realice las siguientes tareas:

Los consultores se emplean para las siguientes razones:

Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene especial pericia. En otros casos, el problema puede tener carácter más general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario



superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgos.

Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria.

Un examen a fondo de los problemas principales, como las organización de la empresa o la política de comercialización, exigirá la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y peor aún, hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas operacionales y en problemas conceptuales. Los consultores sólo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

Para que den un punto de vista imparcial.

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede, gracias a su independencia ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

Se da en el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cuál será su decisión, pero prefiere pedir un informe a un consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, pero, por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían emplearse con fines de política interna de la organización.



La consultoría de empresas como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de economía. En el curso de su evolución, la consultoría se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

El estudio de la empresa

El consultor, estudia los recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de la organización, con miras a identificar o determinar con más precisión sus cualidades y defectos y los problemas fundamentales que impiden su buen funcionamiento o su desarrollo. El consultor puede surgir algunas medidas. En la mayoría de los casos tal estudio se emprende como primera etapa de una tarea de consultoría, que se prosigue una vez que consultor y cliente llegan a un acuerdo con respecto a las conclusiones de estudio solamente, dejando las medidas sugeridas completamente en manos del cliente, quien se encarga entonces de especificarlas en detalle y de ejecutarlas.

Estudios e investigaciones especiales:

En todas las esferas de la dirección de empresas puede encomendarse a consultores estudios e investigaciones especiales. Como ejemplos pueden citarse los estudios de viabilidad de nuevas inversiones, los estudios de mercado, las encuestas sobre actitudes de los consumidores ante los productos de la empresa, la recopilación y el análisis de información para la planificación a largo plazo y los estudios de tendencias de la oferta de materias primas.

Esos estudios pueden ser muy detallados y detenidos, tanto en la recopilación de información como en su análisis. El consultor termina su labor presentando el informe sobre el estudio y examinándolo con el cliente.

Elaborar soluciones para problemas determinados



En la mayoría de los casos el cliente desea una ayuda que vaya más allá de un estudio a sus problemas, y pide al consultor que elabore soluciones para estos: una nueva organización para la compañía, el perfeccionamiento de un sistema de información, un nuevo sistema de salarios, un programa de capacitación para el personal de supervisión, una nueva disposición de la planta y de la circulación de materiales, etc. Algunas tareas de este tipo también terminan en esta etapa si el cliente dispone de medios suficientes para poner en práctica las soluciones sin más ayuda del consultor.

Ayudar a poner en práctica una solución

La organización puede pedir al consultor que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en práctica. El consultor puede participar en la ejecución de sus propuestas de muchas maneras, por ejemplo seleccionando y capacitando personal, ayudando a la dirección a persuadir a otras personas de las prioridades del nuevo sistema o corrigiendo el sistema habida cuenta de las enseñanzas iniciales que surjan de su aplicación.

Actuar como asesor.

Aunque todo consultor es un asesor, nos referimos aquí al caso de que actúa como asesor en sentido restringido, esto es contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones por propia iniciativa, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

Por ejemplo, los altos directivos en muchas empresas importantes suelen desear la opinión de un consultor antes de iniciar nuevos proyectos o de presentar diversas propuestas a la junta de directores.

En todos los casos de este tipo de consultor tendrá que procurar no abandonar inconscientemente su papel de asesor para asumir el de árbitro al defender sus conclusiones. En diferentes tareas estos tipos de actividad se combinan de modos diferentes. Todo cliente tiene el derecho de decidir hasta qué límites puede llegar



un consultor: si desea recibir un informe con algunas críticas sea que el consultor participe en la fase de ejecución y, en tal caso, de qué modo. La experiencia indica que es esencial para la eficacia de la consultoría que tales límites se definan con claridad. Al fijar la tarea y las atribuciones del consultor es indispensable definir con precisión cuál es el resultado final de su labor y en qué etapa la dirección desea que el consultor se retire. Esto evitará errores de interpretación como los que pueden crearse cuando el consultor presenta un informe general y la dirección deseaba recibir propuestas detalladas o cuando el consultor intenta ocuparse de la aplicación de sus propuestas en la etapa de ejecución a pesar de que la dirección preferiría que ésta quedara completamente en sus manos”².

Papeles fundamentales:

La función de experto y la función de impulsor o incentivador.

“En la función de experto, el consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente: suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica, recomienda cambios orgánicos y de otro tipo, hace observaciones sobre un nuevo proyecto previsto por la dirección, etc.

En la función de incentivación, el consultor, en su capacidad de agente de cambio, trata de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas dándole a conocer los procesos de organización, sus probables consecuencias y las técnicas de intervención para estimular el cambio. En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivador está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la organización cliente pueda diagnosticar y poner remedio a sus propios problemas. Surge el método del comportamiento de la organización.

² Organización Integral del Trabajo, *La Consultoría de Empresa*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México 1993.



Mientras el experto consultor trata de sugerir a su cliente que se debe cambiar, el consultor incentivador sugiere principalmente cómo hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el cambio y a abordar los problemas humanos a medida que surgen.

Existen papeles consultivos que pasan sin solución de continuidad del *directivo* al *no directivo*, como sugirieron Gordon y Ronald Lippitt. Por directivo entendemos el comportamiento en que el director asume una posición de dirección, inicia una actividad o le dice al cliente lo que tiene que hacer. En el papel no directivo proporciona datos para que el cliente los utilice o no los utilice. Una vez más, esos papeles no son mutuamente excluyentes y se manifiestan de muchas maneras en una relación particular consultor-cliente. Esos papeles son esferas de influencia, más que un continuo estático de comportamiento aislado. Examinemos esas diferentes elecciones de papel en respuesta a las necesidades del cliente:

Defensor

En su papel de defensor, el consultor trata de influir en el cliente. Existen dos tipos bastante diferentes de defensa:

- *La defensa de posición o contacto*, en que el papel consiste en tratar de influir en el cliente para que elija productos determinados o acepte valores específico;
- *La defensa metodológica*, que consiste en tratar de influir en el cliente para que participe de forma activa en la solución del problema y utilice ciertos métodos para ello, pero procurando no defender ninguna solución particular.

En esta función, el comportamiento del consultor se deriva de su fe o valoración de un método o contenido.

Experto técnico



Uno de los papeles adoptados por cualquier consultor es el de especialista o experto técnico. Mediante sus conocimientos teóricos y técnicos especiales y su experiencia profesional, puede proporcionar un servicio único al cliente.

Capacitador y educador

La consulta innovadora exige con frecuencia que el consultor inicie una capacitación y educación periódicas o constantes dentro del sistema del cliente. El consultor puede contribuir a que se acepte el proceso de aprendizaje más útil, desde el punto de vista crítico y creativo, en función de la situación y las necesidades.

Identificador de alternativas

Existen costos directos vinculados con la adopción de decisiones. Si bien el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado de objetivos, al elegir una solución adecuada a un problema el consultor puede proponer normalmente diversas opciones identificables, e indicar sus riesgos respectivos. El consultor establece criterios pertinentes para evaluar las opciones y elabora relaciones causa-efecto con respecto a cada una de ellas, y un conjunto apropiado de estrategias.

Reflector

Al recurrir a la modalidad de un reflector, el consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan a reflexionar y que pueden aclarar, modificar o cambiar una situación dada. Al utilizar este atributo, el consultor puede ser un árbitro, un integrador o un respondedor insistente que



experimenta conjuntamente con el cliente los conjuntos que proporcionaron la estructura y provocaron la situación inicialmente”³

La Relación Consultor-Cliente

“En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo por un número convenidos de días y con unos honorarios diarios. Durante ese tiempo dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor, y en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente. Es lícito suponer que ambas partes están interesadas en alcanzar el mismo objetivo.

El consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado válido en la organización cliente sin formar parte de su sistema administrativo y humano. Independientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no, ser entendido o aceptado por el cliente. Esto pone de manifiesto la importancia esencial de crear y mantener una relación eficaz entre el consultor y el cliente.

La relación no es fácil de establecer. Para tener éxito, los consultores y los clientes deben conocer los factores humanos y de otro tipo que influyen en su relación, así como los errores que se han de evitar en la realización conjunta de una tarea.

Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Por consiguiente, hay dos aspectos principales en toda relación consultoría: 1) el análisis y la solución del problema, 2) la relación entre el consultor-cliente. Estos aspectos están interrelacionados, y si la relación consultor-cliente no es

³ Milan Kubr, *La Consultoría de Empresa, guía para la profesión*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México D.F., 2004



debidamente entendida por ambas partes, por bueno que sea el criterio científico en que se basa la solución propuesta a determinado problema no se llegará a resultados prácticos.

¿Quién es el cliente?

El cliente en el sentido más amplio del término, es la organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría. En este caso la relación entre consultor y cliente es una relación institucional. Pero bien hay un cliente en un sentido más restringido del término: la persona de la organización cliente que toma la iniciativa de llamar al consultor, discute la tarea con él, recibe sus informes, etc. Esta persona está en relación personal con el consultor”⁴.

“Para empezar, el cliente y el consultor pueden considerar de manera diferente el resultado previsto y la manera de cumplir el cometido. El cliente tiene quizás solo una vaga idea de cómo trabajan los consultores y puede abrigar cierto recelo, porque han oído decir que algunos consultores tratan de complicar todas las cuestiones, exigen más información de la que necesitan, reclaman más tiempo para justificar un contrato más largo y cobran honorarios exorbitantes.

El cliente puede entrar en contacto con el consultor con sentimientos contradictorios:

¿Qué siente probablemente un comprador?

1. Me siento inseguro. No estoy seguro de poder determinar cuál de los finalistas es el genio y cuál es apenas bueno. He agotado mis posibilidades de hacer una distinción técnica.
2. Me siento amenazado. Es mi campo de responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos, emocionalmente no me satisface poner mis asuntos en manos de otros.

⁴ Organización Integral del Trabajo, *La Consultoría de Empresa*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México 1993.



3. Estoy asumiendo un riesgo personal. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.
4. Estoy impaciente. No recurri a alguien cuando aparecieron por primera vez los síntomas (o las oportunidades). He estado reflexionando al respecto durante un tiempo.
5. Estoy preocupado. Por el mero hecho de sugerir mejoras o cambios esas personas darán a entender que no he estado haciendo hasta ahora lo que debía, ¿Van a ponerse de mi lado?.
6. Me siento ignorante y eso no me gusta. No se si el problema que tengo es sencillo o difícil. No estoy seguro de que el consultor sea honrado a este respecto: a él le interesa convencerme de que es complejo.
7. Me siento ignorante y eso no me gusta. No se si el problema es sencillo o difícil.
8. Soy escéptico. Estoy escarmentado con esta clase de personas. Hacen muchas promesas: ¿cómo se que promesa debo aceptar?
9. Estoy preocupado de que no puedan o no quieran dedicar el tiempo necesario para entender el carácter especial de mi situación. Tratan de proponerme lo que tienen y no lo que necesito.
10. Siento sospechas. ¿serán esos clásicos profesionales difíciles de contactar, con aires de superioridad, que dejan al margen a la gente, que la desconciertan con su jerga y no explican lo que están haciendo o por que? En resumen, ¿me tratarán de la manera que quiero ser tratado?”⁵

“En general, contratan una consultoría los altos funcionarios de la empresa con responsabilidad de rango superior o la más elevada respecto de la dirección general o funcional, cada uno en el campo de su competencia. La posición del director que encomienda la tarea debe ser proporcionada al alcance y a la importancia del problema planteado-por ejemplo, no cabe realmente que un director de comercialización recabe el examen de la organización de toda la empresa-. Pero no todas las propuestas a nivel de la dirección intermedia o inferior incumbirán a los directores de nivel medio, quienes pueden asumir la

⁵ Milan Kubr, *La Consultoría de Empresa, guía para la profesión*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México D.F., 2004



representación de la empresa en ese fin. En general, a los directores de nivel inferior no incumbe la función de emplear un consultor ni de representar oficialmente a la organización cliente.

Creación y mantenimiento de buenas relaciones.

Al iniciar una tarea es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que el objeto de la presencia del consultor suscita en la organización. El momento más conveniente para ello es cuando se presenta al consultor y se especifican sus atribuciones a directores a directores y empleados. Tal presentación se efectúa por escrito y mediante reuniones, incluyendo reuniones en que está presente el consultor. Para evitar inexactitudes y equívocos, el consultor debe colaborar con el cliente en la preparación del anuncio y asegurarse de que éste incluya toda la información que, según su experiencia, deba facilitarse a las personas que trabajan en la organización.

La buena práctica directiva y las buenas relaciones laborales exigen que los trabajadores o sus representantes reciban información completa sobre los asuntos de interés para los trabajadores, relativos al funcionamiento y perspectivas de la empresa y a la situación presente y futura de sus empleados. Este punto es importante en muchas tareas de consultoría. Tanto el consultor como su cliente deben prestar particular atención a tales tareas, que, por su carácter, pueden exigir no solo información, sino la celebración de consultarse e incluso, en algunos casos, de negociaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores o sus organizaciones, de conformidad con la práctica de relaciones laborales del país en cuestión.

Una de las reglas fundamentales para el empleo de consultores de empresas ataña a la definición del problema. Los directores que desean recurrir a la ayuda de un consultor deben no solo reconocer la necesidad de tal ayuda, sino también definir el problema que vean, de manera tan precisa como puedan. En algunas organizaciones, públicas y privadas, los altos directores ni siquiera consideran la



posibilidad de autorizar el empleo de consultores a menos que se les presente una descripción clara del problema.

El consultor, antes de aceptar la tarea, debe estar seguro de que puede aceptar la definición del problema que le presenta el cliente. A excepción de los casos más sencillos y claros, el consultor desea llegar a su propia conclusión acerca de la índole del problema y de las dificultades que entraña su posible solución, por medio del estudio de la empresa.

La definición del consultor puede diferir de la del cliente. A excepción de los casos más sencillos y claros, el cliente por muchas razones. Con frecuencia los directores están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos quienes han creado el problema real, o bien resistirse a admitir la existencia de ciertos aspectos del problema y preferir que el consultor los descubra.

La comparación de las definiciones del cliente y el consultor es un acto que constituye la base de unas buenas relaciones de trabajo durante toda la tarea. Tal comparación exige discusión. Todo consultor como el cliente deben ver la definición final del problema el resultado común de la labor preparatoria de la tarea.

Las relaciones de trabajo existentes durante la tarea, incluidas la frecuencia y la forma de los contactos entre consultor y cliente, dependen del modo en que se emplee el consultor. Una alternativa la constituye un estudio o proyecto independiente, sin participación del personal del cliente. Otra, probablemente la más corriente, es que directores y empleados participen en la tarea proporcionando información, preparando documentación, elaborando propuestas, etc., junto con el consultor. Una tercera posibilidad es que todo el proyecto sea ejecutado por el personal del cliente y que el consultor actúe como catalizador y asesor. A pesar de estas diferencias, hay ciertas reglas generales que rigen las relaciones de trabajo.



La frecuencia de los contactos personales y por escrito debe proporcionar suficientes oportunidades al cliente para vigilar la marcha de la tarea y el consultor para solicitar del cliente orientación suplementaria y nueva información sobre la labor realizada. No es racional esperar que el consultor, una vez definido el problema, se encierre en una oficina y salga un mes después con una solución perfecta.

El acceso a la información es una cuestión fundamental. Si el cliente cree que el consultor no debe tener acceso a cierta información por determinado motivo, y esta información está vinculada a los problemas que han de resolverse, valdrá más que la dirección no recurra a consultores externos y que trate de resolver la cuestión con recursos propios. Pero a veces ocurre que los clientes se olvidan simplemente de transmitir cierta información o bien la consideran poco importante o poco digna de confianza, aun cuando pueda resultar muy útil para el consultor.

El comportamiento del consultor durante todo su cometido repercute acusadamente en las relaciones de trabajo y en la ayuda que logrará obtener del cliente y de su personal. No todas las personas que trabajan en la empresa apreciarán inmediatamente la presencia de alguien que viene del exterior a demostrarles que ellos podrían trabajar mejor o con más rendimiento. El consultor se gana su confianza y apoyo escuchando sus argumentos, siendo paciente y modesto, demostrando su competencia sin valerse de ardides para impresionar y trabajando con suma organización y disciplina.

Si las relaciones de trabajo son buenas y el cliente está plenamente satisfecho con los progresos logrados por el consultor, puede presentarse otro peligro: la tentación de asociar tan estrechamente al consultor a la solución de problemas de la dirección, que el cliente le delegue de hecho parte de su función decisoria. En tal caso el consultor decide no sólo cómo deben aplicarse las propuestas, sino también quién debe encargarse de ello. Los consultores profesionales experimentados están en general de acuerdo en que este peligro debe evitarse.

En las relaciones de trabajo entre consultor y cliente el factor principal es el del cambio. El cambio puede empezar a introducirse en un determinado momento de la



tarea, o bien una vez que la labor del consultor haya preparado el terreno para el mismo. La función del consultor es la de un promotor de cambio, la dirección debe asumir la responsabilidad principal por la realización del cambio, incluso aunque participe en ella el consultor”⁶.

Funciones del consultor y del cliente

- ¿Qué funciones desempeñará el consultor y cuáles desempeñará el cliente?
¿Se establecerán compromisos mutuos?
- ¿Qué hará cada uno, cómo y cuándo?
- ¿Desea el cliente obtener una solución del consultor o prefiere llegar a su propia solución con ayuda del consultor?
- ¿Está dispuesto el cliente a participar intensamente en toda la tarea de consultoría?
- ¿Existen sectores específicos de que deba ocuparse directamente el consultor sin tratar de que participe el cliente? ¿Y viceversa?

“Las respuestas definirán la estrategia que se ha de aplicar para que la tarea tenga éxito desde los puntos de vista del cliente y del consultor.

Cuando un cambio e las comisiones exige una nueva definición, podría resultar contraproducente intentar atenerse a la definición inicial de las funciones.

Los consultores consideran a la organización cliente como un sistema y tratan de delinejar la red de relaciones en la que van a actuar. Esto pone de manifiesto que el sistema del cliente comprende solo una parte de la organización cliente. Dentro el sistema del cliente, el consultor necesita determinar:

- quién tiene el poder real para adoptar decisiones relacionadas con la tarea (en todas las etapas)
- quién tiene el mayor interés en el éxito o el fracaso de la tarea;

⁶ Organización Integral del Trabajo, *La Consultoría de Empresa*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México 1993.



-con quienes es esencial establecer una colaboración directa.

Diversas categorías de clientes dentro de un sistema cliente

En un sistema cliente complejo conviene pensar en las diversas categorías de clientes, con el fin de entender sus diversas motivaciones y funciones, y decidir cómo se ha de trabajar con cada categoría (algunos clientes pueden pertenecer a dos o más categorías simultáneas).

- Clientes de contacto: establecen el contacto inicial con el consultor.
- Clientes intermedios: participan en diversas reuniones sobre descubrimiento de los hechos, planificación del cometido, examen de diversas posibilidades, etc.
- Clientes principales: tienen un problema para el que necesitan y quieren ayuda y para el que se ha recurrido al consultor. Es probable que sean los principales colaboradores del consultor.
- Clientes de contrato: desempeñan un papel esencial en el procedimiento de elección del consultor y en la negociación y firma del contrato de consultoría.
- Clientes finales: su bienestar y sus intereses se verán en última instancia afectados por el cometido, deben ser tomados en consideración en la planificación de la intervención, aunque quizás no estén en relación directa con el consultor.
- Clientes patrocinadores: proporcionan los recursos financieros para la consultoría y pueden o no desear o desempeñar una función en la determinación del procedimiento que se ha de seguir, eligiendo al consultor y aprobando las propuestas que se van a poner en práctica.

Muchos consultores cometen el error de considerar y tratar automáticamente a la persona que está e la cabeza de la organización como su principal cliente. Esta actitud puede predisponer en contra a las personas que saben que asumirán la principal responsabilidad para aplicar las conclusiones alcanzadas y que en su trabajo el que se verá afectado, y no I del director general. Por otro lado, será



asimismo un gran error el excluir al a alta dirección. Al contrario, se le debe tener informada y habrá que solicitar su apoyo antes de que sea demasiado tarde.

Mientras está llevando el cometido, el consultor sigue estudiando el sistema del cliente y mejorando su comprensión de las funciones que desempeñan diversas personas.

Métodos de influir en el sistema del cliente

El consultor, lo admita o no, ejerce una influencia personal sobre el sistema del cliente al adoptar algunas de sus funciones. El consultor tiene que influir en el personal para obtener información, ganarse la confianza y el respeto, superar la resistencia pasiva, obtener su colaboración y lograr que sus propuestas sean aceptadas y aplicadas.

El consultor se compromete a ayudar al cliente a lograr un objetivo particular y esto puede resultar imposible sin influir en ciertas personas. El consultor tendrá que dinamizar al cliente en su propio interés, y no manipularlo en interés del consultor”⁷.

Calculo de Honorarios y Costos.

El consultor de diagnostico calcula los honorarios estimando el tiempo necesario para terminar la tarea y multiplicándolo por una tasa de honorarios por día-hombre o por semana-hombre. La decisión sobre la duración de la tarea debe tomarse con cuidado. Si se sobreestima la duración, se corre el peligro de que el cliente no acepte; y una subestimación pondría en una situación difícil a los consultores operativos y a toda la unidad de consultoría.

⁷ Milan Kubr, *La Consultoría de Empresa, guía para la profesión*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México D.F., 2004

Una unidad de consultoría bien establecida tiene experiencia y documentación sobre la duración de las tareas efectuadas en una amplia gama de industrias, problemas, aplicación de técnicas y capacidad de los clientes. Por consiguiente dispone de criterios para estimar por comparación el tiempo requerido por una nueva tarea. El uso de estos criterios está en todos los casos sometido al juicio del consultor de diagnóstico: la diferencia entre los diversos clientes y ambientes prohíbe una mera transferencia de datos de una tarea a otra.

La capacidad del cliente para pagar los honorarios a tiempo puede ser una limitación que exija una reducción de las atribuciones o bien una tarea intermitente durante un periodo más largo. Mucho depende de los beneficios estimados en efectivo. Si el consultor de diagnóstico no ha analizado la cuestión previamente con el cliente, la dificultad de pago puede conducir a una revisión del informe sobre el estudio.

A veces el cliente ve con preocupación el costo del tiempo que su propio personal tendría que aportar a la tarea. El consultor puede entonces hacerle notar que este tiempo no sólo es indispensable para la colaboración entre consultor y cliente, sino también que le resulta más barato que emplear consultores operativos suplementarios para ejecutar el trabajo⁸.



⁸ Organización Integral del Trabajo, *La Consultoría de Empresa*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México 1993.



5.- ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

AYUDA TÉCNICA

La consultoría y el cambio en las organizaciones están vinculados con el cambio en las personas. El consultor de empresas competente debe ser consciente de estas complejas relaciones y, en particular, saber cómo enfocar diversas situaciones de cambio. Por consiguiente los consultores deben saber introducir cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones, y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo personal.

El proceso de cambio



Es un modelo de secuencias en tres etapas⁹: la descongelación, el cambio y la recongelación.

- ❖ La descongelación requiere una situación algo incómoda, pues se su pone necesario cierto grado de ansiedad o insatisfacción; en efecto, para aprender tiene que existir una necesidad de procurarse nueva información. Las condiciones que intensifican el proceso de descongelación incluyen generalmente algo más que un grado normal de tensión que conduzca a una necesidad perceptible de cambio: por ejemplo, una falta de fuentes de información, la eliminación de los contactos corrientes y de las rutinas habituales, y una disminución de la autoestima de las personas. En muchos casos, si no en la mayoría, estas condiciones previas del cambio existen ya antes de que el consultor entre en funciones.
- ❖ El cambio o la transición al cambio pone de relieve el papel que ha de desempeñar el promotor del cambio (el consultor) junto con la dirección y los trabajadores. Se dice que el cambio acontece cuando interviene un agente influyente con reputación y prestigio (de aquí la necesidad de que el consultor sea a la vez capaz en su tarea y reconocido como tal).

Los subprocessos de cambio comprenden dos elementos:

- la identificación, en virtud de la cual las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio, adoptan sus motivaciones externas o generalizadas, analizan los cambios propuestos y aceptan con confianza los principios generales del cambio, y
- la interiorización, en virtud de la cual las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales concretos por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación. El proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere del promotor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir

⁹ postulado originalmente por el psicólogo social k. Lewin y elaborado por G W Dalton.: organizational change and development (homewood, III, irwin, 1970)



las motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar el cambio propuesto.

- ❖ La recongelación se produce cuando estas personas operan el cambio por medio de la experiencia. Los subprocessos implicados exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo la aprobación de los directores responsables) y suelen ir acompañados de una elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio como consecuencia de la sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea. Se recomienda que en las etapas iniciales de la fase de recongelación se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores se recomiendan estímulos intermitentes o aislados para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo. Finalmente, los nuevos comportamientos y actitudes se refuerzan e interiorizan, o bien se rechazan y se abandonan.

Niveles y ciclos de cambio

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

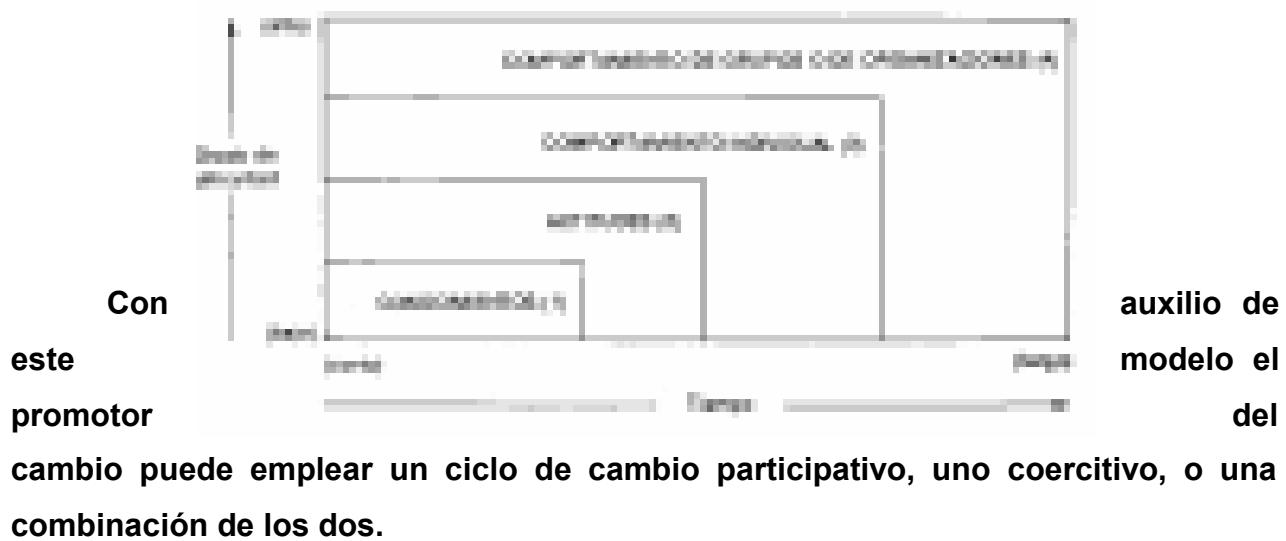
Como indican los siguientes diagramas, Hersey y Blanchard' distinguen cuatro niveles de cambio:

- 1) cambios en los conocimientos;
- 2) cambios en las actitudes;
- 3) cambios en el comportamiento individual, y
- 4) cambios en el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones.

La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel 1 al nivel

4. El grado de dificultad y el tiempo requerido se indican en la figura 1.

Diagrama 1. Procesos cognitivos y prácticos que suceden durante el cambio.



El cambio participativo empieza con (1) la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que (2) estimule y desarrolle la actitud adecuada y (3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios de establecimiento de objetivos que conduzcan a (4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

El cambio participativo requiere un auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal. Además, el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero.

En el cambio coercitivo, que es prácticamente lo contrario del cambio participativo, una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo (4) dando órdenes directas. Como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual (3) se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes (2) y los conocimientos (1). Este ciclo de cambio prevé además un «efecto de retorno» en virtud del cual los conocimientos (1), una vez adquiridos, consolidan las actitudes (2) y el comportamiento individual (3) y colectivo (4). Por iniciarse partiendo de una posición de fuerza, que lo impone, en vez de tener un origen personal, el cambio introducido puede considerarse intrínsecamente inestable:



puede desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, los castigos y las sanciones apropiados. Este tipo de cambio es introducido desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo; se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y no con personas independientes, y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo¹⁰.

A) ACTIVIDAD COMERCIAL

EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Las decisiones estratégicas sobre comercialización tienen repercusiones de largo alcance para la empresa en conjunto y para la dirección de ciertas funciones como producción, desarrollo de productos o control financiero. Los cambios importantes, como el abandono o la adición de líneas de producto o la modificación de la política general de precios, son evidentemente decisiones de dirección general que deben tomarse en el nivel máximo.

Operaciones de comercialización:

Las empresas difieren en sus ideas acerca de cuales operaciones incumben a la función de comercialización y cuáles no. Las ventas, la publicidad, la promoción, las relaciones con distribuidores y la investigación de mercado son consideradas por casi toda la empresa como función del director comercial, pero la situación suele ser mucho menos clara con respecto al desarrollo de nuevos productos, el diseño de envases o de transporte y almacenamiento de artículos terminados.

Administración de ventas:

¹⁰ M. Kubr. Consultoría de empresas: guía de la profesión, primera edición, editorial limusa, México 1980. Págs. 29--32



Las actividades del consultor en este terreno son sencillas, debido a la capacitación, motivación de los vendedores son los elementos fundamentales que deben verificarse, así como el modo en que los vendedores distribuyen su tiempo de ventas efectivo entre clientes actuales y clientes potenciales, y entre cuentas grandes, medianas o pequeñas.

Publicidad y promoción:

Generalmente el cliente puede obtener de su agencia de publicidad buen asesoramiento sobre estas actividades, pero a veces la situación puede encontrarse en manos de gente poco capaz tanto el lado del cliente como el de la agencia. Una práctica corriente pero poco deseable es la de asignar simplemente a los gastos de publicidad un porcentaje arbitrario sobre las ventas efectivas o previstas. Es mucho mejor planificar las campañas de publicidad en términos de objetivos y luego calcular el costo necesario para alcanzarlos. El empleo de este método tiene la ventaja de darle al cliente cierta idea de lo que puede esperar lograr con los fondos que destina a la publicidad .

Distribución física:

El análisis de esta función se divide en dos:

El primero es el análisis de grandes sistemas complejos, pues hay que considerar las ventajas que ofrece grandes lotes de producción a la luz de los costos de almacenamiento en los diversos puntos del sistema, y la calidad y rapidez del servicio ofrecido a los clientes a la luz del número de puntos de almacenamiento intermedios con el fin de elaborar horarios que eleven al máximo la utilización de vehículos.

El segundo tipo es mucho más corriente se reduce al decir que parte de la distribución ha de efectuarse mediante vehículos de la empresa y qué parte ha de



subcontratarse, aunque puede ser a menudo difícil hallar los costos de análisis necesario.

Canales de distribución:

Tratar directamente con el comercio al por menor, tendencia que también es particularmente pronunciada en los países en desarrollo. Con frecuencia es posible lograr ahorros considerables encargando distribuciones locales a personas que demuestran espíritu de empresa. Cuando un consultor prevé que una proporción considerable de su trabajo está consagrada a fabricantes de bienes de consumo, hará bien invertir tiempo en el estudio de los problemas y necesidades de comercio al por mayor o al por menor.

Envase y desarrollo de nuevos productos:

Primero el departamento comercial debe poder participar de manera constructiva, es decir efectuando la necesaria investigación de mercado y disponiendo de recursos para ello. Segundo, es necesario organizar medidas que aseguren que la participación del departamento comercial se produzca en una etapa inicial, estas medidas pueden consistir en la creación de un comité de nuevos productos cuya aprobación sea necesaria para la asignación de más fondos al desarrollo de nuevos productos.¹¹

B) RECAUDACIÓN DE FONDOS

Las finanzas es un sector fundamental en todo estudio de la empresa, pues la solidez económica y los resultados financieros de las organizaciones

¹¹ Ibíd., págs. 202 –208.



comerciales reflejan el potencial y los resultados en casi todos los demás sectores y funciones.

La evaluación financiera, como suele llamarse el estudio de este sector, consiste en el análisis de informes financieros del cliente de los tres, cuatro o cinco años anteriores a fin de valuar puntos fuertes y débiles, de medir el funcionamiento de la organización en el pasado y descubrir tendencias ascendentes o descendentes. Los resultados de la evaluación financiera se emplean para orientar otras investigaciones y actividades correctoras en otras funciones y sectores de la dirección de la empresa.

C) PROYECTOS DE INVERSIÓN

Preparativos:

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente:

- ✓ Averiguación directa.
- ✓ Presentación espontánea
- ✓ Recomendación
- ✓ Trabajo anterior con el cliente

No obstante es preciso señalar que las organizaciones de consultoría consideran en general que la presentación espontánea es el tipo de contacto menos productivo y que exige más tiempo. Al establecer el contacto inicial con el cliente el consultor concierta generalmente con él una reunión preliminar para examinar la posibilidad de efectuar un estudio de la empresa y obtener el beneplácito del cliente a este respecto.

El desarrollo de estudio de la empresa: incluye la recopilación y el análisis de información sobre las actividades del cliente. También incluye conversaciones con



algunos directores, supervisores y otras personas clave, tanto dentro como fuera de la organización cliente.

El objeto de estudio de la empresa es pasar revista a los recursos del cliente, examinar las actividades que dan lugar, evaluar el funcionamiento de la organización e identificar oportunidades de mejorar los resultados obtenidos. Se evalúa rápidamente el potencial de expansión de la organización cliente, se reconocen sus puntos fuertes, se descubren los puntos débiles que deben remediarse y se definen los problemas fundamentales. Al final del estudio, el consultor debe poseer información suficiente para ponerse de acuerdo con el cliente acerca de sus atribuciones.

Metodología del estudio:

- I. Objeto: determinación de los problemas fundamentales del cliente, medidas necesarias, ayuda propuesta por el consultor.**
- II. Tiempo: el tiempo disponible es generalmente breve, lo cual delimita las posibilidades de reunir información y de someterla a un análisis detallado.**
- III. Perfil de consultor de diagnóstico: el consultor puede no conocer todas las industrias y todas las esferas funcionales en detalle.**

El método esencial consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización, su entorno, sus recursos, objetivos, actividades y logros.¹²

¹² Ibíd.: págs. 59—64 y 72—73.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Concepto

La idea de conceptualizar a la organización como una cultura es relativamente reciente, pues todavía hasta hace algunos años las organizaciones se consideraban un aspecto aparte de la cultura; sin embargo, al reconsiderar a cada uno de los miembros de la empresa como parte activa de la misma, con valores y principios propios y encargados de dirigir su propia conducta dentro de la organización, es cuando se le da importancia a la *cultura organizacional*, la cual se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.



La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización, lo que los empleados aún con diferente formación o nivel dentro de la empresa, lleguen a describir a la cultura de ésta de manera semejante, y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada selección, inducción e integración del trabajador a su equipo de trabajo. Al igual que la forma de ser y de pensar, que se adquiere con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer, en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.

La filosofía y prejuicios de los fundadores se conjugan para abrir paso a la cultura de la empresa, pues ésta influye notablemente en los criterios de la organización para seleccionar a su personal, capacitarlo y mantenerlo dentro de ella; todo esto puede lograrse combinando los valores y creencias del nuevo empleado con los de la institución. De esta manera, puede afirmarse que el objetivo de la cultura es definir la forma de convivencia dentro de un organismo con el fin de compaginar tanto los intereses, valores, creencias, etc., de los empleados como los de la organización.

CARACTERISTICAS:

Básicamente existen siete características que, combinadas, definen cómo es la cultura de la organización, las cuales se mencionan a continuación:

- *Autonomía individual.* Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a la actividad

- *Estructura.* Ésta se refiere a la forma en cómo se encuentra organizada la institución, normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.



- **Apoyo.** Es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes muestran a sus subordinados.
- **Identidad.** Consiste en la identificación de cada trabajador, no sólo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
- **Desempeño.** Éste se ocupa de la manera de evaluar y, sobre todo, de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le dé a los reconocimientos;
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad, tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y relaciones entre compañeros.
- **Tolerancia al riesgo.** Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

NIVELES Y CICLOS DE LA CULTURA

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

Como indican los siguientes diagramas, Hersey y Blanchard I distinguen cuatro *niveles de cambio*: 1) cambios en los conocimientos; 2) cambios en las actitudes; 3) cambios en el comportamiento individual, y 4) cambios en el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones. La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel 1 al nivel 4.

Con auxilio de este modelo el promotor del cambio puede emplear un *ciclo de cambio participativo*, uno coercitivo, o una combinación de los dos.

1. El *cambio participativo* empieza con (1) la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que (2) estimule y desarrolle la actitud adecuada y (3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios de establecimiento de objetivos que conduzcan a (4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del



cambio deseado. El cambio participativo requiere un auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal. Además, el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero.

2. En el *cambio coercitivo*, que es prácticamente lo contrario del cambio participativo, una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo (4) dando órdenes directas. Como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual (3) se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes (2) y los conocimientos (1). Este ciclo de cambio prevé además un «efecto de retorno,) en virtud del cual los conocimientos (1), una vez adquiridos, consolidan las actitudes (2) y el comportamiento individual (3) y colectivo (4). Por iniciarse partiendo de una posición de fuerza, que lo impone, en vez de tener un origen personal, el cambio introducido puede considerarse intrínsecamente inestable:

puede desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, los castigos y las sanciones apropiados. Este tipo de cambio es introducido desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo; se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y no con personas independientes, y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACION CON LAS TAREAS DE CONSULTORIA

El comportamiento del consultor



Se dispone de una considerable orientación útil sobre cómo se deben comportar los consultores al actuar en otras culturas. La mayor parte de esa orientación concierne a las relaciones interpersonales ya las maneras. Por ejemplo, conviene obtener asesoramiento sobre cómo vestir, cómo tratar al personal, la puntualidad, cuándo y cómo iniciar el examen de los problemas, comunicación escrita y oral con el cliente, relaciones interpersonales oficiales y oficiosas, el empleo de intermediarios, manifestación o reserva de las emociones, qué lenguaje y palabras utilizar; tabúes que se han de evitar.

Estos aspectos son relativamente fáciles de aprender y recordar. En la actualidad es un elemento positivo que el cliente probablemente practique también la tolerancia cultural. Su cliente es posible que sepa que el primer contacto con un consultor estadounidense será muy distinto de un contacto con un consultor japonés. Sin embargo, no hay ninguna garantía de que el cliente esté «culturalmente alfabetizado» y sea tolerante. En consecuencia, es prudente descubrir de antemano cómo espera que se comporte un asesor profesional.

Por importantes que sean, cuestiones como la de utilizar el nombre de pila y la de saber qué temas no se deben discutir abiertamente sólo representan la parte visible del iceberg en la relación entre un cliente y un consultor de culturas diferentes. Los aspectos menos visibles y más profundos de esta relación conciernen a cuestiones como la distribución del poder y de las funciones, los procedimientos de adopción de decisiones, la confrontación y el consenso en la solución de problemas, el empleo del trabajo de equipo, las consultas con los empleados, las creencias y prácticas religiosas y cualquier criterio con arreglo al cual la empresa vaya a juzgar las sugerencias y la labor del consultor.

Algunos consultores creen que deben tratar de identificarse con una cultura extranjera, comportándose como se comporta el cliente («cuando estés en Roma haz como los romanos»), y compartir los valores y creencias del cliente para comprender plenamente su medio ambiente y prestar un servicio eficaz. Esto puede resultar imposible, y hasta poco deseable. Implica la pérdida de autenticidad y sinceridad, con lo que se abandonan características de comportamiento esenciales para un consultor profesional. Comprender y respetar la cultura de otras personas no implica renunciar a la propia.



Cómo se puede uno dar cuenta .

El consultor tiene que hacer uso de toda su experiencia y talento para aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su cometido. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, cómo se hace normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se han de evitar, en particular si el cliente desea obtener una solución técnicamente válida y es también consciente de las diferencias entre culturas. En otros casos, el tacto y la observación paciente del comportamiento del cliente pueden dar la respuesta. Se puede aprender mucho mezclándose con los empleados y observando cómo actúan y se relacionan, qué símbolos emplean y qué rituales observan. Las conversaciones sobre las cuestiones culturales deben ser libres; las entrevistas estructuradas y sometidas a reglas no son adecuadas para tratar de la cultura. El consultor no debe hacer juicios hasta que sepa más. Por otro lado, debe tratar de no perder el control de los nervios y sentirse incómodo en una nueva situación que parezca ambigua. Para detectar y superar las barreras culturales, es conveniente formar equipo con un consultor interno o con otro miembro de la organización cliente que esté dispuesto a ayudar .

Un estudio de la historia de la empresa cliente puede ser revelador. La cultura colectiva actual puede remontarse a muy atrás y tener sus raíces en la personalidad del fundador, en los éxitos o fracasos del pasado, en la estructura de crecimiento (por ejemplo, numerosas adquisiciones o cambios frecuentes de los propietarios), etc.

Establecimiento de un clima de confianza

Ya hemos insistido en que es importante establecer lo antes posible un ambiente de confianza entre todas las partes en la relación entre el cliente y consultor. Esto puede ser difícil dado que no todas las culturas están de acuerdo en que la confianza en un extraño es conveniente. Una forma de examinar esas relaciones consiste en comparar las sociedades de contexto elevado y de contexto bajo.

En una sociedad de contexto elevado, las relaciones se basan en la amistad, los lazos familiares y el buen conocimiento recíproco. El contexto, la situación total,



es esencial para crear relaciones. La formación de esas relaciones es bastante lenta e incluye numerosos rituales o ritos de iniciación, entre los que cabe mencionar el comer ciertos tipos de alimentos o el participar en diversas actividades sociales no relacionadas con el trabajo.

En *una sociedad de contexto bajo*, la relación por lo general se fija en un contrato escrito. El cliente desea obtener un trabajo técnico exactamente definido y puede no estar muy interesado en la relación total con el consultor. Lo que no figura en el contrato no entra en la relación. Por supuesto, existen formas sutiles de interacción incluso en una sociedad de contexto bajo. Por lo general, sin embargo, la relación se basa primeramente en lo escrito; sólo después se establece una relación de confianza. En algunas culturas, conquistarse la confianza lleva tiempo, pero es posible en la mayor parte de ellas. Conviene reconocer la necesidad de tiempo y tenerla en cuenta en el plan de la consultoría. Por otro lado, el concepto de sociedades de elevado y bajo contexto está en fase de elaboración. El consultor debe actuar con cuidado al aplicarlo a todo un país o a todo un pueblo, puesto que existen variaciones individuales.

Criterios de racionalidad

Cuando trabaja un cliente, un consultor de empresas trata de hallar y recomendar soluciones que tengan interés para el cliente. Para justificar las medidas propuestas a sí mismo y al cliente, un consultor aplica criterios que él considera racionales. Por ejemplo, puede aplicar la eficacia económica como un criterio y evaluar las diversas soluciones en función de su impacto en la productividad y el rendimiento financiero de la organización. Puede utilizar el análisis costo-beneficio y los rendimientos de las inversiones como técnicas principales de evaluación.

Sin embargo, la concepción de la racionalidad es cultural. Incluso en las economías industriales occidentales, donde las nociones de eficiencia, competitividad y rentabilidad tienen no sólo una connotación económica, sino también una fuerte connotación cultural, la racionalidad económica no es siempre el principal criterio aplicado por la alta dirección para evaluar soluciones optativas. Las preferencias personales, culturales, sociales o políticas pueden ser dominantes. El deseo de mantener la situación tal como está, el temor a lo desconocido, la imagen social del propietario de la empresa o la resistencia a



efectuar cambios que afecten a los valores colectivamente compartidos pueden finalmente determinar la elección de la alta dirección incluso en una empresa europea o norteamericana. En varios países asiáticos, ciertos valores culturales suelen aplicarse como criterios de racionalidad: la preservación de la armonía, la evitación del despido de empleados, el mantenimiento de diferencias de categoría y los sentimientos de respeto por los grupos étnicos pueden considerarse como más eficaces y más racionales que la optimización del rendimiento en términos estrictamente económicos y financieros.

La transferencia de las prácticas de gestión .

Los consultores de empresas utilizan su experiencia pasada al trabajar con sus clientes actuales. Esto entraña la transferencia de prácticas de gestión de una organización o país a otro medio ambiente organizativo o nacional. Otros aspectos podrían reemplazar a las «prácticas de gestión». Podríamos igualmente hablar de técnicas de gestión, tecnologías, métodos, conocimientos especializados, sistemas, conceptos, modalidades, enfoques, etc., pero la pregunta no cambia: ¿en qué medida y en qué circunstancias son transferibles las prácticas de gestión?

Existen factores cuya influencia en la elección de las técnicas de gestión o dirección es evidente, por ejemplo, la índole del producto, la tecnología utilizada, los conocimientos técnicos de los empleados o la magnitud de la organización. La influencia de la cultura es más sutil y no tan fácil de percibir, pero la experiencia ha demostrado que suele ser muy fuerte.

Algunas técnicas de dirección están *impregnadas de valores*. Se elaboraron para ser utilizadas en una cultura particular y reflejan sus sistemas de valores y sus normas de comportamiento. Tienen relación con el lado humano de las organizaciones: los intereses individuales y de grupo, las relaciones interpersonales y entre los grupos, la motivación y el control del comportamiento humano. La posibilidad de transferir estas técnicas ha de examinarse meticulosamente en cada caso. Una técnica impregnada de valores puede ser difícil o imposible de transferir. Las técnicas de remuneración que estimulan el rendimiento individual más que la solidaridad colectiva fracasan en las sociedades colectivistas; grandes diferencias salariales pueden no resultar aceptables en una



sociedad igualitaria; los métodos de fomento de la organización basados en la confrontación no se pueden utilizar cuando la armonía y la evitación de los conflictos son valores altamente apreciados; los métodos de solución de problemas basados en los valores democráticos resultan difíciles de aplicar en una cultura tradicionalmente autocrática; la organización matriz no funciona con eficacia en culturas donde se atribuye gran valor a la unidad de mando y se prefiere recibir órdenes de una única autoridad superior. Son abundantes los ejemplos de fracasos provocados por una transferencia mecánica de técnicas impregnadas de valores.

Algunas otras técnicas se elaboran en respuesta a características de la organización tales como la índole y la complejidad del proceso de producción o la cantidad de datos que se han de registrar y analizar; es decir, conciernen a los aspectos tecnológico, económico y financiero de las organizaciones. Esas técnicas son relativamente *neutrales* con respecto a los valores y su transferencia a través de culturas es más sencilla. No obstante, aunque una técnica puede parecer neutral con respecto a los valores, su aplicación crea una nueva situación que puede estar impregnada de valores. Por ejemplo, una técnica de programación del control de la producción o del mantenimiento requerida por la tecnología utilizada puede estar en conflicto con las creencias y los hábitos de los trabajadores con respecto a la puntualidad, la organización y la disciplina en el trabajo, las ausencias justificadas del trabajo, la precisión y la fiabilidad de los registros, etc. Toda organización es única y los efectos combinados de la cultura nacional con la de la organización son factores esenciales de ese carácter especial. Por eso, es posible que una técnica de gestión aparentemente universal tenga que modificarse para ajustarse a un contexto cultural dado, o puede resultar incluso más adecuado desarrollar una, nueva técnica.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO

Los valores y las creencias relacionados con el cambio tienen un lugar destacado en la cultura. En general, las culturas modernistas y optimistas consideran el



cambio saludable; sin él, ni los negocios ni la sociedad pueden prosperar. Las culturas dominadas por el tradicionalismo valoran el *status quo*, la estabilidad y el respeto reverencial por el pasado. Sospechan de todo cambio y pueden percibirlo como un acontecimiento perturbador y subversivo si, en opinión del consultor, la necesidad del cambio es evidente. Comprender y captar esto puede resultar particularmente difícil para un consultor acostumbrado a trabajar con clientes dinámicos, deseosos de aplicar rápidamente cualquier cambio del que la empresa pueda obtener beneficios.

La presencia de factores culturales que impiden o retrasan el cambio no implica que éste no sea posible. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se dan cuenta de su necesidad, en particular si el cambio viene impuesto por fuertes influencias exteriores, como el deterioro de las condiciones materiales de vida. Una mejor información, la instrucción y los contactos con culturas más dinámicas y nuevas tecnologías influyen asimismo en la actitud de las sociedades tradicionalistas con el respecto al cambio. Con todo, el proceso del cambio puede ser lento y difícil.

Al actuar en un ambiente en el que la resistencia al cambio tiene raíces culturales, conviene que un consultor tenga presente:

- ※ el tipo de cambio que es aceptable (absteniéndose de formular propuestas que el cliente considere culturalmente indeseables o impracticables);
- ※ el ritmo del cambio (decidir si ha de proyectar un cambio único fundamental o cambios graduales a base de numerosos pequeños pasos; evaluar «el tiempo de aceptación» que necesita el cliente y su personal para convencerse de la conveniencia de los cambios propuestos);
- ※ el grado en que el cliente está dispuesto al cambio (no es razonable presionar para que se efectúe el cambio, si el cliente no está dispuesto a afrontar los problemas culturales que el cambio puede ocasionarle);
- ※ el nivel de dirección y la persona particular (autoridad) que ha de proponer y promover el cambio para que sea aceptado y puesto en práctica;
- ※ el esfuerzo de persuasión e instrucción necesario para convencer al personal de que mantener la situación no le beneficia.



La consultoría en el desarrollo social

En el momento actual cada vez se llevan a cabo más consultorías de empresas en relación con programas de desarrollo social y con proyectos de sectores como la salud, la nutrición, la educación básica, el abastecimiento de agua potable, el saneamiento, el desarrollo de la comunidad o el control de la población. Muchos de estos programas que requieren la intervención de consultores se efectúan en zonas rurales de países en desarrollo. Existen también numerosos programas de ayuda a las empresas pequeñas y las microempresas en el sector no estructurado. Los consultores de empresas, entre ellos los consultores que han trabajado en países en desarrollo y que conocen sus características culturales, están por lo general familiarizados con el marco cultural que se suele dar en la administración pública central y en la industria, pero la economía no estructurada y el desarrollo rural y social es un nuevo mundo para ellos.

En cuanto al desarrollo social los clientes del consultor no son gerentes o directores de empresas modernas o de estructuras administrativas bien asentadas, sino gerentes, trabajadores sociales y organizadores que se ocupan de comunidades locales, grupos de campesinos o incluso de familias y personas individuales. La tecnología utilizada es sencilla y quizá resulte anticuada. Los conceptos de «cultura profesional» o «cultura de la organización» no se aplican. En cambio, la repercusión de la cultura social tradicional es sumamente fuerte. El comportamiento humano, esencialmente fatalista y conservador, se rige por creencias y prejuicios profundamente enraizados. Las características culturales reflejan la dificultad de las condiciones de vida, la pobreza y la escasa instrucción. La pasividad, la resignación, la falta de impulso personal, el temor al cambio y el respeto incondicional por las autoridades tradicionales pueden ser dominantes.

En la consultoría, el conocimiento de esos factores es esencial, pero no es todo lo que se necesita. Un consultor tiene que poseer *experiencia cultural* y *en el trabajo social* más que conocimientos de técnicas de gestión refinadas. Tiene que ser paciente, poder vivir y actuar en condiciones de imperfección e incertidumbre, saber cómo mejorar la utilización de recursos locales limitados y aplicar una gran dosis de imaginación para idear soluciones que no se pueden encontrar en ningún manual sobre gestión de empresas. La dedicación personal y la solidaridad con los menos privilegiados son cualidades sin las cuales es difícil tener éxito.



EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen distintos enfoques para llevar a cabo el cambio en las organizaciones laborales, desde el clásico descongelamiento cambio recongelamiento de Kurt Lewin hasta el modelo de siete fases de Burke. Aunque todos retornan la propuesta original, sus especificaciones son distintas dependiendo el número de fases que integren. En este capítulo se revisarán los modelos de Beckhard- Harris y el de Burke.

Modelo de Beckhard Harris

Todo proceso de cambio implica la evaluación del presente, la administración de transición y una definición del futuro; por lo tanto, debe cubrir los siguientes aspectos:

Fijar metas y definir el estado futuro

El proceso de cambio comienza con una visión muy clara acerca de lo que la empresa debe realizar, así como las metas que ésta habrá de alcanzar para lograr sus objetivos. Para esto es necesario difundir el optimismo, el cual debe convertirse en la fuerza impulsora del cambio. No se intenta corregir la organización "X", sino trabajar por el surgimiento de la organización "X". Además, al describir el estado futuro, cada individuo ubica el papel que desempeñará, lo que disminuye la ansiedad provocada por el cambio e incrementa la seguridad del



trabajador. Por último, la definición del estado futuro orienta la actividad gerencial y permite que no se pierdan en la solución de problemas temporales.

Evaluación del presente

Una de las primeras actividades que se realiza para elaborar un diagnóstico es señalar las prioridades de los problemas relacionados con el cambio, para lo cual es pertinente reunir los problemas en términos de grupos (por ejemplo, los problemas inherentes a la producción), posteriormente se identifica el "quién" (individuos y grupos) el "qué" (procesos organizacionales) y el "cómo" (consecuencias) del problema y sus efectos. La ventaja de esta estrategia es que permite el surgimiento de una relación entre los distintos problemas y el efecto *dominó* que puede derivarse de ellos.

También es importante, en el diagnóstico, establecer el mínimo necesario de personas y grupos que se requieren para que el cambio se aplique y llegue a funcionar.

Como último paso se establece la disposición y capacidad para realizar el cambio. La disposición se ve determinada por la actitud, motivos y objetivos del trabajador o grupo de trabajo, en tanto que la capacidad se relaciona con las habilidades requeridas para llevar a cabo la tarea, la obtención de información relacionada con el cambio, el poder y su autoridad para asignar recursos al programa de cambio.

Una vez evaluadas la disposición y la capacidad de la organización para afrontar el cambio, el paso siguiente es buscar incrementarlas; algunas alternativas para tal fin son las siguientes:

- Revisar si el organigrama refleja las tareas a realizar para instaurar el cambio.
- Programar actividades educativas que apoyen la tendencia al cambio.



-Instaurar un programa de sensibilización para modificar normas y estilos de trabajo. También, con este programa, se buscaría el establecimiento de metas que la organización tiene respecto del cambio.

Definir el estado de transición

El estado de transición se caracteriza por la ejecución de un plan de cambio; dicho plan debe cubrir los siguientes requisitos:

.**Relevancia.** Debe estar directamente vinculado a lograr el cambio.

.**Cronología.** Debe tener una secuencia lógica de acontecimientos.

.**Adaptabilidad.** Debe manejar planes de contingencia que le permitan sostener el programa de cambio en distintos escenarios.

.**Integración.** La organización es un "todo" integrado hacia el cambio.

.**Especificidad.** Señala las actividades que realiza cada miembro de la organización.

Existen varias opciones para determinar en dónde debe intervenirse primero: La alta gerencia, los grupos preparados para el cambio, los grupos afectados que requieren el cambio urgente- mente, los grupos nuevos sin historia alguna para cambiar y los grupos temporales, cuya existencia depende de la duración del programa de cambio.

Finalmente es necesario señalar que un administrador de transición, por lo general, posee las siguientes cualidades: *poder para movilizar recursos, y el respeto de los miembros.*

Modelo de Burke

El modelo de Burke se compone de siete etapas para lograr el cambio, estas son: entrada, contratación, diagnóstico, retroinformación, planeación del cambio, intervención y evaluación.



Entrada

Para Burke el proceso de cambio inicia cuando el consultor en desarrollo organizacional tiene sus primeros encuentros con el cliente. El primero puede trabajar en la organización (interno) o ser contratado específicamente para esta actividad (externo). La única diferencia entre estos dos es que el consultor interno tiene mayor contacto con el cliente, tanto formal como informalmente. En ambos casos lo que el consultor evaluará es si podrá tener una buena relación con el cliente, los valores y motivos del cliente, su predisposición al cambio, la magnitud de los recursos para efectuar un cambio y los puntos de apoyo que pueden utilizarse para lograrlo.

Contratación

El contrato puede ser formal o informal, en ambos casos debe tomar en cuenta las siguientes expectativas:

-Lo que cada una de las partes espera obtener de la relación. -"Cuánto tiempo invertirá cada uno, cuándo ya qué costo". 15 -Las reglas que normarán la actuación de las dos partes.

Diagnóstico

El diagnóstico se inicia con las observaciones, intuiciones e impresiones que reúne el consultor en sus entrevistas iniciales con el cliente. Posteriormente, esta captación y análisis de información empleará métodos más sistemáticos como: entrevistas estructuradas, resúmenes de documentos de la organización y cuestionamiento a los mismos.

El siguiente paso dentro del diagnóstico es analizar la información, interpretarla y organizarla para ser presentada al cliente.

Retroinformación

En esta fase se tienen reuniones con el cliente; primero con el jefe y, posteriormente, con su grupo de trabajo. El tema central de estas reuniones es el diagnóstico realizado por el consultor y las posibles alternativas de solución, por lo cual resulta muy importante elaborar un diagnóstico preciso.



El tamaño del grupo gerencial con que se trabaja determinará el número de sesiones que habrán de celebrarse. Por ejemplo, si el sistema-cliente está constituido por el gerente y sus subordinados, se recomiendan dos sesiones de retroinformación: la primera con el gerente y la segunda con todo el grupo incluyendo al gerente.

Es recomendable que en los grupos no se conjuguen niveles múltiples de gerencia. Las sesiones se inician proporcionando un resumen del diagnóstico y un análisis preliminar, los que sirven para dar paso a un debate amplio para aclarar todas las dudas que el grupo tenga. Por último, se dedica algún tiempo a las conclusiones, que pueden modificar el análisis preliminar, con el cual se inició la discusión.

Planeación del cambio.

Si la organización es pequeña, la planeación puede iniciarse cuando se enuncien las conclusiones. Esto no debe de extrañar ya que, después de todo buen diagnóstico, se determina el tipo de intervención que ha de llevarse a la práctica. En este caso las conclusiones especifican los pasos para la ejecución.

Ahora bien, cuando la organización es grande, lo recomendable es reunir todas las conclusiones, analizarlas e integrarlas, presentando una propuesta de cambio días después de terminadas las sesiones; esto permitirá que las sesiones se comenten y asimilen a nivel grupal. Es necesario recordar que no se debe dejar pasar más de una semana entre las sesiones y la presentación del plan.

Al finalizar esta fase, el cliente y el consultor comentan las posibles consecuencias de llevar a la práctica el plan, así como algunas medidas alternativas que cubran posibles imprevistos. Sin embargo, la decisión final sobre cualquier aspecto del programa de cambio siempre es del cliente.

Intervención -

Las actividades emprendidas son una respuesta directa al diagnóstico; éstas pueden ser *individuales o grupales*.



INDIVIDUALES	GRUPALES U ORGANIZACIONALES
Rediseño y enriquecimiento del puesto	Integración de equipos de trabajo
Capacitación	Círculos de calidad
Desarrollo gerencial	Resolución de conflictos entre grupos
Desarrollo de carrera	Cambio de dimensiones estructurales de la organización
Administración por objetivos	
Cambio en la calidad de vida del trabajo	

Independientemente del tipo de intervención que se este realizando, el consultor debe apoyar el éxito del programa I tomando en cuenta que la falla en la mayoría de los planes radica I en las consecuencias no previstas de la labor de cambio.

Evaluación.

Un problema serio para llevar a cabo la evaluación son las expectativas del cliente ya que, por lo general él está más interesado en que, como consecuencia del programa, se modifiquen los índices de utilidad, la disminución de costos o algún otro parámetro que le indique éxito. La razón del cambio adquiere para él una importancia secundaria, lo que dificulta un control estricto. Por último, es recomendable que la evaluación no sea realizada por el consultor, con la finalidad de tener mayor objetividad en la misma.

Resistencia al cambio



La resistencia al cambio, en el fondo, es un fenómeno individual, una reacción normal del organismo humano que busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias y mantener un nivel agradable de estimulación emocional.

Le Chatelier¹⁶ comenta que tanto las fuerzas internas como las externas, que buscan el desequilibrio {cambio}, se ven contrarrestadas por fuerzas que, en la medida de lo posible, intentarán restablecer el antiguo equilibrio.

A pesar de que la Resistencia al cambio es de origen individual, también se da dentro de los grupos, sobre todo, en aquéllos que han tenido experiencias negativas anteriores y que por estas vivencias se mostrarán desconfiados y apáticos ante cualquier tipo de propuesta.

A nivel psicológico, esta resistencia puede tener su origen en varios aspectos como:

- Malas experiencias anteriores.**
- No aceptar la realidad, debido a esto es mejor negarla. -Percepción selectiva, de aquello que conviene al individuo. -Desconfianza, no se conocen con detalle, las consecuencias**

Que pueda originar el cambio.

- Recelo de perder las cosas buenas actuales. -Inseguridad personal.**
- Necesidad de evitar la ansiedad.**
- Dependencia, es decir, la necesidad de que otra persona inicie el cambio.**
- Contra dependencia.**
- Miedo a lo desconocido.**
- Falta de claridad en los objetivos.**

Frente a la resistencia al cambio, cabe hacer mención de los siguientes procesos, los cuales sirven para afrontarla:

- Intercambiar y confrontar tanto opiniones como percepciones.**
- Organizar reuniones estructuradas donde se expresen los sentimientos y las emociones.**
- Información que aclare pensamientos y emociones irrationales.**



-Involucrar, en la medida de lo posible, a los participante en diagnostico de la situación, decisión y planeacion de actividades de cambio.

LA NECESIDAD DE LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

MEDIO AMBIENTE

El ambiente de una organización es todo aquello que está fuera de la organización propiamente dicha. El ambiente como integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control. Entre estas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc.



La relación entre ambiente y estructura ha sido objeto de abundantes trabajos. La razón de ello es muy sencilla: las organizaciones han de adaptarse a su ambiente si quiere sobrevivir. Deben identificar y seguir sus ambientes, percibir los cambios en ellos y hacer los ajustes que vayan exigiendo las circunstancias. Pero los ambientes cambian provocan incertidumbre su la gerencia no está en condiciones de predecir que dirección seguirá al ambiente. Y a la gerencia no le gusta la incertidumbre. Por ello tratará de eliminar o por lo menos, de reducir al mínimo el flujo de esa incertidumbre ambiental. Las alteraciones en los componentes estructurales son el principal instrumento con que cuenta para controlar la incertidumbre ambiental. Así pues, el imperativo ambiental sostendrá que el grado de incertidumbre es el determinante de la estructura. Si es alto, la organización se diseñará con flexibilidad a fin de que se adapte a los cambios rápidos, es decir, como una estructura orgánica. Si es poca, la gerencia optará por una estructura que sea la más eficiente y garantice el máximo grado de control a la gerencia: la estructura mecanicista.

De modo análogo, también la formalización y la incertidumbre ambiental tienen una relación inversa. Es decir, ciertos ambientes estables dan origen a una gran formalización. ¿Por qué? Porque los ambientes estables crean una necesidad mínima de respuesta rápida y logran ahorros las empresas que estandarizan sus actividades.

El ambiente influye también en la centralización. Si es grande y polifacético, a la gerencia le resulta difícil vigilarlo. De ahí que la estructura tienda a volverse descentralizada.

Los consultores que tratan de promover cambios deben tener presentes los factores ambientales que pueden influir en su labor.

Posición del promotor del cambio ante el grupo:

Para lograr una reacción positiva inmediata en el intento de persuadir a un grupo de aceptar el cambio, es indispensable que el promotor del mismo sea considerado digno de confianza. Este factor no es tan importante si se buscan



efectos a largo plazo, pues en este caso puede intervenir un efecto de demora prolongada en virtud del cual se produce una disociación entre el contenido de la información - y su fuente original. Poco importa que el promotor del cambio sea visto como un beneficiario personal de la nueva situación, siempre que ello no sea a expensas de las personas afectadas por el cambio. Sin embargo, las personas afectadas por el cambio son más propensas a dejarse influir por la supuesta *actitud* del promotor del cambio (por ejemplo, reducción implacable de costos) que por su *personalidad* (por ejemplo, reservado, seco). El promotor del cambio no sólo debe ser un experto, sino que, si es posible, debe ser presentado y reconocido como tal.

La red de comunicación informal:

Las comunicaciones sobre cuestiones de mucho interés parecen producir cambios de actitud mayores y más rápidos en un grupo cuando la información es «oída por casualidad» o se filtra a través de redes de comunicación informales que cuando se transmite por la red formal. Los rumores, que prosperan cuando no existen comunicaciones formales, están en general limitados a los conductos informales y a menudo pueden contrarrestarse usando estos mismos conductos.

Objeciones al cambio:

La resistencia al cambio no es infrecuente. El consultor debe aprender, ya al principio de su carrera, a superar objeciones. En general, los objetantes pueden clasificarse en «minuciosos» y «superficiales». Los «minuciosos» incluyen las personas que formulan preguntas concretas y detalladas acerca del proceso de cambio. En general, se trata de auténticos objetantes, sobre quienes puede influirse más fácilmente que sobre otros tipos de persona mediante argumentos lógicos. Los «superficiales» son las personas que generalizan y amplían la cuestión examinada. Este tipo de persona generalmente es muy difícil de convencer, pues con frecuencia se interesa más por la forma de sus objeciones que por su contenido.

Cuando el consultor tenga que afrontar objeciones es mejor que repita la



objeción, la escriba si es posible, la divida en sus componentes y trate por separado cada componente, y no que intente tratar el problema en conjunto. Se recomienda empezar por los elementos sobre los cuales sea más probable llegar a un acuerdo y pasar luego a aquellos que sean causa de más divergencia. Si en un debate se llega a un punto muerto total, es mejor volver a formular el desacuerdo en términos objetivos relacionados con la nueva propuesta que seguir discutiendo en los términos a menudo subjetivos y emotivos empleados inicialmente por el objetante. El consultor debe encontrar con frecuencia una oportunidad para recapitular la cuestión y hacer referencia a elementos de la objeción original sobre los cuales ya se haya llegado a un acuerdo, antes de pasar a otros puntos.

Si se llega a un punto del debate en que el consultor carezca de la información pertinente, éste debe admitir en seguida esta insuficiencia y prometer al objetante conseguir y transmitirle la información de que se trate, promesa que se cumplirá sin falta.

Cuando la objeción al cambio es causa de conflicto entre dos o más grupos pueden aparecer diferentes problemas, que requieren un tratamiento especial. Si un grupo se siente amenazado cerrará sus filas, actuará de forma más compacta y tolerará más la dominación autoritaria por parte de su líder. Es probable que surja hostilidad hacia otros grupos, sobre todo si el grupo percibe la situación como un enfrentamiento en el que sólo se puede perder o ganar. La comunicación se deforma y se hace difícil, pues cada grupo sólo está dispuesto a admitir lo positivo de sus argumentos y lo negativo de los argumentos del adversario

Las estrategias para aminorar conflictos entre grupos requieren la fijación de objetivos que los dos grupos puedan aceptar a fin de restablecer la comunicación válida entre ellos. Si es posible, debe identificarse un «enemigo» común, con lo cual se establece un objetivo superordinado. Debe hacerse hincapié en objetivos comunes y no en los objetivos de un subgrupo.

Si es posible, debe introducirse un sistema de recompensas que fomente la comunicación eficaz. Los grupos deben someterse a una amplia gama de actividades que fortalezcan la empatía y la comprensión mutua.

La composición del auditorio por tipos de personalidad:



Mantener el control de la situación ante muchas personas es difícil en el mejor de los casos. Cuando uno trata con individuos o grupos pequeños haya veces la oportunidad de usar a ciertos miembros del grupo para intensificar el proceso de cambio. Las personas que son ecuánimes, que demuestran confianza en sí mismas y tienen cierto grado de autoestima parecen capaces de influir sobre otras que carecen de estas características. A su vez, aquéllas parecen dejarse influir más por la información que tiene connotaciones optimistas que por la que tiene connotaciones pesimistas o negativas. El consultor debe procurar granjearse la confianza de este tipo de personas señalando a su atención los resultados positivos probables del proceso de cambio, con lo cual éstas apoyarán ante el grupo las propuestas del consultor.

ORGANIZACIONAL

Si bien es cierto que la palabra cambio implica novedad o innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio dentro de las organizaciones laborales es tan viejo como la administración misma. Después de todo, Taylor cambió los sistemas de producción de su tiempo, por otros más eficientes. De ahí que un sinónimo de administración podría ser la asimilación de cambios constantes dentro de las organizaciones laborales. Por eso no es de extrañar que debido a la gran cantidad de propuestas que sobre el cambio organizacional se han hecho, éstas puedan clasificarse en cuatro grandes grupos, dependiendo de la variable organizacional que intentan manipular; éstos son:

Tarea

- Estructura
- Tecnología
- Factor humano

Dada la interdependencia que guardan entre sí, un cambio en una variable afectará de manera distinta, y en grados diferentes, las demás. De ahí que algunas estrategias de cambio manipulen una variable con la finalidad de modificar otra.



RECURSOS HUMANOS

El éxito de las empresas no solo depende de procesos bien definidos y alineados. Los procesos y las ideas se gestan a través de gente, y en este sentido el reto es ¿Cómo lograr resultados de negocio a través del talento?

El área de Consultoría en Recursos Humanos y Compensaciones responde con creatividad a las necesidades cambiantes del entorno laboral que enfrentan sus clientes, asistiéndoles en todos los aspectos referentes a la planeación, diseño y administración de sus programas de Recursos Humanos y Compensaciones, con el fin de lograr una administración eficiente de su capital humano y competitividad externa, buscando incrementar al máximo la productividad de cada empresa.

Principales Servicios

Estudios de Mercado en Compensación

Cultura Organizacional

Comunicación al Personal

Diagnóstico de Efectividad de Capital Humano

Diseño de Planes de Beneficios Flexibles

Planes de Pensiones y Fondo de Ahorros

Cursos de Compensación

Publicaciones Periódicas Especializadas en Compensación

Implantación y Capacitación en Six Sigma

Planes de Carrera

Modelos de Evaluación del Desempeño

Diseño de Programas de Percepción Variable

Balanced Score (Cuadro de Mando Integral)

Administración de Expatriados

Diseño de Estrategias de Incrementos



Programas de Computo Especializados

Estudios de Clima Laboral

Las funciones de Recursos Humanos han ido evolucionando, de tareas esencialmente administrativas a funciones más alineadas con la estrategia y las necesidades del negocio.

Actualmente no basta con administrar eficientemente los recursos disponibles, sino que es necesario evaluar el desempeño de los Recursos Humanos en función del impacto de su gestión en el negocio, a la vez que es fundamental motivar y retener al personal clave.

Este nuevo enfoque requiere una re-adaptación de las estructuras, las funciones y la gestión y se centra en las siguientes prácticas relevantes:

Gestión de las competencias.

Identificación y retención de conocimiento y de talento.

Nuevos enfoques de evaluación, formación y desarrollo.

Aplicación de sistemas de compensaciones más sofisticados.

En Ernst & Young contamos con un equipo de especialistas con dedicación exclusiva en Consultoría de Recursos Humanos y con las herramientas y tecnología necesarias para garantizar una gestión eficiente y alineada con los imperativos del negocio.

Adicionalmente, a través de nuestra red internacional, líder en servicios de Human Capital, Ernst & Young le brinda acceso a nuevas tendencias, procesos y metodologías innovadoras en esta práctica a nivel mundial.

Nuestros servicios

Sistemas de remuneración estratégica: Análisis de bandas salariales y sistemas de compensación.

Encuestas de remuneraciones: Competitividad de los niveles salariales con respecto al mercado; análisis del mix de compensaciones; determinación de la estructura salarial de la empresa; identificación de Best practices y Benchmarking.



Seguimiento de performance de programas de Recursos Humanos.

Evaluación de desempeño, medición de performance en función de objetivos.

Evaluaciones de Potencial - Assessment Center Análisis del potencial de candidatos, luego de haber efectuado un proceso de selección internamente.

Identificación y retención del personal clave: Análisis de posibles necesidades de capacitación; identificación del potencial de los recursos de la organización.

Otros servicios: Encuestas de clima organizacional. Modelo de gestión por competencias.

Consultoría de Recursos Humanos

En el escenario económico actual, caracterizado por grandes cambios, el activo principal de toda organización son las personas que la componen, por lo cual la clave para el desarrollo de una organización está en la gestión de sus recursos humanos. Cada vez más se están profesionalizando tanto las empresas del sector privado como las ONL en atraer, retener el talento y en aprovechar las nuevas tecnologías para alcanzar sus objetivos.

En este contexto tan cambiante, en el que las organizaciones del Tercer sector deben responder de forma competitiva a diferentes situaciones, se vuelve inminente el contar con un equipo de recursos humanos capacitado y altamente motivado.

Conscientes de esta necesidad, los servicios que le ofrece Sector3 en el área de Consultoría de Recursos Humanos son:

Diseño, reestructuración y planificación de la estructura organizacional.

Análisis y diseño del organigrama y de los puestos de trabajo.

Reclutamiento de personal y Selección (para todos los niveles profesionales.)

Selecciones de personal para apoyo de campañas puntuales de captación y fidelización.

Diseño e implementación de planes para la optimización de los recursos humanos.

Planes de Comunicación Interna y Externa.

Análisis del clima laboral y estilos de liderazgo.

Gestión del desempeño.

Análisis de necesidades de formación.



Elaboración de planes de formación a medida.

En que nos diferenciamos:

Conocimiento profundo del Tercer Sector.

Experiencia en el desarrollo de proyectos de consultoría para numerosas organizaciones.

Contamos con un equipo altamente cualificado de probada trayectoria.

Trabajamos con ética, transparencia y alta calidad de servicios.

Presupuestos ajustados al cliente.

Realizamos el seguimiento de nuestros proyectos de consultoría por medio de la evaluación cualitativa y cuantitativa asegurando el retorno de la inversión.

A su vez, una correcta planificación y gestión de los recursos humanos posibilitará una serie de ventajas para su organización:

Fomentar el desarrollo profesional de las personas, favoreciendo la implicación e integración dentro de la organización.

Lograr la creación de un ambiente de trabajo estimulante y emprendedor.

Conocer las técnicas de motivación que aumentan el rendimiento y bienestar de una persona dentro de la organización.

Definir las personas más correctas para desarrollar cada puesto de trabajo.

Contar con equipos de trabajo altamente motivados. Lograr estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.

Optimizar las capacidades personales.

Mejorar el rigor y la equidad en la toma de decisiones.

Fomentar la comunicación y cooperación en la organización.

Atender al desarrollo profesional de la persona, favoreciéndolo a través de la integración.

Estas acciones de consultoría se convierten en efectos altamente positivos dentro de una organización y conforman la base primordial para conseguir una optimización de recursos.

"Consultoría de recursos humanos". En el diccionario personal de algunos expertos buscadores de empleo, esta expresión puede ser sinónimo de "selección", "entrevista" o "prueba psicotécnica".

No es del todo cierto. Algunas de estas empresas ofrecen servicios para quienes



sienten que necesitan un nuevo impulso en su carrera. A veces se trata sencillamente de un curso; en otras, la consultoría llega incluso a aconsejar cambios drásticos de profesión.

Algunas consultoras imparten formación al estilo tradicional. Por ejemplo, Tea Cegos dispone de un extenso catálogo de cursos sobre técnicas de gestión empresarial, recursos humanos, marketing e informática. Lo más frecuente es que sean las empresas quienes paguen estas clases a su plantilla, pero cualquier persona interesada puede acceder sin problemas.

De todas maneras, las consultoras en general prefieren ofrecer asesoramiento personalizado en lugar de organizar clases: analizan las necesidades del candidato y diseñan un programa de formación a su medida. A veces, le buscan un máster determinado que le ayudará a dar el gran salto profesional.

En otras ocasiones, le asignan un "entrenador" o *coach* que le apoyará a la hora de adquirir habilidades del tipo de hablar en público, asumir el liderazgo de un equipo o delegar tareas correctamente. Los técnicos de recursos humanos llaman a este proceso "desarrollo de competencias".

¿Quiénes suelen solicitar estos servicios? Según Antonio Piniés, de la consultora Auren, el perfil más habitual corresponde a directivos entre 25 y 40 años que saben que todavía tienen un gran potencial sin explotar. También es frecuente encontrar a personas que atraviesan una situación de bloqueo mental. Piniés pone como ejemplo a un gestor de 28 años que dirige una empresa de unos de 30 trabajadores y duda de si lo está haciendo bien. "Con un proceso tutelado de ejercicios se posiciona al profesional ante situaciones afines a su día a día para que se vaya sintiendo cómodo y tenga más confianza en sí mismo. Actuamos como un referente", explica.

[Orientación profesional]

Las consultoras también se encuentran con personas tan desorientadas que no saben qué hacer con su carrera. A ellos se destina el servicio de orientación profesional.



"A veces se trata de gente muy joven que ha acabado los estudios y no sabe en qué campos profesionales puede aplicarlos; otras, de personas que llevan años en una profesión y que se han dado cuenta de que en su día no acertaron con su formación o simplemente con el trabajo que en la actualidad desarrollan", explica Carme Mitjans, de Sèpal.

En Auren suelen trabajar también con directivos que superan los 40 años y que han tocado techo en su empresa actual: sienten que les queda mucho por hacer, pero no pueden abrirse nuevos caminos laborales porque los anuncios siempre buscan personal "entre 25 y 35 años".

En algunos casos se recomienda un cambio radical de profesión; Carme Mitjans explica el caso de un licenciado en derecho que después de desarrollar su proyecto de gestión de la trayectoria personal combina los tres ámbitos recomendados: docencia, informática y diseño, con un alto grado de satisfacción laboral.

En estos casos, el proceso habitual consta habitualmente de tres fases: Primero, se valoran las aptitudes y las aspiraciones del candidato mediante entrevistas y tests.

A continuación, un equipo de la consultora diseña varias opciones de futuro para esa persona. En algunos casos, se recomienda mejorar la formación o entrar en programas de desarrollo de competencias.

Se busca un trabajo a medida para el cliente.

La duración del proceso varía; en algunos casos se limita a un mes. En otros, llega a prolongarse años porque el candidato quiere asegurarse de que ha tomado la decisión correcta y pide asesoramiento continuo.

Por tanto, el precio del servicio también depende. A veces, basta un par de sesiones mensuales que pueden costar hasta 20.000 pesetas. Pero un programa personalizado que incorpore la figura de un *coach* supera las 800.000 pesetas. A veces, la situación personal del candidato se resuelve mejor con atención



psicológica que con orientación laboral. Así lo entienden algunas empresas de recursos humanos, como Factor Internacional, que han creado su propio servicio de psicología clínica.

Sus principales clientes son:

Directivos sin empleo que se sienten incapaces de buscar uno nuevo.

Personas en paro en general.

Trabajadores con problemas de estrés, tensión extrema o fatiga mental.

Se trata de casos en los que la angustia por los problemas de trabajo supone incluso un riesgo para la salud.

Executive Search

Executive Search es un servicio de búsqueda directa de ejecutivos dirigido a empresas que tienen la necesidad de cubrir un puesto concreto. La comprensión de la problemática del cliente y la localización del profesional más adecuado, suponen todo un proceso de búsqueda.

Management Assessment

Los continuos cambios a los que se enfrentan actualmente las empresas están provocando una necesidad de revisión constante del potencial del equipo directivo ante las nuevas obligaciones. El Management Assessment es un servicio destinado a detectar fortalezas y debilidades del equipo directivo de una empresa mediante un análisis independiente y serio de sus capacidades. Para el desarrollo de esta actividad Exeller cuenta con dos metodologías: evaluación de capacidades directivas para equipos senior y evaluación de potencial de desarrollo para equipos junior.

Coaching

Mediante una metodología estructurada, abordamos la potenciación y mejora del rendimiento, aptitudes y desarrollo del potencial de las personas para alcanzar un desempeño óptimo:



→ **Coaching individual (personalizado)**

- **Coaching grupal (equipos humanos)**

- **Formación del Coach**

Interim Management

El "Interim Management" o "Management de Transición" viene condicionado por una urgencia puntual que requiere una respuesta prácticamente inmediata, lo que es incompatible con un proceso de contratación normal. En otros casos, cabe enfrentarse a una situación de plazos. En cualquier supuesto nos encontramos con una situación de contratación temporal que no disminuye en nada las exigencias en términos de perfil. El "interim manager" llega, normalmente, a una empresa tras la aparición de un problema o en una situación de crisis.

Board&CEO Services

Dentro de un marco empresarial cada vez más competitivo, el refuerzo de los consejos de administración se ha convertido en una necesidad creciente. Una solución es la introducción de consejeros independientes que puedan aportar profesionalidad a funciones clave de la empresa, tales como la estrategia, objetivos corporativos, supervisión y control.

El Board of Directors se centra en la búsqueda y captación de consejeros que no tengan vinculación directa con la Dirección Ejecutiva y desde su punto de vista independiente enriquezcan los procesos de decisión del consejo.

Secret` Area

El sistema Human Side parte de la base de que lo más importante para el desempeño óptimo de una persona es la adecuación de la persona y el puesto que ocupa.

La técnica Human Side es una herramienta de Diagnóstico de las necesidades del puesto y del potencial de la gente en base a tres dimensiones:

A) Estilo de Conducta



B) Valores e Intereses

C) Proceso Pensante Preferido

A) Estilo de Conducta

La técnica del Estilo Conductual perfila por un lado el puesto, y por otro a la persona en base a cuatro elementos que se manifiestan en un ambiente de trabajo.

Elemento Medición

D rive **Empuje, iniciativa**

I nfluence **Sociabilidad, influencia sobre los demás**

S teadiness **Constancia en la ejecución de actividades**

C ompliance **Seguimiento y apego a reglas**

Esta técnica es aplicada para conocer la conducta del individuo en tres proyecciones de su estilo:

- **Cómo lo ve la gente.**
- **Cuál es su estado motivacional o proyectado.**
- **Cómo es su estado natural.**

Estas proyecciones son expresadas por la técnica en tres gráficas que permiten al usuario conocer las fuerzas y áreas de oportunidad de la persona con respecto al puesto.

Se utiliza para selección, para supervisar efectivamente y para desarrollo de trayectoria del ejecutivo en la organización.

B) Valores e Intereses



Esta técnica nos permite obtener información sobre valores e intereses tanto de la persona, como las que el puesto a evaluar demanda. Los valores que se analizan son los siguientes:

<u>Valor</u>	<u>Propósito</u>
T eórico	Búsqueda de la verdad. Conocimientos
E conómico	Deseos de obtener beneficios económicos
A rtístico	Apreciación de formas, estética y armonía
S ocial	Interés por ayudar a las personas
P olítico	Búsqueda de status, autoridad y poder
R egulatorio	Respeto y apego a códigos personales de conducta

Esta herramienta es de gran ayuda en la determinación para explicar las causas del comportamiento de las personas en el trabajo.

[Regresar al Inicio](#)

C) Proceso Pensante Preferido

Esta técnica permite evaluar preferencias en el tipo de pensamiento, tanto de la persona como el que demanda el puesto. Esta técnica no evalúa la capacidad intelectual (IQ) de la persona sino que proporciona información sobre la preferencia de la persona para pensar, aprender y procesar información.

Los parámetros de medición están basados en un cuadrante en el que se identifican los siguientes tipos de pensamiento:

<u>Tipo</u>	<u>Basado en</u>
A nalítico	Hechos, datos fórmulas
L ógico	Reglas, normas, procedimientos
I ntuitivo	Sentimientos



Visionario Imágenes, visiones

La técnica Human Side permite manejar las combinaciones resultantes de las cuatro dimensiones mencionadas del pensamiento.

Los beneficios que nos proporciona el conocer el proceso pensante de los individuos son los siguientes:

- **Reconocer diferencias en las formas de comunicación de las personas.**
- **Ayuda a explicar logros y comportamiento de la persona en el trabajo.**
- **Ayuda a determinar el modelo de instrucción más apropiado para facilitar el aprendizaje de las personas.**

Estas tres herramientas de Diagnóstico están complementadas por una forma adicional, Análisis de Posición, la cual ayuda a describir de manera breve un puesto en base a la misión, funciones, principales retos y obstáculos del puesto.

Perfil Human Side

Es la presentación gráfica y escrita del puesto y de la persona en las tres dimensiones de potencial: estilo, valores e intereses y proceso pensante.

Sólo se requiere de 45 minutos a 1 hora para que una persona llene las formas para obtener un perfil Human Side tanto del puesto como de la persona. La computadora obtiene el perfil escrito en 10 minutos.

Software Human Side

Permite procesar la información de los perfiles Human Side y entregar los resultados en base a gráficas y textos de redacción.

El software permite un manejo masivo de perfiles y tenerlos a la mano en el momento que se requiera. Permite también hacer comparaciones entre perfiles.



FUNDAMENTOS RESPECTO AL CAMBIO

CAMBIOS PLANIFICADOS

Es sabido que en toda organización se producen grandes cambios naturales de tipo evolutivo. Ejemplo típico es el envejecimiento del equipo y del personal, que conlleva aspectos problemáticos (por ejemplo, la necesidad de reparar y sustituir el equipo o de reemplazar a los gerentes que han perdido su dinamismo e impulso) y aspectos positivos (la competencia técnica y gerencial adquirida en años de experiencia).
Aunque la mayoría de estos cambios no se pueden en realidad controlar plenamente, es posible adoptar medidas preventivas para evitar y/o atenuar las consecuencias negativas de los cambios evolutivos.

Muchos cambios no planificados no son de índole evolutiva. Se producen porque de pronto las organizaciones deben reaccionar ante situaciones nuevas. Un fabricante se puede ver obligado por la competencia a reducir drásticamente sus



precios. Una huelga puede obligar a una organización a aumentar las remuneraciones, etc. Esos cambios son de carácter *adaptativo* o *reacivo*. La organización no los ha planificado y, muy a menudo, no ha previsto su necesidad hasta que es demasiado tarde. Sin embargo, la organización introduce el cambio para evitar una crisis o se introduce un cambio no planificado pero radical y rápido, para no perder una nueva posibilidad inesperada que acaba de surgir.

Es un indicio de mala gestión el que una organización circunscriba su esfuerzo total de cambio a los cambios no planificados inevitables. Cuando esto sucede es porque existe renuencia o incapacidad para mirar adelante y preparar a la organización a que reaccione a futuras posibilidades y restricciones. Por supuesto, ninguna planificación eliminará por completo la necesidad de cambios no planificados. Sin embargo, la planificación ayuda a la organización a prepararse para los cambios que es posible prever y para reducir al mínimo el número de situaciones en las que hay que introducir cambios apresurados (y costosos) en una atmósfera de pánico. "

y aún más importante, la planificación del cambio da a la organización la posibilidad de ser preventiva y de «crear el futuro», es decir, de formar su entorno y su propia identidad y superar la competencia mediante la creación de nuevos productos y servicios, influyendo en el gusto y la demanda de los consumidores, reestructurando los procesos esenciales de la organización antes de que lo haga la competencia, impulsando a que se introduzcan modificaciones en el entorno normativo y con otras actividades similares. Las organizaciones y los individuos pueden absorber sólo una cantidad limitada de cambio en un cierto período. y esta capacidad de absorción no es la misma para diferentes países, organizaciones e individuos. A la inversa, el aplazamiento de cambios urgentes puede producir crisis y situaciones desesperadas. Por tanto, la determinación cuidadosa del ritmo del cambio es uno de los principales elementos de la planificación y puesta en práctica del cambio.

CAMBIOS IMPUESTOS Y PARTICIPATIVOS

En la práctica empresarial, la dirección *decide* e *impone* muchos cambios a la organización. Después de todo, actuando de ese modo los gerentes asumen su responsabilidad básica. No obstante, cambio impuesto desde una posición de autoridad puede causar insatisfacción y resentimiento, en particular si el



personal afectado por esos cambios cree que se le debería haber consultado o por lo menos informado de antemano y en la forma debida:

Si el cambio se inicia desde una posición de fuerza y se impone al personal, su efecto podrá resultar fugaz: es posible que desaparezca cuando se suprima la fuente del poder, o a falta de unos castigos y sanciones adecuados. Sin embargo, no se puede afirmar que todo cambio impuesto sea necesariamente malo. Existen situaciones de urgencia donde el examen resulta imposible y el retraso de una decisión equivaldría a un suicidio. Existen medidas reglamentarias y administrativas que afectarán a muchas personas, pero que tienen una importancia secundaria y no justifican largas deliberaciones y consultas. Por otra parte, se. Considera que el cambio impuesto es más eficaz cuando se impone a subordinados, más que a personas independientes. En general la actitud con respecto a los cambios impuestos está muy influida por la cultura, la educación, el acceso a la información, la existencia de otras posibilidades y otros factores.

Un director o gerente debería pensárselo dos veces antes de decidir imponer un cambio. Sólo debe hacerla si está firmemente convencido de que no existe ninguna otra posibilidad. Por ejemplo, si no puede obtener el apoyo del grupo pero sigue pensando en que un cambio es inevitable. En cualquier caso. Debe siempre tomarse la molestia de explicar por qué ha optado por imponer el cambio.

Personas de culturas de naciones y de organizaciones diferentes no piensan de la misma manera acerca de los cambios que se les presentan como un hecho consumado y que se les imponen sin deliberaciones y consultas previas. Sin embargo, *¿a tendencia hacia los cambios participativos* es cada vez más pronunciada en la mayor parte del mundo. La gente quiere saber qué cambios se están preparando y poder influir en los cambios que le afectan. Los directores de empresa y los administradores, por un lado, son cada vez más conscientes de esa exigencia fundamental y reaccionan ante ella adoptando un enfoque participativo del cambio

En algunos casos un proceso del cambio participativo puede ser más lento, requerir más tiempo y resultar más costoso que los cambios impuestos, pero se considera de efectos más duraderos. Contribuye a evitar resistencias y genera



una adhesión al cambio. Además, el cambio participativo ayuda a las empresas a aprovechar la experiencia y creatividad de su personal, lo que resulta difícil si el cambio se impone.

Existen diferentes niveles y formas de participación en el proceso, que dependen de la naturaleza y complejidad del propio cambio, de la madurez, coherencia y motivación del grupo, y de la relación entre la dirección de la empresa y sus empleados.

En el primer nivel, el director o el consultor informa al personal acerca de la necesidad del cambio y explica las medidas concretas que se están preparando. En el segundo nivel, se celebran consultas y debates durante el proceso del cambio, por ejemplo para determinar su necesidad, proponer los cambios concretos que hay que introducir y verificar si el personal reaccionaría de modo negativo a las medidas propuestas. Se pide que se hagan sugerencias y críticas, y, sobre esta base, la dirección puede reconsiderar su plan de cambios.

En el tercer nivel, la dirección trata de obtener la participación activa del personal en la planificación y puesta en práctica del cambio pidiéndole que participe en la definición de lo que se debe cambiar y la forma de hacerla, y en la puesta en práctica de los cambios convenidos. Esto se lleva a cabo normalmente por medio de grupos de trabajo, grupos encargados de tareas, comités especiales, reuniones del personal y otros métodos.

CAMBIOS NEGOCIADOS

En muchas situaciones, el cambio requiere una negociación. Esto sucede cuando dos o más individuos o grupos examinan juntos las medidas que se han de adoptar y los beneficios y costos para las partes respectivas, lo cual puede conducir a una solución de transacción que ninguna de las partes considere una solución ideal. Sin embargo, la probabilidad de obtener el apoyo de todos los interesados y, por tanto, la probabilidad aplicar el acuerdo logrado será mucho mayor:



Hay además cambios que requieren una negociación entre la empresa y los representantes de los empleados, que pueden ser un sindicato u otros representantes. Los cambios de ese tipo pueden estar determinados por la ley, por la negociación colectiva o por cualquier otro acuerdo conjunto, oficial u oficioso. Los directores y los consultores deben tener particularmente en cuenta la conveniencia de un diálogo con los representantes de los trabajadores y de otros empleados, no sólo en casos estipulados de forma explícita por la ley o por contratos regulares, sino también cuando se prepara cualquier cambio que pueda afectar a los intereses del personal de la organización y para el que resulte esencial el apoyo de los empleados.

Un diálogo frecuente y sincero con los empleados y sus representantes es la mejor manera de evitar una resistencia masiva organizada al cambio, expresada en forma de huelgas y formas análogas de protestas energéticas contra las decisiones adoptadas o planificadas por la empresa. Obviamente, la resistencia al cambio no es la única razón de las huelgas. No obstante, es una razón frecuente y se debe con frecuencia al fracaso de la empresa para consultar e informar al personal, explicar por qué no se puede evitar el cambio, buscar otras soluciones y poner en práctica el cambio de manera que se reduzcan al mínimo las dificultades de las personas afectadas.

Por último, al reflexionar sobre los enfoques participativos nuestra perspectiva se circumscribe a menudo a la participación de los empleados, directamente o por medio de sus representantes. En el control del cambio, esta perspectiva puede resultar estrecha o no tomar en consideración aportaciones importantes. Es útil pensar en un círculo más amplio de entidades afectadas, es decir, organizaciones y personas que tienen diversos intereses en la organización de que se trate. Entre éstas ocupan un lugar destacado los clientes, y aprender de ellos al preparar cambios importantes es absolutamente fundamental. Entre otros afectados cabe mencionar las personas y autoridades de la comunidad local, los abastecedores de equipo, sistemas y materias primas, los bancos y otros suministradores de servicios financieros, etc. No sólo pueden proporcionar un asesoramiento útil, sino que tienen intereses concretos en la organización que va a aplicar el



programa de cambio. Es probable que sus aportaciones reflejen la índole e importancia de los propios intereses.



ELEMENTOS DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

GENTE Y CULTURA

Es tan impresionante el cambio que viven las organizaciones que intentar entenderlo a partir de los criterios propuestos (estructura, tecnología y factor humano), aunque útil resulta limitante, ya que este fin de siglo está regido por cambios constantes que afectan a las organizaciones laborales, como pueden ser:

.**Las relaciones entre naciones.** El modelo soviético acepta su fracaso productivo; Alemania incorpora a las industrias socialistas a sus empresas; Norteamérica prepara una integración comercial y China Se pregunta qué hacer con Honk Kong en 1997.

.**La forma de las organizaciones.** La primera mitad de la década de los ochenta se caracterizó por fusiones, absorciones y reestructuraciones de las empresas norteamericanas, tendencia que, en la segunda mitad de esa misma invadió Inglaterra y que ya ha empezado en México. La empresa Gigante compra Blanco, las aerolíneas se reestructuran al igual que PEMEX, la Compañía de Luz y Fuerza, sin mencionar todas las empresas que de públicas pasaron a ser privadas. Es prematuro para juzgar el beneficio de estos cambios, lo que parece cierto es que con la aprobación del TLC, los cambios en la forma de las organizaciones laborales mexicanas se incrementarán desproporcionadamente. Entre los factores que originan estos cambios se encuentran la competencia internacional, la tecnología de la informática, etc.

.**La misión.** ¿Cuál es la misión de Sears ahora que ofrece servicios financieros y la de Exxon que ahora es un conglomerado financiero? Recuérdese que la misión o razón de ser de una empresa determina, entre cosas, la asignación de recursos financieros; de ahí que su delimitación no sólo sea cuestión de forma.

.**La forma de administrar.** Dentro de la administración estratégica cada una de las unidades del negocio responde a la dirección central, cuya función es planear la



estrategia general corporativa. Estas unidades no sólo operan como centros de utilidades sino como organizaciones con cierta autonomía.

Se puede ejemplificar el difícil proceso de cambio con la adopción que están haciendo varias organizaciones mexicanas de la calidad total, éste es un sistema administrativo que involucra a todos los miembros de la empresa y se extiende fuera de los límites de ésta (selección de proveedores y servicio postventa). Es un sistema orientado al cliente que cumple con todo lo especificado, para lo cual se apoya en una constante capacitación, en una participación estructurada (círculos de calidad), en un control estadístico y en tecnología de punta.

El estudiante de administración que se está formando bajo estas orientaciones, ve con enojo y sorpresa que existen administradores que se resisten a las nuevas ideas; ésta es una posición tan errónea como la que ellos critican. No es fácil empezar de cero, lea esta frase y reflexione: "cuando el paradigma cambia, se empieza de cero".

¿Qué haría usted si un compañero de bachillerato, le dijese que todo lo que ha aprendido de administración ya no es útil y que tiene que actualizarse totalmente? , lo más probable es que lo ignore y menosprecie sus argumentos. Con lo anterior, no se está defendiendo la resistencia al cambio, sólo se intenta entenderla.

.Propietario. Excélsior (1968 -1976), Delta Airlines, Pascual Boing, etc., plantean una nueva alternativa para que todos los trabajadores se apropien de los problemas, sean innovadores y busquen la calidad: convertirlos en copropietarios, este enfoque, cuando el personal ha sido preparado, favorece el cambio; en caso contrario podría perjudicar a la empresa.

.La cultura. Japón desarrolló la calidad total y tuvo resultados magníficos, pero ¿qué hacer ahora que es dueño de empresas norteamericanas y tiene que instalar su sistema en otra cultura laboral? , además cómo integrar a los ejecutivos que mandó a estudiar al extranjero y que regresan no sólo con sistemas distintos, sino con prácticas culturales diferentes que no se adecuan en lo absoluto a las características socioculturales mexicanas.



Por **estructura** se entienden los sistemas de comunicación, de flujo, de trabajo y de autoridad. Por eso los primeros estudios que intentaron modificar la organización, desde esta perspectiva dieron mucha importancia al *status quo*.

Bajo este rubro se logra mejorar el desempeño de la organización optimizando su estructura. Esto puede lograrse de diversas maneras, como son:

- Aclarar y definir las labores del personal, y la relación que existen entre éstos.
- Definir áreas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer cadenas de mando.

Dentro de este enfoque se encuentran los primeros estudios de cambio organizacional, de ahí que muchos de éstos sean considerados clásicos y se basen en el sistema militar. Uno de los principales problemas de este enfoque es su posición acerca del comportamiento humano como un factor dispuesto **siempre a favorecer las metas de la organización**.

- El trabajador cumplirá con todos los términos del contrato
- Aceptará y cumplirá las responsabilidades que se le asignen.
- Luchará incansablemente por alcanzar las metas de la organización.

ENFOQUE TECNOLÓGICO

Dentro de los enfoques tecnológicos se agrupan a todas aquellas estrategias de cambio organizacional que manejan, como principio básico en las transformaciones, la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas de producción; de esta manera, se cambia el escenario de Bethlehem, Pensilvania a la Avenida Madison, del obrero con overol de 1910 al traje del ejecutivo de 1962, del trabajo muscular a la toma de decisiones. En este nuevo escenario las propuestas de Taylor resultan descontextualizadas, cediendo su paso a nuevas propuestas; entre ellas, se quisiera retomar en este enfoque a la investigación de operaciones para la solución de problemas de la organización.



Charnes y Cooper² han abordado el viejo problema que existe entre tecnología y hombre, intentando transferir parte de la toma de decisiones a los sistemas computarizados.

Es claro que los cambios tecnológicos dentro de la organización rebasan a la investigación de operaciones, a tal grado que se podría hablar de la era nuclear, del plástico, de las comunicaciones, informática o espacial; todas ellas apoyadas en una revolución científica y tecnológica. El objetivo de esta obra no es profundizar en estos cambios tecnológicos, pero sí es necesario proporcionar algunos datos de varios países industrializados que ilustren esta tendencia (ver gráfica en la página siguiente), o bien, remitirse a investigaciones sobre la relación entre el hombre y la máquina, conocida como ergonomía.

FUNCIONES SOCIALES E INTERNAS DE LA ORGANIZACION

De la misma manera en que un niño, en sus primeros años de vida, va adquiriendo las normas y valores que más adelante compartirá con sus compañeros de juego, la cultura, tanto a nivel general como dentro de una organización, cumple una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad y, en este caso específico, a la organización, pues el establecimiento de una determinada cultura tendrá como objetivo guiar a adaptación de cada uno de los miembros de la misma.

Estas funciones son las siguientes:

- **Definir los límites.** Mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra catalogándose como única y auténtica.
- **Sentido de identidad.** Las normas y valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentido de identidad haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.
- **Intereses comunes.** El compartir una serie de principios y valores creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará el abandono de intereses egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para obtener un bien común.



- **Socializar al trabajador.** La cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.
- **Coordinar toda la organización.** La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, encaminando su comportamiento al bien común de la empresa por medio de las normas y principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

La discusión sobre la cultura, hace pensar al estudiante universitario que se encuentra ante un tema etéreo y escurridizo, que no se puede retomar a nivel práctico; sin embargo, esto no es verdad y menos aún si definimos algunos elementos esenciales dentro de la cultura, es decir los valores, creencias, costumbres y normas que dan origen a la cultura organizacional, los líderes quienes promueven esta cultura; los integrantes, quienes la aceptan o la rechazan, y la organización, que es el lugar donde se promueve dicha cultura.

Selección, Alta Gerencia y Socialización

Una vez que se ha establecido un cierto tipo de cultura dentro de la organización, se realizan prácticas constantes que pueden ayudar a mantener activa, éstas son: selección del personal, acciones de la alta gerencia y socialización.

Selección de personal

Dentro de una empresa, el proceso de selección de personal consiste en encontrar y contratar a todos aquellos individuos que posean conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para realizar, de la mejor manera, su trabajo dentro de la organización. Sin embargo, estos requisitos son cubiertos, a menudo, por un gran número de solicitantes y lo que finalmente inclina la balanza hacia uno u otro candidato en su facultad para adaptarse a la organización, es decir, en tanto está de acuerdo con las normas, principios y valores de la misma y sea mayor su coincidencia con la cultura organizacional le resultará más agradable su trabajo.



De esta manera, la organización soluciona dos problemas básicos: por una parte, selecciona al trabajador más apto y adaptable; por otra, descarta a cualquiera empleado que, por no concordar con su cultura, atenta contra sus normas y valores manteniendo una cultura diferente a la organizacional.

Alta gerencia

Las decisiones que la alta gerencia toma, en cuanto a las políticas, reglas y normas, influye paulatinamente en la forma cómo la cultura se constituye dentro de la organización y, sobre todo, la manera en que permanece dicha cultura en la empresa por un tiempo más o menos prolongado.

La tendencia a correr riesgos, o dar libertad a los subordinados para recibir, dentro de la empresa, las concesiones o sanciones, los incentivos financieros, los reconocimientos, etc., van conformando la cultura de la organización y mantienen un clima de aceptación o de rechazo por parte de los miembros que laboran dentro de ésta.

Socialización dentro de la organización

Por muy buena que sea la selección del futuro trabajador, siempre existirán pequeñas diferencias entre la cultura de la organización y las normas y valores del individuo, por lo tanto es necesario un proceso de adaptación por parte de ésta a la nueva empresa. Este proceso es conocido como socialización.

La socialización se define, entonces, como el proceso mediante el cual la organización integra al nuevo elemento mediante la adopción de normas y valores propias de la institución; este proceso se compone básicamente de siete etapas: selección y reclutamiento; identificación de valores comunes; conocimiento y aceptación de normas; satisfacción de necesidades y cambio de actitudes y valores; relacionados interpersonales; capacitación constante y reconocimiento y evaluación constante.

Selección y reclutamiento



Consiste en la evaluación que la organización hace del empleado referente a las habilidades, conocimientos y aptitudes que éste posee pero, sobre todo, se evalúa el grado de afinidad de las metas y valores del futuro trabajador con las de la institución; esto con el fin de seleccionar aquel personal que sea acorde con la institución y a quien se le facilitará el ingreso y socialización a la misma.

Esta etapa, también llamada “previa a la llegada”, reconoce que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas las cuales abarcan tanto su vida personal como el trabajo; por lo tanto, es necesario que se realice una selección adecuada.

Identificación de valores comunes

Una vez seleccionado y aceptado el nuevo trabajador, éste enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas sobre el trabajo, sus compañeros, etc., y la empresa como realmente es. En este momento el empleado se encarga de identificar los valores que comparte con la empresa, con sus compañeros y sus superiores. Esta etapa se define como un momento clave tanto por la institución como para el trabajador, pues es durante ella que ambos comprobarán si podrán o no completarse.

Conocimiento y adaptación de normas

En esta etapa el trabajador no sólo conocerá la manera en cómo habrá de regirse la institución por medio de sus políticas generales, reglamentos y procedimientos, también deberá aceptar éstas y aplicarlas a su trabajo diario, ya que entre más discrepancias existan entre él y la organización, mayor será la dinámica de enfrentamiento y le será más difícil socializarse con la organización.

Satisfacción de necesidades y cambio

Durante esta etapa el trabajador habrá de resolver los problemas que encontró en los momentos anteriores; para ello, la organización tendrá que coincidir en la satisfacción de algunas necesidades, por parte del empleado y éste tendrá que



comprender que no todas pueden ser satisfechas de inmediato, cambiando su actitud con el fin de adaptarse totalmente a la empresa a la que habrá de pertenecer.

Relaciones interpersonales

Se puede afirmar que el cambio terminará junto con el proceso de socialización, es decir, prácticamente nunca, debido a que este es un proceso cien por ciento dinámico, por lo cual se requiere de un esfuerzo conjunto y una disposición constante para mantener buenas relaciones interpersonales en toda la organización y, sobre todo, trasladarlas fuera de la misma, en reuniones que fomenten el trabajo de equipo y las relaciones de aceptación, cooperación y amistad.

Capacitación Constante

Una vez que el individuo se siente cómodo en su trabajo y ha interiorizado las normas, conviviendo adecuadamente con su equipo de trabajo y con la organización, es indispensable brindarle todo el apoyo para superarse y perfeccionarse en su trabajo mediante a capacitación constante, está le permitirá realizar su trabajo eficientemente convirtiéndose en un trabajador competitivo y valioso para sí mismo y para la propia empresa.

Reconocimiento y evaluación constante

Finalmente, el trabajador debe tener un conocimiento pleno de la forma y la frecuencia en que será evaluado, saber qué es lo que se espera de él y las condiciones necesarias para catalogar su trabajo como excelente, con el fin de que luche por hacerse acreedor a los reconocimientos, financieros o no, que la institución otorgue.

En todas y cada una de las etapas anteriores puede decirse que la persona lleva a cabo cambios casi permanentes para poder dominar la mayoría de las habilidades



que requiere su trabajo, desempeñando bien sus roles dentro de la empresa y se ajuste a las normas y valores de la misma.

La organización, por su parte, tiene la obligación de mantener en un nivel aceptable la motivación de sus empleados, satisfaciendo, hasta donde sea posible, sus necesidades. Todo esto será con el fin de asegurar la permanencia de sus “buenos trabajadores” y evitar las fugas de esfuerzos.

Podría decirse que la socialización dentro de la empresa representa la manera en que la cultura logra el control por encima del individuo. Sin embargo, no debe verse a la cultura como algo plenamente estático pues, aunque hay normas y valores que son características de una determinada cultura, la relación entre el individuo y la organización es un intercambio continuo y la variación individual en cada uno de ellos influye en la cultura de la organización.

Socialización: aprendizaje y control

Si se define a la socialización como la secuencia de experiencias de aprendizaje, las cuales tienen como resultado la integración del individuo a la organización, cabría analizar el proceso de socialización en relación con la asimilación del individuo dentro de un grupo determinado.

La clave del proceso de socialización es, por tanto, el aprendizaje social, definido como toda modificación de la conducta que resulta del medio. Dicha modificación tiene su fundamento en la motivación para llegar a cierta meta, la cual puede vincularse con los términos de sanción y recompensa.

Las leyes o estatutos dentro de la organización son estándares formalizados que imponen el castigo para los actos que violan los intereses superiores de la sociedad; sin embargo, otros estándares permanecen informales e implícitos como son las “costumbres” o política no estructurada. A estas reglas de conducta estandarizadas, formales o informales, se les llama sanciones e incluyen estándares para recompensar conductas tanto socialmente aprobadas (sanciones positivas) como para castigar las inaceptadas (sanciones negativas).

Las sanciones sociales pueden ejecutarse de diferentes maneras, es decir, existen ciertas fuentes de control social que permanecen externas al individuo y que rigen su conducta por medio de castigos y recompensas impuestos por los demás para



inducirlos adherirse a las normas convencionales. El control también puede ejercerse de manera interna por pleno convencimiento del sujeto, aunque esta última es la interiorización solamente de las formas externas de control.

Una de las estrategias menos costosas, de mas difícil instrumentación, para socializar al individuo es la aprobación social del nuevo integrante a su equipo de trabajo, ya que esta aprobación se refiere al suministro colectivo de recompensas y castigos para la conducta del sujeto.

Formas de Socialización

Existen cinco formas de socializar a los empleados al ingresar en una organización, el empleo de una u otra depende de las diferencias particulares de la organización y de la situación que se viva, estas son: formal o informal, individual o colectiva, periodo fijo o variable y serial o disyuntiva.

- **Socialización formal o informal.** Cuando un trabajador ingresa a una empresa, puede ser sin instrucción ni mención alguna; a esto se le llama socialización informal. Por el contrario, puede alejarse de su ambiente laboral, capacitándolo por medio de los gerentes para que se adapte mas fácilmente; a esto se le conoce como socialización formal. Entre mas formal sea la socialización, el rol se aprenderá mejor por el nuevo empleado pero se corre el riesgo de que solo sea obra de la gerencia y no permita que elijan los agentes de socialización apropiados como ocurriría en la socialización informal.
- **Socialización individual o colectiva.** La socialización puede llevarse a cabo de manera individual o grupal, es decir, reunir a un grupo de personas y someterlas a experiencias similares. Como es de esperarse el método individual tiende a crear puntos menos comunes que el colectivo.
- **Periodo fijo o variable de socialización.** Este se refiere al lapso de tiempo que va a otorgarse para llevar a cabo la socialización. El periodo fijo permite a los empleados saber cuando han sido aceptados como miembros de la institución; el variable contribuye a la ambigüedad por parte de los empleados.



- **Socialización serial o disyuntiva.** Esta forma consiste en capacitar o no al nuevo trabajador por medio de un trabajador experto. Cuando el empleado es guiado o instruido por otro se habla de socialización serial, esta permite el mínimo de modificaciones en la cultura de la organización; por el contrario, cuando nadie instruye al trabajador se habla de socialización disyuntiva la cual tiende a producir empleados más inventivos y creativos.

Socialización, des socialización y res socialización.

La socialización no es un proceso estático; prueba de ello fueron los intentos por modificar el comportamiento de los soldados durante la segunda guerra mundial, cambiando sus hábitos normales por nuevas formas de vida; es así como se estudian 3 procesos virtualmente importantes como son la socialización, la des socialización y la res socialización.

- **Socialización.** Es la adquisición de conductas por medio del conocimiento y elección de las normas y valores que integran la cultura de la organización. Tal es la estrategia seguida por Mc Donald's, cuando incorpora un nuevo integrante.
- **Des socialización.** Es el abandono, por parte del trabajador, de antiguos hábitos, normas y valores. Esta abandono puede ser producto de una decisión personal o fomentado externamente o una combinación de ambos, por ejemplo, durante la surge una guerra mundial los nazis experimentaban, con sus prisioneros, métodos para favorecer la perdida de algunos hábitos y actividades ya adquiridas; posteriormente, estos principios se utilizaron para modificar las conductas no deseadas.
- **Res socialización.** Esta se define como la adquisición de normas y valores en lugar de las que se perdieron durante la des socialización. Los japoneses, por su parte, cambiaron la ideología de sus prisioneros norteamericanos, haciéndoles perder sus normas y valores y dándoles nuevas normas y conductas en lugar de las que perdieron.



Estos tres conceptos sirven para comprobar que la socialización no es algo rígido, invariable y que, de la misma manera que los japoneses lograron des socializar a los norteamericanos, se puede modificar la conducta de los trabajadores.

CARACTERISTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Existen una serie de características qué son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas características y son:

- a) *Poca o ninguna especialización en la 'administración':* Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- b) *Falta de acceso al capital:* Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; y la segunda, la falta de conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.



c) *Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:*
La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

PROBLEMATICAS DE LA EMPRESA

Decía el filosofo medieval Ramón Llull que pecado es un acto desordenado respecto del recto dictamen del hombre racional. Y efectivamente, los siete problemas que sacuden a las empresas familiares no son más que desviaciones de lo que podríamos considerar sentido común empresarial

1, Nepotismo

Cuando el fundador crea la compañía tiene tanto la propiedad como la capacidad profesional, probada por la supervivencia y el éxito de la nueva empresa. Sin embargo, cuando la empresa pasa a manos de los herederos de las siguientes generaciones esta coincidencia entre propiedad legal de la empresa y capacidad profesional para dirigir el negocio ya no está asegurada. A muchos empresarios, cegados por el amor a sus familiares y por el deseo de verse continuados al frente de la empresa, les resulta difícil aceptar que no siempre el heredero está capacitado, perdiendo la oportunidad de actuar en consecuencia y proveer las medidas adecuadas.

2. Relaciones no estructuradas

En las mypes_las relaciones afectivas entre los miembros son muy fuertes. En las primeras etapas de estas empresas el afecto puede ser suficiente para dar cohesión, coordinar y resolver conflictos. Pero estos lazos de afecto tampoco se heredan necesariamente. A medida que crece el número de propietarios la gobernabilidad de la empresa se hace más complicada. Se requiere la creación de estructuras, legales o simplemente consensuadas en un protocolo familiar, que proporcionen un marco para la resolución de conflictos. La ausencia de tales mecanismos en muchos casos lleva a la incapacidad de tomar decisiones, a la paralización de la compañía, y finalmente a su desaparición.



3. Descapitalización

Algunas mypes_caen en el error de poner la empresa al servicio inmediato de las necesidades económicas _extrae fondos de la empresa, por la vía que sea (dividendos, automóviles, salarios elevados, etc.) por encima de lo que la compañía puede soportar, el resultado inevitable es la descapitalización, la pérdida de competitividad y la crisis a medio o largo plazo.

4. Desequilibrios retributivos

Hay empresarios empresarios que, razonando que la empresa es el principal patrimonio de mypes y que ésta, siguen una política de no repartir dividendos, de aplicar salarios inferiores a los de mercado a los mypes o la combinación de ambas cosas. Con el tiempo, cuando algunos miembros de mypes son propietarios y otros no, cuando no todos trabajan por igual en el negocio, estas políticas generan desigualdades, causan tensiones y provocan luchas internas por el poder económico que pueden acabar con la compañía.

5. Conflictos no resueltos

En la empresa entrelazan continuamente relaciones profesionales y relaciones personales muy intensas. Es del todo inevitable que en ocasiones surjan conflictos entre padres e hijos, entre cónyuges, entre humanos y entre políticos. El verdadero problema aparece cuando, por falta de comunicación, estos problemas no se resuelven sino que permanecen escondidos pero afectando de forma larvada a la empresa. Tarde o temprano el negocio se resentirá de la continua interferencia de estos conflictos con las decisiones empresariales, y con el cambio generacional pueden aflorar de forma virulenta.

6. Retraso innecesario de la sucesión

Posiblemente la causa más frecuente de la desaparición de empresas sea el retrasar demasiado el momento de la sucesión. Simplemente pensar en la sucesión hace que el empresario tenga que abordar asuntos personales muy profundos. Es comprensible que muchos empresarios prefieran retrasar el momento de enfrentarse a estos problemas. Sin embargo la sucesión es un proceso largo y complejo. La planificación de la sucesión debe comenzar cuando todavía hay mucho tiempo por delante. Y el momento efectivo del relevo generacional tampoco debe retrasarse más allá de lo razonable.

7. Falta de planificación patrimonial



Aun si eliminamos la problemática fiscal de la sucesión no hay que olvidar que se trata de un momento crítico. En un punto de la vida de una empresa en que se produce un cambio de la dirección, siempre arriesgado, se le suma la reestructuración del accionariado, con las posibles crisis de poder que puede suponer un cambio en los propietarios de la empresa y en los porcentajes que éstos poseen. Una buena planificación de quién se queda con qué elementos patrimoniales (acciones, inmuebles, otros bienes) y en qué porcentajes, y un adecuado reparto del poder son imprescindibles para aumentar la probabilidad de éxito de la empresa familiar.

Estos siete pecados, en los que muchas empresas del sector incurren, son causas más frecuentes de los problemas que les aquejan. Sin embargo, también es cierto que estas debilidades que pueden ser la causa de la decadencia y la desaparición de una mypes_tienen su contrapeso en unas importantes fortalezas. Las empresas sanas se derivan muchas de las ventajas de las empresas son las siguientes:

I. Orientación a largo plazo

Las mypes por su naturaleza, pueden plantearse proyectos a largo plazo sin necesidad de estar pendientes de resultados inmediatos ni de las expectativas de dividendos de inversores anónimos. Esta situación, que tanto envidian los empresarios americanos de sus homólogos japoneses, es una ventaja propia de mypes y de la que se debe sacar provecho.

2. Unidad

En la mypes existen intereses comunes y un fuerte compromiso hacia su consecución. Estos son importantes puntos fuertes para cualquier empresa, no muy frecuentes entre otras organizaciones, y que en la mypes se suele dar de forma natural.

3. Comunicación

Los lazos familiares, el compromiso con unos objetivos comunes y el moderado tamaño de muchas de estas empresas aseguran una buena comunicación entre los miembros clave. Observar los esfuerzos que hacen las grandes compañías para mejorar la comunicación interna nos puede dar una idea de la importancia



que tiene para los empresarios contar con estas ventajas.

4. Flexibilidad

Las empresas familiares, en tanto que las mypes en gran medida, en tanto que pequeñas o medianas, son muy flexibles. Esta flexibilidad es la que les permite adaptarse ágilmente a los cambios que está sufriendo el sector turístico. Mucho más rápidamente que organizaciones más grandes y poderosas. Esta rapidez y flexibilidad, sobre todo si va acompañada de cierta dosis de innovación y orientación al mercado, es la mayor ventaja competitiva de las empresas familiares.

El purgatorio competitivo es el estado actual de muchas empresas familiares anteriormente exitosa. Los siete pecados capitales que acabamos de revisar son casi siempre la causa. El desafío del empresario puede ser capaz de utilizar las virtudes propias de la empresa familiar para alcanzar su particular camino de salvación y éxito empresarial.

PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta, información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas en nueve de cada diez de las quiebras:

a) Negligencia

El dinámico mundo de los negocio; de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformadores que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y asimiladas provechosamente.



De no ser así la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la pequeña empresa.

b) Fraude

Aunque en pequeño porcentaje 1.3%, el fraude es una de las causas de quiebra era la pequeña empresa; esto debido a la falta de controles administrativos financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

c) Falta de experiencia en el cambio

Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

d) Falta de experiencia administrativa

La total (.falta de experiencia del gerente es la causa del 140/0 de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

e) Experiencia desbalanceada

También la sobre concentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz también de ver a su empresa globalmente; debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíproca). Si quien administra dedica mayor atención a un área determinada, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en



su desarrollo. Casi el 22% de este aspecto llevaron al fracaso debido a dicho error.

f) Incompetencia del gerente

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41 % de las quiebras son atribuibles a esta causa. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

g). Desastre

Hay hechos improvistos que como de taja la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etcétera).

Problemática

La prosperidad de la empresa

Los principales problemas que aparecen son:

- 1.- Lucha de poder (junta de accionistas o consejo de administración).
- 2.- El gobierno de la empresa. Es característico en México, carezcan de consejo de administración, o si lo hay tiene que poner eficacia (muy pocas reuniones al año), los consejos se agarran a su cargo, el concepto lo forman los accionistas mayoritarios, monopolio en la actuación de algun consejero, rechazo a que un tercero externo sea consejero.

EL NEGOCIO

Problemas:

- 1.- Dimensiones de la empresa, son demasiado pequeñas y les falta la internacionalización.
- 2.- Se orientan a obtener resultados a corto plazo y se centran exclusivamente en la producción y no en la investigación o innovación.
- 3.- México destaca su carácter poco competitivo y ademas sus expectativas de evolución son muy lentas.



4.- Limitada utilización del consejo de administración que es el organo que debe guiar estratégicamente a la empresa.

5.- Poca publicidad sobre ventas

6.- Muy poca información de los empresarios frente a sus directivos que al menos poseen un diploma universitario.

7.- Resistencia a trabajar en equipos y a incorporar profesionales externos ya sea como consejeros, directivos o asesores.

GESTIÓN. La profesionalización

Empresas con plantilla inferior a 50 personas.

- No hay estrategia a largo plazo
- Estructura organizativa personalista, gran dependencia del fundador, mínima formación universitaria.
- Los hijos tienen funciones ambiguas
- Recursos humanos muy pobres (ausencia de cursos de formación)

Empresas con plantilla de entre 50 a 200 personas

- Estructura organizativa moderadamente profesionalizada
- Elevada dependencia del líder
- Formación universitaria del gerente
- Sistema de control presupuestario
- Moderada ambigüedad de las funciones de los hijos
- Poca formación de estrategias a largo plazo
- Recursos humanos todavía poco formalizados

Empresas con plantilla superior a 200 personas

- Elevada descentralización
- Formación universitaria de equipo directivo, hijos y demás familiares
- Definición de responsabilidades
- Política De recursos humanos muy definida



EL PERFIL DEL EMPRESARIO EN MEXICO

Empresario: Persona hábil para un negocio, tiene conocimientos de negocios.

- ※ **Conocimiento de su empresa, tanto en fines como en medios, necesidades y posibilidades.**
- ※ **.Conocimiento del trabajo, de la actividad general y de las específicas que realizan en la organización.**
- ※ **Sentido de responsabilidad, para consigo mismo y para la empresa y con las consecuencias que su acción provoque-**
- ※ **Capacidad para las relaciones humanas, esto es la capacidad para permanecer en contacto con la gente, teniendo en consideración que las buenas relaciones no lo son solo por carácter o don de gente, si no de voluntad de la propia conducta.**
- ※ **Aptitud para instruir, con base en su experiencia, sus necesidades, concientización y dominio de los problemas a los que se enfrentan la empresa.**
- ※ **Destreza par el trabajo, Desarrolla una actividad física y psicológica capaz de soportar la tensión constante de la gestión empresarial; además, debe de mostrar la gran habilidad para el trabajo, según las necesidades de la organización.**
- ※ **Aptitud para mejorar métodos de trabajo, habilidad para actualizarse, modificar, cambiar, estar abierto a lo que la tecnología impone preparado para adoptar sugerencias.**
- ※ **Competencia profesional, el empresario debe mostrar capacidad intelectual conocimientos técnicos y empresariales.**
- ※ **Personalidad definida, debe ser una persona emocionalmente equilibrada.**
- ※ **Integridad moral, es la base del respeto y confianza de su personal, obliga a ser equitativo, leal y sincero, buscando el bien común.**
- ※ **Sentido practico, aparte del sentido analítico debe pasar a la acción para dar soluciones.**

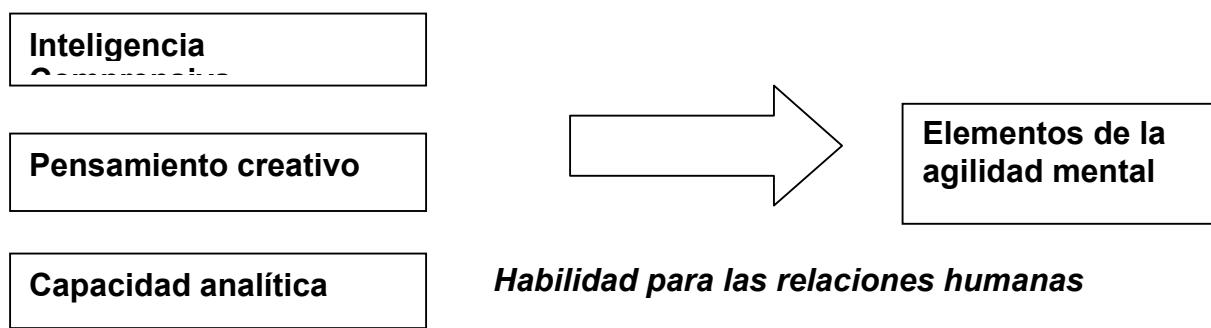
Mitos del empresario

- ⊗ **Si no es como el ideal no es empresario.**
- ⊗ **Con dinero te conviertes automáticamente en empresario.**
- ⊗ **Los empresarios no tienen preparación**
- ⊗ **Todo lo que se necesita para ser empresario es suerte**
- ⊗ **Con el primer negocio me enriquezco**

Agilidad mental

Consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y en una capacidad analítica; esto significa que el administrador debe ser razonablemente inteligente, que debe ser capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presenten a la empresa En las diferentes situaciones y que también debe poder analizar sus problemas y situaciones que le afectan para poder solucionarlos.

El que maneja una pequeña empresa y advierte la existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podría hacerlo aquél que sea incapaz de realizar estas funciones.



Ciertos factores de la personalidad como la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto son valiosos auxiliares para el pequeño negociante.

El administrador de una pequeña empresa debe mantener buenas relaciones con sus clientes si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo; finalmente



también debe estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela para poder instruir adecuadamente a sus empleados en el buen trato a ésta.

El empresario administrador que mantiene buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, bancos, etc., tiene mayores posibilidades de alcanzar el éxito que el que no lo hace así.

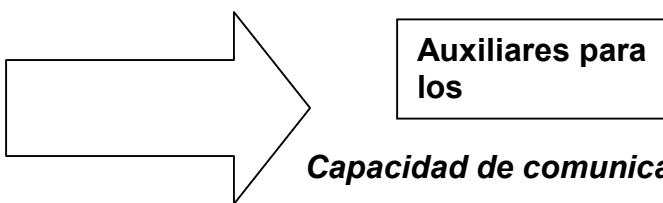
Capacidad de relación

Estabilidad emocional

Sociabilidad

Consideración

Tacto



Auxiliares para los

Capacidad de comunicarse

La eficiente comunicación se refiere al trato efectivo entre dos o más personas de manera oral y escrita.

Ósea, al establecerse una comunicación propiamente dicha, los sujetos emisores y receptores comprenden y se hacen comprender. El administrador de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente con clientes, empleados y proveedores. De cómo lo haga dependerá en gran parte su éxito o su fracaso; por ejemplo, un mal entendido entre él y un cliente podría provocar el enojo de este último y suspender toda relación con el establecimiento sin que la empresa jamás supiera el por qué.

Conocimientos técnicos

Los productos o servicios de una empresa deben ser buenos para que ésta pueda seguir en actividad. El pequeño empresario puede ser delicado y diligente, ágil y practicar buenas relaciones humanas, además de ser eficiente en la comunicación, pero si su producto o servicio es malo fracasará.

Los conocimientos técnicos se adquieren, por regla general, con sólo dedicarse a aprenderlos.



Por lo tanto, el administrador empresario que domina los conocimientos técnicos tiene perspectivas de éxito mucho más amplias que cualquier otro.

PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA EN MEXICO

En el nivel empresarial (micro), se presenta un análisis al interior de las empresas, es decir de la problemática que es inherente a las características propias de las unidades económicas objeto de este estudio.

FORTALEZAS

Aspectos de Mercado

a. Predominio de la utilización de materia prima

De origen nacional, por lo que el riesgo de desabastecimiento y el incremento de costos son relativamente bajos.

b. Producción dirigida en gran medida a un amplio segmento poblacional (asalariados y de recursos limitados).

Recursos humanos

a. Baja inversión del empresario por trabajador contratado.

Flexibilidad laboral. El hecho que la MIPYME cuente con procesos de producción artesanal (con alto componente de mano de obra), hace que pueda flexibilizar su capacidad de producción ya sea incrementando o reduciendo su mano de obra, de acuerdo a las fluctuaciones de su demanda.

OPORTUNIDADES Representatividad

a. Tendencia actual de apoyo a la



Representatividad del sector de parte de las instituciones que fomentan el desarrollo de la MIPYME.

Asociatividad

- a. Presencia de las empresas en actividades económicas (metal mecánica, confección, agro industria, madera-muebles), que pueden constituirse como actividades complementarias de empresas más grandes, lo que puede fortalecerse a través de mecanismos de asociación empresarial (subcontratación, incubadoras, redes productivas, etc.).

Aspectos de mercado

- a. Crecimiento de la población con recursos limitados y por lo tanto de una gran parte del mercado que atiende la MIPYME, debido a la profundización de una economía globalizada y de la segmentación de los mercados.
- b. Mayor interés de los programas en apoyar a empresas con potencial de crecimiento y por lo tanto con mayor posibilidad de insertarse y mantenerse en el mercado.

DEBILIDADES Marco Legal

Un importante segmento del sector MIPYME

(Micro y pequeñas empresas) opera parcial o totalmente al margen de las exigencias legales existentes para constituir y operar una empresa. La ausencia de la legalización parcial o total de estas empresas tiene como resultado que:

- a. Operen al margen de una seguridad social, comercial y laboral, ya que la falta de instrumentos legales para la regulación de sus operaciones (contratos, órdenes de pedidos, registros en los sistemas de seguridad social, etc.) hace que sus intereses sean constantemente afectados (tanto para propietarios como para trabajadores).
- b. Limitación al acceso de incentivos a través de leyes o regímenes de fomento a la producción.
- c. Limitado acceso a servicios financieros y no financieros del sector formal.

Aspectos financieros



Las mayores debilidades financieras que enfrentan las MIPYMES pueden resumirse en los puntos siguientes:

- a. Incapacidad de cumplir con las condiciones de crédito del sistema financiero formal (garantías sólidas, registros legales, etc.).
- b. Desconocimiento de su capacidad de pago. Debido a la poca o nula existencia de instrumentos administrativos-contables- financieros, el empresario no conoce con exactitud su capacidad de endeudamiento.
- c. Desconocimiento de sus necesidades financieras. Muchas empresas insisten en que su necesidad prioritaria es el crédito, sin tener definida la factibilidad de la inversión que generará el préstamo.
- d. Baja rentabilidad de la empresa, lo que dificulta cubrir los gastos financieros y ser todavía rentable.
- e. Fragilidad e inestabilidad financiera de la empresa.
- f. Ineficiente manejo de recursos financieros.

Aspectos de mercado

Los principales obstáculos que impiden un mejor posicionamiento de la MIPYME en el mercado y por lo tanto un mayor nivel de ventas y de ingresos, son los siguientes:

- a. Falta de acceso a materias primas en condiciones competitivas, es decir de mejor calidad ya mejores precios.
- b. Inexistencia de canales de distribución establecidos.
- c. Desconocimiento de técnicas de promoción.
- d. En muchos casos la oferta está sujeta a la estacionalidad de la demanda.
- e. Falta de innovación y creatividad de los bienes y servicios ofrecidos, por lo que la oferta es altamente saturada.
- f. Carencia de información comercial lo que provoca el predominio de la compra reactiva, más que la compra planificada y oportuna de acuerdo a las tendencias de mercado.
- g. Deficiente atención al cliente.

Aspectos tecnológicos



En la mayoría de estas empresas existe un predominio de la herramienta sobre la máquina y de la fuerza de trabajo sobre la mecanización/automatización.

- a. Uso de materias primas de baja calidad.
- b. Procesos de producción artesanales y obsoletos.
- c. Maquinaria y equipo obsoleto.
- d. Inflexibilidad productiva para ajustarse alas innovaciones y diversificación exigida por una demanda de mercado altamente volátil.
- e. Falta de información y conocimientos tecnológicos.
- f. Condiciones de trabajo que impiden una mejor productividad (local mal acondicionado, falta de seguridad laboral, etc.)
- g. Recursos humanos no calificados.

Aspectos administrativos-contables

Una de las características de la MIPYME, es la ausencia de registros y controles administrativos -

Contables. La falta de acceso a información oportuna y de la capacidad de análisis para la efectiva toma de decisiones, es una de las principales causas para que muchas empresas mueran en sus primeros años de vida.

Recursos Humanos

La falta de interés por parte, tanto de los propietarios como de los trabajadores de invertir en su capacitación y formación. No existe una conciencia de la necesidad de mejorar su formación técnica y lo profesional.

AMENAZAS

Aspectos de mercado

- a. La apertura de mercado ha llevado alas economías mundiales a la formación de bloques económicos regionales ya la negociación de tratados de comercio internacional, cuyos objetivos son reducir las barreras arancelarias y establecer un comercio de importación y exportación de libre fluidez. Esta situación, en las condiciones actuales de las MIPYMES, es una fuerte amenaza ya que la



introducción de bienes y servicios más novedosos, de mejor calidad ya bajos precios, representará una fuerte competencia en los mercados internos.

b. La profundización de la brecha entre empresas modernas y tradicionales, resultado de la globalización, redunda en una mayor marginalización de las MIPYMES y por lo tanto de su exclusión no solo de mercado internacional sino que también nacional, lo que implica su eliminación paulatina en los procesos de crecimiento y desarrollo.

c. La tendencia actual de introducir tecnologías limpias en los procesos de producción en este momento es una fuerte amenaza para la MIPYME, ya que en nuestro medio no existe aún una mentalidad de protección al sistema ecológico, lo que de continuar así, en algunos años puede provocar que muchas empresas (especialmente medianas) no puedan insertarse o seguir produciendo para mercados internacionales.

d. Pérdida de competitividad frente a la producción de origen externo (incremento de las importaciones) y de la empresa grande, debido a las políticas de fomento que benefician especialmente al sector empresarial moderno y exportador a través de incentivos que fortalecen directamente su capacidad productiva.

LA CONSULTORIA EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO



SECTOR PÚBLICO

En este sector estas unidades se pueden colocar en diferentes niveles de acuerdo con la naturaleza de la institución de la cual forman parte.

A nivel Central

Las instituciones que integran este nivel son las Secretarías de Estado o dependencias del Ejecutivo Federal.

Como órganos asesores aparecen 3 opciones de adscripción:

- 1- Del secretario del ramo directamente
- 2- De un subsecretario
- 3- Del oficial mayor

Y como órganos de línea se incluyen 2 ubicaciones:

- 1- Como una dirección general de la oficialía mayor o de una subsecretaría
- 2- Como una dirección de área dependiente de esas mismas unidades

A nivel Paraestatal

Las instituciones que forman parte de este nivel son las que agrupan en torno a un sector administrativo.

En calidad de órganos asesores se muestran tres niveles de adscripción:

- 1- Como unidad staff del titular de la institución
- 2- Como unidad de apoyo de una subdirección divisional o su equivalente
- 3- Como unidad asesora de una dirección o gerencia de área

Y con autoridad de línea, se les puede encontrar en 3 puntos del gráfico:

- 1- Como dirección o gerencia de área
- 2- Como subdirección divisional o su equivalente
- 3- Como subgerencia o departamento

A nivel de Gobierno Estatal

Las representaciones que se encuentran en este nivel son las llamadas entidades federativas o de gobierno de los estados.

En su carácter de órgano asesor se les puede situar en dos instancias:



- 1- Adscritas a la oficina del gobernador
- 2- Subordinadas a un secretario estatal

Y con el mando lineal se les puede colocar en dos áreas:

- 1- Como soporte del gobernador con nivel de secretaría estatal
- 2- Como dirección bajo las órdenes de un sector estatal

SECTOR PRIVADO

Por lo que toca a este sector, las unidades tienen la posibilidad e inscribirse en diferentes lugares, tomando en cuenta que en esta ámbito existen micro, pequeña, mediana y grandes empresas.

Con autoridad de asesoría las podemos encontrar de 3 maneras:

- 1- Como un staff del director general
- 2- Como asistente de una subdirección o gerencia divisional
- 3- Como órgano asesor de una gerencia de área

Y adscripción de autoridad de línea se insertan en 3 posiciones:

- 1- Como subdirección o gerencia divisional
- 2- Como gerencia de área
- 3- Como subgerencia de área

ENTORNO POLITICO: EL Gobierno federal ha mostrado un interés para apoyar a las MyPES, , sobre todo a partir de los tratados comerciales, que ha enfrentado el país, el compromiso de apoyo incluye participar en forma adecuada con los sectores públicos, privado y social a fin de apoyar y promover una forma solidaria.

Instituciones que apoyan a las MyPES:

- * Secretaría de Economía
- * NAFIN
- * CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación)



- * CRECE (Centro de Desarrollo de la Competitividad Empresarial)
- * CEFE (Centro De fom1ación empresarial).

Otro aspecto político que es parte del ambiente de las empresas es el tratado de libre comercio. Tratados de Libre Comercio que ha firmado México.

1. TLCAN, EAU. y Canadá

2. G3-México, Venezuela, Colombia.

3. Costa Rica

4. Nicaragua.

5. Unión Europea.

6. Israel

7. China.

8. ALADI: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay.

9. Japón.

PRINCIPALES EMPRESAS CONSULTORAS DE MEXICO

Rábago Consultores, S.C.:	. Generar soluciones integrales en sistemas de información empresarial. Análisis, desarrollo, implementación de sistemas computacionales.
FM Consultores en Alta Dirección:	. Consultores en Recursos Humanos, Finanzas y Organización. Selección de Ejecutivos.
Enterprise Business Solutions Web Site:	. Sistemas para la presentación, análisis y pago de polizas, estados de cuenta y facturas por Internet. Automatización de la fuerza de ventas, programación de dispositivos móviles. Tecnología orientada a objetos y componentes. Java, C++, XML, UML.



Consulta:	. Empresa líder en investigación cuantitativa y cualitativa en opinión pública y estudios de mercado privado, evaluación de imagen, medición del impacto de campañas, etc.
<input type="checkbox"/> Integra Consultores:	. Consultoría en desarrollo organizacional, herramientas de autoevaluación para la situación óptima organizacional de su empresa.
<input type="checkbox"/> Consultoría en Servicios :	. Desarrollo de Sistemas de Franquicias, asesoría, reingeniería, representación, comercialización y ventas de franquicias en la Cd. de México.
<input type="checkbox"/> Consultores Especializados en Operaciones:	. Presentación del grupo de consultoría, misión, algunos clientes y servicios que prestamos.
<input type="checkbox"/> Consultoría Borimex:	. Soluciones organizacionales. Reingeniería de procesos de trabajo. Adiestramientos gerenciales.
<input type="checkbox"/> Next Gen Internet:	. Servicios profesionales de consultoría en ebusiness, ecommerce, emanufacturing & eengineering. Desarrollos e implantaciones a medianas y grandes empresas.
<input type="checkbox"/> Servicios Integrales de Cobranza:	. Recuperación de cartera, servicios y asesorías de cobranza.
<input type="checkbox"/> Proyectos Inteligentes:	. Soporte, apoyo y soluciones a diferentes tipos de empresas ocupando las Tecnologías de Información como un medio para lograr sus objetivos.
<input type="checkbox"/> Grupo Zurich México:	. Son 3 empresas: Zurich Seguros, Zurich Vida y Zurich Afores.
<input type="checkbox"/> Grupo Saiko :	. Despacho de consultoría en informática.
<input type="checkbox"/> Grupo de Estudio "Partes	. Asociación privada integradora de profesionales cuya actividad es la asesoría fiscal, financiera,



Relacionadas":	administrativa y legal.
<input type="checkbox"/> Mancera Ernst & Young :	. Gran variedad de servicios en el área Fiscal, actuarial, legal, etc.
<input type="checkbox"/> Interatlantica :	. Consultoría y representación Internacional de productos y servicios en España y México para empresas que tengan interés en esos mercados.
<input type="checkbox"/> Consultoría en Estrategias Internacionales de Negocios :	. Realizamos estudios de mercado y de Pre-Exportaciones.
<input type="checkbox"/> Cámara Nacional de Empresas de Consultoría:	. Institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sin fines de lucro.
<input type="checkbox"/> Asesores Bufete Computacional:	. Sistemas de información especializados en el sector financiero. Desarrollo y mantenimiento de sistemas en equipos desde PC hasta Mainframe.
<input type="checkbox"/> Negocio de Asesoría y Bufete Empresarial:	. Despacho formado por un grupo altamente capacitado de contadores, administradores, abogados, psicólogos y asesores en seguros y fianzas.
<input type="checkbox"/> Berumen y Asociados S.C.:	. Empresa de servicios de consultoría y asistencia técnica en distintos campos de información y análisis estadístico e investigación cualitativa.
<input type="checkbox"/> GS Consultores:	. Sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional.
<input type="checkbox"/> TECNOMEGA:	. Consultoría Industrial y Empresarial.
<input type="checkbox"/> ASPEO S.C.:	. Asesoría Profesional Empresarial de Oaxaca S.C.
<input type="checkbox"/> Consorcio de Ecología Aplicada:	. Nos especializamos en consultoría de Ingeniería Ambiental.



<input type="checkbox"/> Joan Brodovsky Consultores:	. Dedicados a la industria farmacéutica y química por más de 20 años.
<input type="checkbox"/> Ramos Robelo y Asociados, S.C.:	. Empresa tabasqueña de asesoría integral en seguros y finanzas.
<input type="checkbox"/> W. J. Reddin y Asociados:	. Consultores en efectividad gerencial.
<input type="checkbox"/> Grupo Mexicano de Consultores en Educación S.C. :	. Nuestro objetivo es iniciar, promover, fomentar, evaluar, estimular, patrocinar y administrar toda clase de actividades educacionales, de investigación en cualquier rama del conocimiento y de difusión de la cultura.
<input type="checkbox"/> Huicochea Grupo de Consultores, S.C.:	. Administración, Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Estrategias Fiscales, Comercio Exterior, Área Jurídica, optimice las actividades en su empresas y llevar a cabo un buen funcionamiento.
<input type="checkbox"/> Optimización Administrativa:	. Implementación de sistemas
<input type="checkbox"/> Patoni Capital Consulting:	. Firma de Consultoría y Administración Estratégica.
<input type="checkbox"/> MG Asesores en Informática:	. Especialistas en sistemas de Punto de Venta, así como sistemas de Facturación y Control de Inventarios.
<input type="checkbox"/> Forisur Group S. L.:	. Servicio de Comercio Exterior integral.
<input type="checkbox"/> Barreda Consultores S.C.:	. Firma de consultoría tanto en reclutamiento de ejecutivos como en el área de recursos humanos en general.
<input type="checkbox"/> Qualitrain Express:	. Proporcionamos soluciones personalizadas para crear CONCIENCIA TECNOLÓGICA, comprensión de la tecnología y desarrollo de habilidades técnicas.



<input type="checkbox"/> Integral Development Group, S. C.:	. Empresa especializada en selección, evaluación, entrenamiento y capacitación de personal en todos sus niveles, diagnóstico, desarrollo humano y organizacional.
<input type="checkbox"/> Informática MIRAFE, S.A. de C.V.:	. Empresa 100% mexicana, uno de nuestros principios fundamentales es brindar una solución integral a nuestros clientes haciendo acopio de nuestra experiencia y de los avances tecnológicos de la materia.
<input type="checkbox"/> Master:	. Consultoría y desarrollo ejecutivo en Mercadotecnia y Planeación.
<input type="checkbox"/> Asesorías Administrativas González y Asociados:	. Servicios de asesoría y tramitación para las gestiones ante las distintas dependencias de gobierno.
<input type="checkbox"/> Tecnofin:	. Comercio electrónico, consultoría, congresos y seminarios.
<input type="checkbox"/> Consultores en Desarrollo Humano:	. Soluciones sencillas para organizaciones complejas.
<input type="checkbox"/> Asesoría Aduanal, INC.:	. Nuestra principal función es satisfacer las necesidades de comercio exterior de nuestros clientes e ir a la vanguardia en los cambios constantes de los servicios aduaneros automatizados.
<input type="checkbox"/> Consultores Asociados en Tecnología e Informática:	. Consultores en sistemas de información y nuevas tecnologías en el Norte de México.
<input type="checkbox"/> NOMINATISS-SAR:	. Proveedor de soluciones con LA UNICA NOMINA FISCAL a empresas con problemas de auditorías e integración de salarios, coadyuvante a



	dictaminadores, conozca la unica nómina FISCAL.
<input type="checkbox"/> Montaño Arquitectos Consultores:	. Servicios inherentes al diseño, construcción, promoción e investigación de todo tipo de inmuebles.
<input type="checkbox"/> SYCMA:	. Profesionales en consultoría, especializados en colaborar con clientes en la definición e implantación de procesos de cambio.
<input type="checkbox"/> Asesores para el Desarrollo Empresarial:	. Empresa integrada por un equipo de profesionales con el objeto de apoyar a los empresarios en la instalación, operación y desarrollo de sus negocios.
<input type="checkbox"/> Corporación Digimax:	. Firma internacional de servicios profesionales en consultoría empresarial y elaboración de proyectos.
<input type="checkbox"/> Praxis:	. Firma de consultoría en informática y sistemas enfocados a planeación estratégica, ingeniería de procesos, comercio electrónico, desarrollo de sistemas y proyectos del año 2000.
<input type="checkbox"/> Praxis Telecom:	. Compañía especializada en consultoría, ingeniería y capacitación en telecomunicaciones y redes de información.
<input type="checkbox"/> Consultoria por Internet Retec:	. Negocios, desarrollo de soluciones en Lotus Notes/Domino, software para manejo de juntas, proyectos, comercio electrónico
<input type="checkbox"/> Mexport México:	. Asesoría tanto en sanitarios como en solución de todo tipo de baños (puertas), incluyendo control de acceso y alta seguridad. cerrajería, lockers y mamparas.
<input type="checkbox"/> Chemtech Consultores:	. Bufete de consultores especializado en el desarrollo de proyectos para la industria de alimentos, pesquera y acuícola.
<input type="checkbox"/> Publicaciones	. Venta y publicación de información jurídica. La



Electrónicas de México S.A. de C.V.:	tecnología informática más novedosa a su servicio.
<input type="checkbox"/> WSM Services de México, S.A. de C.V.:	. Empresa proveedora de servicios financieros integrales, hace uso efectivo de la tecnología, sistemas y el mejor personal.
<input type="checkbox"/> Ingeniería Organizacional:	. Consultoría de procesos (Sistémica). A nivel Organizacional y/o Individual
<input type="checkbox"/> C&C Consultoría y Capacitación, S.C.:	. Somos la ruta en consultoría, capacitación de Recursos Humanos y competitividad para la mejora de sus productos y servicios.
<input type="checkbox"/> Covami Consultores, S.C. / Consultores en Seguridad Ocupacional:	. Firma de consultoría y capacitación en seguridad ocupacional y protección civil.
<input type="checkbox"/> ASIS SEGURIDAD:	. Seguridad contra robos, asaltos, raptos etc
<input type="checkbox"/> Consultoria Directiva:	. Firma de consultoría que apoya a la alta dirección en mejorar la rentabilidad de las empresas.
<input type="checkbox"/> Alkor:	. Desarrollo de sistemas y servicios de consultoría basados en la plataforma AS/400.
<input type="checkbox"/> Grupo Al:	. Servicios de consultoría, creación, desarrollo y entrega de soluciones y tecnologías.
<input type="checkbox"/> Desarrollos Integrales y Sistemas Aplicados (DEINSA):	. Firma de consultoría en sistemas, dedicada al desarrollo de aplicaciones a las necesidades del cliente en múltiples plataformas y lenguajes.
<input type="checkbox"/> A&M Consultores:	. Capacitación, Outsourcing, Soluciones, Soporte Técnico, Desarrollo.
<input type="checkbox"/> CEDEC:	. CEDEC ofrece cursos de alto nivel para la capacitación, entrenamiento, actualización y desarrollo de su personal.



<input type="checkbox"/> Market Quotes:	. Market Quotes y su Deal Station MR le ofrece la oportunidad de operar en el mercado de divisas y/o forex spot, a tiempo real y con el apoyo de nuestras gráficas.
<input type="checkbox"/> Rolling Personnel MR:	. Rolling Personnel MR ofrece seguridad jurídica en el manejo de su personal a través de la administración de todos los asuntos relacionados con los recursos humanos de su empresa.
<input type="checkbox"/> Grupo Versátil:	. Firma mexicana de contadores y abogados especialistas en estrategias fiscales, comercio exterior, auditorías, derecho corporativo y mercantil, y contabilidades.
<input type="checkbox"/> INTERNET ARCHITECTS, Morelia, Mich.:	. Internet Architects es una empresa 100% Mexicana de consultoría en servicios de Internet e Intranets. Le ayudaremos a difundir por todo el mundo su negocio de una manera diferente y atractiva.
<input type="checkbox"/> Grupo Akor:	. Asesoría, Consultoría y Servicios para empresas internacionales.
<input type="checkbox"/> Ing. Adela Du Pont Rivas:	. Buffet de asesoría en sistemas de Administración por Calidad Total: Implementación ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, Reingeniería, etc. Experiencia nacional e internacional.
<input type="checkbox"/> Implementar ISO 9000:	. Metodología y guías prácticas para la implementación de un sistema de aseguramiento de calidad según normas ISO 9000.
<input type="checkbox"/> Auto Express Gutierrez:	. Ofrece asesoría en importaciones y exportaciones. Además servicios con agentes aduanales.
<input type="checkbox"/> Cox & Associates International:	. Asesoría para exportar a Estados Unidos



<input type="checkbox"/> Reportes y Boletines de Comercialización:	. Precios internacionales del café, granos básicos, miel y chicle.
<input type="checkbox"/> Avaexim, S.A. de C.V.:	. Empresa de Comercio Exterior que apoya integralmente al comercio exterior
<input type="checkbox"/> Casso Asesores:	. Asesoría, consultoría, capacitación, investigaciones de mercado y asociación de ventas y mercadotecnia.
<input type="checkbox"/> Victor Manuel Iniesta Alvarez:	. Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones Universidad Iberoamericana
<input type="checkbox"/> Iniciativa Local:	. Desarrollo, investigación y asesoría en desarrollo parlamentario, derecho municipal y planeación del desarrollo.
<input type="checkbox"/> Sistemas de Soporte Empresarial S.A. de C.V.:	. SSE es el líder en México en la innovación del Proceso de la Toma de Decisiones.
<input type="checkbox"/> Soluciones Corporativas en Sistemas:	. Consultoría de Calidad Mundial. Somos el elemento que asegurará su ventaja competitiva en Tecnologías de Información
<input type="checkbox"/> Instituto Mexicano de Telemarketing, A.C.:	. Este instituto brinda al sector empresarial del país soluciones integrales en Telemercadotecnia y Mercadotecnia Directa Integrada.
<input type="checkbox"/> Global Ricman:	. Global Ricman ofrece servicios a empresas y particulares en varias áreas de: comunicaciones, consultoría, dinero, empleo, informática, internet y más...
<input type="checkbox"/> Casin Consultores:	. Consultores en Desarrollo humano y organizacional, orientados a apoyar los procesos de maduración de las empresas. Calidad Total, integración de equipos de trabajo, ventas, y muchos temas más.
<input type="checkbox"/> Sada y Asociados,	. Consultores en Administración



S.C.:	
<input type="checkbox"/> CENVI:	. Fundado en 1979. Es una asociación profesional de servicio sin fines de lucro que se esfuerza por conocer la problemática urbana y habitacional en México.
<input type="checkbox"/> GRUPO QUALI:	. Empresa de Comunicación, Mercadotecnia y Relaciones Públicas más importante del norte de México
<input type="checkbox"/> Qualem Consultoría corporativa:	. Consultoría en Cultura Corporativa, Competitividad, Calidad. Programas integrales de cambio de cultura
<input type="checkbox"/> International Market Promotions SA de CV:	. A small company designed to support international ventures in Mexico.
<input type="checkbox"/> Grupo Corporativo de Consultoria (GCC):	. Consultoría en sistemas de información e integración de servicios: Internet, Conectividad, Redes WAN/LAN, Desarrollo de aplicaciones, Outsourcing, IBM Bussiness Partners, IBM VAR, Microsoft Solution Provider, Herramientas CASE, Multimedia, Productividad Administrativa, Especialistas en AS/400, Representantes de Aplicaciones de Negocios y mercados verticales.
<input type="checkbox"/> Orizaba Internet:	. Ofrecemos asesoría en sistemas desde 1981 en la región de Orizaba y Córdoba.
<input type="checkbox"/> MexAssist:	. Información legal y financiera para tomar decisiones en su negocio.
<input type="checkbox"/> SERVICIOS DE JARTHE S.A. DE C.V.:	. Constituida con la finalidad de proporcionar servicios de consultoría en la administración de proyectos industriales así como en sistemas e informática.



<input type="checkbox"/> Doctor en Ingeniería Jorge Luis Urzua Ortiz:	. Pagina personal del Doctor en Ingenieria Jorge Luis , Consultor en Ingenieria con la cion en Ingenieria sismica y calculo y str ucturas de todo tipo.
<input type="checkbox"/> FLJordan & Asoc Abogados:	. Servicios de asesoramiento juridico en la red En la fase experimental el servicio es gratuito
<input type="checkbox"/> Capacitación Integral Especializada:	. Despacho de Consultoría y Capacitación al servicio de las empresas de Saltillo y otras ciudades de la república.
<input type="checkbox"/> C.I.E.N. Consultores:	. Consultoría para el manejo apropiado de la energ%iacute;a eléctrica Servicios de inspección, diagnóstico, verificación y certificación de instalaciones eléctricas y la normatividad aplicable. Seminarios y cursos de actualización profesional, Asesoría en el desarrollo de proyectos industriales y comerciales para garantizar la calidad y confiabilidad de las instalaciones eléctricas.
<input type="checkbox"/> Volkswagen GEDAS North America SA de CV:	. Consultoría para soluciones integrales. Ayudamos a otras empresas a mejorar su infraestructura porque hoy en dia los logros económicos dependen de la práctica y del eficiente empleo de sistemas de información calificados.
<input type="checkbox"/> DYSA Consultores:	. Lista completa de servicios, sección de formatos de entrada en línea. Servicios especiales de Internet. Curriculums de gente interesante para su empresa.
<input type="checkbox"/> La Página de Roberto Flores:	Consultoría sobre desarrollos en Multimedia, y creación de páginas de Web Servers, información personal, ligas hacia servidores de multimedia.
<input type="checkbox"/> UDLA- Consultores:	"Trabajamos para el logro del más alto desempeño de su empresa a través de nuestra experiencia tecnológica

El proceso de la consultoría



1. Preparativos

a) entrevista

El comportamiento y la actuación del consultor en la reunión preliminar sobre el estudio son de suma importancia. Esta reunión constituye una breve ocasión de ganarse la confianza del cliente y de causarle una impresión favorable. El consultor debe asegurarse de que se encontrara con la persona facultada para tomar la decisión.

El consultor debe prepararse a fondo para la reunión. La reunión constituye un diálogo de tanteo en el que cada parte intenta saber algo de la otra. El consultor debe procurar que el cliente asuma la mayor parte de la conversación a fin de enterarse de las circunstancias que han motivado la reunión y de las razones por las cuales el cliente creyó que un consultor podría ayudarle. Es conveniente que en la conversación se examine primero la situación general y se pase luego a aspectos particulares, para concentrarse finalmente en la cuestión que interesa al cliente.

El cliente puede mostrarse deseoso por iniciar la tarea o, por el contrario, reacio a tomar una decisión. El consultor debe proceder con tacto y paciencia al tratar de persuadir al cliente, y hacer principalmente hincapié en los posibles beneficios que este puede obtener.

b) métodos para influir en la organización cliente

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente. Este contacto puede producirse de una de las siguientes maneras:

- Averiguación directa (un posible cliente busca un consultor)
- Presentación espontánea (el consultor se presenta a diversas organizaciones y ofrece sus servicios a los directores)
- Recomendación (el consultor es recomendado o presentado a un posible cliente por un colega, amigo, un ex cliente, etc.)



- Trabajo anterior con el cliente (el cliente recurre de nuevo a un consultor cuyo trabajo juzgó satisfactorio en otra ocasión)

Es preciso señalar que las organizaciones de consultoría consideran en general que la presentación espontánea es el tipo de contacto menos productivo y que exige mas tiempo. Un trabajo anterior con el mismo cliente coronado por el éxito, y las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en otras organizaciones, son las referencias mas susceptibles de crear nuevos contactos y proporcionar nuevas tareas.

Si el cliente está dispuesto a aceptar un estudio preliminar, convendrá pasar a los siguientes detalles para su ejecución, que abarcara los siguientes puntos:

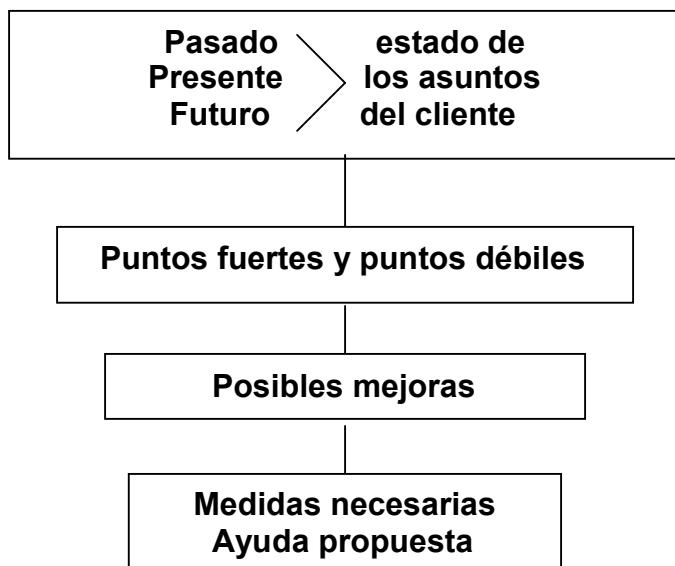
- Mandato par efectuar el estudio;
- Registros e información que han de proporcionarse al consultor, para que el cliente pueda empezar a prepararlos;
- Determinación de las personas a quienes ha de ver el consultor y fijación de un calendario de entrevistas;
- Cómo se anunciará el estudio al personal del cliente y cómo le será presentado el consultor;
- Actitudes del personal hacia las cuestiones objeto del estudio;
- Lugar y servicios a disposición del consultor (oficina, servicios de mecanografía, etc.);
- Disponibilidad del cliente durante el estudio;
- Fechas de reuniones con el cliente al término del estudio, para someterle las propuestas elaboradas.

c) plan de trabajo

Al principio del estudio el problema lo define de un modo u otro el cliente, que también puede tener su idea de la clase de trabajo que realizará el consultor y de su costo. Durante un estudio de la empresa el consultor llega a un acuerdo con el cliente sobre:

- La naturaleza real del problema
- Las atribuciones del consultor o del equipo operativo.

El objeto del estudio de la empresa es pasar revista a los recursos del cliente, examinar las actividades a que dan lugar, evaluar el funcionamiento de la organización e identificar oportunidades de mejorar los resultados obtenidos. Se evalúa rápidamente el potencial de expansión de la organización cliente, se reconocen sus puntos fuertes, se descubren los puntos débiles que deben remediarse y se definen los problemas más fundamentales.



2.- Diagnóstico

a) definición de marco conceptual

El método para llevar a cabo un estudio de empresa queda determinado por los siguientes factores principales:

1. objeto (determinación de los problemas fundamentales del cliente, medidas necesarias, ayuda propuesta por el consultor)



2. tiempo (el tiempo disponible es generalmente breve, lo cual limita las posibilidades de reunir información y de someterla a un análisis detallado)
3. perfil del consultor de diagnóstico (el consultor puede no conocer todas las industrias y todas las esferas funcionales en detalle, pero ya ha visto y examinado muchas organizaciones)

El método esencial consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización, su entorno, sus recursos, objetivos, actividades y logros.

Un enfoque dinámico en este contexto significa que el consultor examine los logros y acontecimientos fundamentales de la vida de la organización y las probables tendencias futuras según se manifiestan en los planes actuales y según la propia evaluación del consultor.

El enfoque debe ser global en el sentido de que el consultor debe examinar la organización en conjunto, incluso aunque sea probable que el problema resida en una sola esfera funcional.

Puede recomendarse que el consultor vaya de lo general a lo particular: desde los objetivos generales y los indicadores globales de funcionamiento a las causas de un funcionamiento insatisfactorio y, finalmente, al examen detallado de determinadas esferas de actividad en la organización.

b) reunión de datos

Un estudio de empresa satisfactorio se basa en la rápida recopilación de la información que revele el tipo y el grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente. Esta información tiene que ser selectiva.

Los datos para el diagnóstico tienden a ser globales por naturaleza. El consultor de diagnóstico solo se interesa por detalles si éstos son indicativos de algún problema importante y contribuyen a aclarar los problemas cuya solución debe abordar.



El consultor de diagnóstico debe reunir información sobre los siguientes sectores:

- La organización cliente
- El ambiente externo
- Recursos
- Objetivos, políticas, planes de conjunto
- Finanzas
- Comercialización
- Producción
- Investigación y desarrollo
- Personal
- Funcionamiento general
- Dirección y organización

c) recopilación de la información

Antes de la reunión preliminar sobre el estudio, el consultor, asistido por el servicio de información o documentación de su unidad de consultoría, reúne algunos datos de orientación sobre el ambiente externo en que opera el cliente y las condiciones internas que imperan en su organización. El consultor empieza por averiguar qué productos o servicios produce el cliente. Esta información se obtiene fácilmente en el primer contacto con él, o pidiéndole prospectos sobre sus productos. El carácter de los productos o servicios sitúa al cliente en un sector o actividad específicos, y el consultor necesitará conocer sus principales características y prácticas. Generalmente deberá recopilar información sobre:

- La terminología comúnmente empleada
- El carácter y la situación de los mercados
- Los nombres y la situación de los principales fabricantes
- Los tipos y las fuentes de materias primas
- Pesos y medidas empleadas en el sector
- Procesos y equipo
- Los métodos y prácticas comerciales peculiares del sector



- Las leyes, reglas y costumbres que rigen en el sector
- Historia y crecimiento del sector
- Clima económico actual y principales problemas del sector

Revistas especializadas y publicaciones oficiales proporcionan gran parte de la información mencionada, especialmente la relativa a tendencias económicas. Para obtener una visión rápida de un proceso de fabricación desconocido, el consultor puede recurrir a organigramas de procesos industriales, que resumen en una página todo un proceso de producción y sus términos técnicos.

En cuanto a la situación del negocio del cliente, el consultor necesita poca información antes de ver a este. Podrá tal vez conocer la situación financiera del cliente, los resultados recientes de sus operaciones y sus previsiones y problemas inmediatos consultando los informes anuales publicados o las declaraciones archivadas en un registro público o un servicio de crédito.

Entre la reunión preliminar y el comienzo del estudio prosigue la recopilación de la información. El cliente prepara la información que acordó facilitar al consultor; La unidad de consultoría puede continuar su búsqueda de información en fuentes públicas, oficiales, comerciales y de otra índole.

Fuentes de información para el diagnóstico

Las principales fuentes de información para el estudio preliminar de la empresa son:

- La información publicada
- Los registros e informes del cliente
- Los archivos de la unidad de consultoría
- Las observaciones y entrevistas hechas por el consultor
- Los contactos establecidos fuera de la organización cliente.

La información publicada puede haberlo sido por el cliente o por otras organizaciones interesadas.



Las publicaciones del cliente generalmente comprenden:

- Informes anuales sobre las finanzas y el funcionamiento de la empresa
- Declaraciones financieras, estadísticas, comerciales y aduaneras a organismos oficiales, asociaciones comerciales y organizaciones de crédito, y estudios económicos
- Material de promoción de ventas, como catálogos y folletos de publicidad
- Comunicados de prensa.

Otras fuentes pueden proporcionar información sobre:

- Condiciones y tendencias en el sector económico del cliente, incluidos progresos tecnológicos
- Estadísticas e informes comerciales
- Reglamentos que el cliente debe respetar
- Prácticas de gestión
- Relaciones de trabajo.

Los registros e informes internos del cliente proporcionan información sobre sus recursos, objetivos, planes y funcionamiento, incluyendo:

- Información sobre fábricas y equipo
- Informes a directores sobre resultados financieros y costos de actividades, servicios y productos
- Estadísticas de ventas
- Marcha de la producción
- Movimientos de materiales
- Evaluación del personal.

Observar las actividades y entrevistar a directores, supervisores y trabajadores clave es de suma importancia para recopilar información. Visitando los locales del cliente, viendo



al personal en acción y oyendo sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, el consultor adquiere conocimientos de primera mano sobre el funcionamiento de la organización en la práctica, su vida, su ritmo de trabajo y las relaciones entre sus trabajadores.

d) representación del informe

El informe sobre el estudio confirma todas las conversaciones entre el consultor de diagnóstico y el cliente y contiene las propuestas sobre una tarea de consultoría. Puesto que las propuestas se han elaborado junto con el cliente, el informe no contiene sorpresas. Sin embargo, proporciona una propuesta escrita, y a veces puede convertirse en una forma de contrato si el cliente acepta formalmente la propuesta.

Secciones del informe

Cualquiera que sea su estructura, en el informe deben figurar:

- La situación actual
- Propuestas sobre la forma en que el consultor puede ayudar a la empresa
- Atribuciones del consultor en la operación
- Los beneficios previstos
- Honorarios y costos
- La capacidad de la organización de consultoría
- Las condiciones de servicios.

Presentación

El informe se presenta al cliente al final del estudio de la empresa, y constituye el preámbulo para su aceptación por el cliente y para la ulterior operación.



En general los consultores prefieren entregar el informe personalmente al cliente en el curso de una reunión que empieza con una breve presentación oral (y visual, si corresponde) del resumen del informe. Al final de esta presentación se entrega el informe, que es entonces objeto de un debate general.

El consultor estará preparado para contestar preguntas relativas al comienzo de la tarea propuesta. Si el cliente está deseoso por empezar, conviene hacerlo mientras dura el entusiasmo y los contactos establecidos durante el estudio están frescos en la memoria de los participantes.

Aunque el consultor desee que se tome una decisión antes del fin de la reunión, el cliente puede tener buenas razones para demorarla. El consultor no debe apurar al cliente. El consultor debe ser flexible en la elección del modo más adecuado de presentar el informe sobre el estudio.

Notas del estudio

Las notas del estudio son un informe interno para uso de la comunidad de consultoría en caso de que recorra a sus servicios en la tarea operativa. Las notas incluyen la documentación e información reunida por el consultor de diagnóstico y las impresiones de este sobre la organización, sus características de dirección y sus métodos de trabajo.

Las notas incluyen en particular:

- Los nombres de los directores conocidos y toda información acerca de ellos
- Características de la organización
- Un análisis del problema, incluido el juicio del consultor en que se funda la solución propuesta
- Otros problemas específicos, problemas potenciales o ámbitos de trabajo ulteriores no abordados en la tarea propuesta



- Observaciones personales sobre el cliente, su actitud hacia los consultores y su probable reacción a la tarea
- Información básica, incluidas cuentas financieras, particularmente todos los ratios financieros empleados en el diagnóstico
- Toda otra sugerencia que pueda ser útil al equipo operativo.

Las notas del estudio se usan principalmente para definir la estrategia de la tarea, decidir sobre planes de trabajo, asignar personal para la tarea e informar al equipo operativo.

3.- Planificación de la acción

Estrategia

Las consideraciones estratégicas se refieren al enfoque global óptimo de la planificación y ejecución de la tarea operativa. Hasta cierto punto, la estrategia está predeterminada por los términos del informe sobre el estudio, especialmente por los objetivos determinados y por las exigencias del cliente. En otros casos, el consultor de diagnóstico puede haber llegado a ciertas conclusiones acerca del ritmo a que conviene introducir el cambio en la organización cliente, sería uno de los factores claves de la estrategia de la tarea, con muchas consecuencias para su planificación y para su personal. En general, la estrategia determina:

- los puntos de partida de la tarea;
- el ritmo de trabajo;
- el orden en que han de abordarse los problemas y en que han de formularse propuestas parciales;
- el momento y el modo de presentar conclusiones y soluciones dentro de la organización;
- el momento y el modo de aplicar las propuestas;
- las características y proporciones del equipo consultivo;
- las características del personal del cliente que ha de colaborar con los



consultores, el número de tales personas y sus formas de participación.

Un elemento de la estrategia es la necesidad de mantener una amplia perspectiva en todo momento y de estar dispuesto a trascender los límites del estudio diagnóstico y la definición convenida de la tarea. También debe preverse un examen periódico de la estrategia durante la tarea, incluida la revisión de la duración y del plan de la misma, si las circunstancias lo aconsejan.

La estrategia se basa a la vez en el informe sobre el estudio (que ya incluye algunos de esos elementos) y en recomendaciones internas a la unidad de consultoría formuladas por el consultor de diagnóstico en las notas de su estudio. La estrategia se elabora entonces en conversaciones entre el consultor de diagnóstico y aquel de sus colegas que se encargará de la tarea operativa. El cliente es consultado sobre todos los aspectos de la estrategia de la tarea, que debe estar en armonía con sus opiniones y prioridades.

Personal

Elección del equipo

La asignación de personal para una tarea consultiva es un proceso de adopción de decisiones en el cual los intereses y deseos del cliente deben conciliarse con las posibilidades e intereses de la organización consultiva.

Evidentemente, todo cliente desearía que se asignaran a su organización los mejores consultores. Hasta ahora ha estado en contacto con personal superior —el consultor de diagnóstico y, tal vez, un miembro del equipo directivo que asistió a las reuniones preliminares sobre el estudio o participó de otra manera en la negociación de la tarea. El cliente querrá que prosigan el trabajo consultores de este nivel.



Cada vez son más las empresas que exigen que tales tareas sean dirigidas y ejecutadas por la misma persona que realizó el estudio preliminar y persuadió al cliente de la conveniencia de emplear los servicios de su unidad de consultoría. En tal caso, el consultor de diagnóstico se convierte en jefe de equipo o director de proyecto a tiempo completo para todo el período de la tarea.

Es evidente que la elección del personal profesional ha de variar con las proporciones de la unidad de consultoría. Las unidades más pequeñas deben de trabajar en un campo más limitado o bien emplear a personas muy versátiles y adaptables. En el caso extremo, esto es, el de un consultor que trabaje solo, los problemas que se plantean son evidentes.

Disponibilidad de consultores adecuados

Antes de establecer planes para la tarea, la unidad de consultoría tiene que asegurarse de que los consultores elegidos para ella estarán disponibles en el momento necesario y durante el período requerido.

Para la unidad de consultoría es éste otro factor a incluir en el ámbito de sus operaciones. Hay dos criterios obviamente contrarios: la programación óptima de la tarea en cuestión y la asignación de un volumen de trabajo regular y estable a todos los miembros profesionales de la unidad consultiva. A veces puede haber dos o más tareas simultáneas en las que un mismo consultor deba trabajar a la vez.

La unidad de consultoría procurará resolver este conflicto mediante la planificación adecuada de las tareas. Por ejemplo, la fecha del comienzo de la tarea puede fijarse arbitrariamente si el cliente no necesita que empiece inmediatamente. Además, el ritmo de trabajo y la presencia de consultores operativos en la organización cliente son susceptibles de adaptación hasta cierto punto; o tal vez será preferible persuadir al cliente que espere hasta que un consultor operativo competente pueda hacerse cargo de la tarea en vez de insistir en que ésta se inicie inmediatamente a toda costa. O bien podrá



designarse con anticipación el supervisor del equipo a fin de que empiece a ocuparse del trabajo preparatorio que deberá realizar el personal del cliente.

Sea cual fuere el modo de resolver la situación, la solución debe ser la que más convenga a los intereses del cliente.

Plan general

El plan global de la tarea abarca todo el período de tiempo necesario para su realización y establece las principales actividades del equipo operativo en función del tiempo (en semanas o días). Determina el principio y el fin de estas actividades, el volumen de trabajo (semanas-hombre o días-hombre) en cada período de tiempo y las fechas de presentación de informes (provisionales y final) y de control de la marcha de la tarea.

Los cálculos de tiempo para el plan global pueden hacerse:

- procediendo de arriba hacia abajo, cuando el consultor sabe que tiene a su disposición cierto número de semanas y de semanas -hombre y trata de asignarlas a cierto número de actividades diversas;
- procediendo de abajo hacia arriba, cuando el consultor calcula el tiempo necesario para cada actividad y compara el tiempo total así obtenido con los plazos establecidos y los cálculos del total de semanas-hombre necesarias para la tarea.

La experiencia del tiempo requerido por actividades semejantes en tareas anteriores es siempre útil.

La duración de las tareas afecta a su planificación. Una tarea de corta duración debe planificarse evidentemente con más detalle para que pueda terminarse dentro del plazo. Una tarea larga induce a los consultores a descuidar su planificación, puesto que no están sujetos a las presiones que impone un plazo corto. Si se les permite tal cosa los consultores pueden advertir súbitamente que ha transcurrido la mitad del plazo y que se ha cumplido sólo una cuarta parte del programa. En las tareas largas también se es



propenso a perder de vista los objetivos definitivos, especialmente a medida que el equipo consultivo es aceptado por los miembros de la organización cliente y empieza a integrarse en la misma. Esto se evita con un plan explícito sometido a controles periódicos.

Un plan global de la tarea bien elaborado debe prever ciertas contingencias, y sólo debe alterarse cuando acontecimientos importantes perturban la marcha normal de la tarea.

El plan global puede presentarse en forma de gráficos, de cuadros con valores numéricos, de diagramas en redes (cuando la tarea es larga y compleja), o de una combinación de ellos.

Es conveniente indicar las aportaciones y actividades del cliente en el plan de la tarea de forma que permita controlar por separado la labor del cliente y la de los consultores.

El plan estará a disposición de la unidad consultiva y de la organización cliente, como medio de control de la tarea.

Planificación a corto plazo

Algunas partes del plan global pueden hacer referencia a planes más detallados. La planificación detallada y la anticipación con que puede efectuarse tienen un límite, pero siempre es conveniente disponer de un plan detallado para las tres o cuatro primeras semanas de la tarea.

Para poder tomar medidas eficaces ante situaciones imprevisibles puede ser a veces necesario superponer al plan global un plan a corto plazo, que permita salir de un atolladero o indique el modo de sortear un problema difícil.

Puede emplearse un calendario de trabajo a corto plazo para planificar un aumento transitorio del número de consultores operativos con respecto a la cifra prevista al



principio, a fin de acelerar ciertas actividades. Pero no siempre hay la opción de destinar más consultores para terminar el trabajo en menos tiempo. El consultor de diagnóstico ya ha fijado los tiempos —en semanas y en semanas-consultor—. La adición de nuevos consultores no reduce el tiempo proporcionalmente —en general, cuatro consultores necesitan más de un cuarto del tiempo que necesita uno solo—. Esta falta de proporción se debe a varias razones, una de las cuales es la necesidad de coordinar las actividades. Además, la capacidad del cliente para suministrar datos y cifras y para digerir las ideas y propuestas del consultor es limitada, puesto que estas actividades se agregan a su trabajo normal. En tal situación los consultores suplementarios pueden ser incluso un estorbo en vez de una ayuda.

Un modo de ganar tiempo es asignar actividades a consultores menos experimentados o en período de formación cuando la tarea se adapta a los conocimientos profesionales que poseen en aquel momento. Estos consultores pueden entonces hacerse cargo de partes del plan y permitir un ahorro de tiempo con poco o ningún costo adicional para el cliente.

4.-Aplicación

La aplicación de las propuestas es la última de las principales etapas de una tarea de consultoría de empresas y el objeto fundamental de ésta desde el punto de vista del cliente. El consultor, por su parte, también desea que sus propuestas sean no sólo bien recibidas en reuniones con el cliente, sino también puestas en práctica con buenos resultados. Sin embargo, esto no significa que el consultor espere participar en la puesta en práctica de sus propuestas en todos los casos. Si el cliente posee la capacidad técnica necesaria —capacidad técnica que puede haberse fortalecido gracias a los trabajos hechos en común con el consultor para elaborar propuestas de soluciones— puede no ser necesario que el consultor se encargue de la fase de aplicación. No obstante, en muchos casos queda entendido desde el principio que el consultor se encargará de poner en práctica lo que haya propuesto en el papel.

Las funciones del consultor en la fase de aplicación



En general, el consultor participa en la fase de aplicación de una u otra de las siguientes maneras:

- guiando y asesorando al personal del cliente encargado de la aplicación de las propuestas;
- elaborando en detalle las propuestas que han sido aceptadas, y corrigiéndolas en las primeras etapas de su aplicación;
- formando al personal del cliente.

El consultor va transfiriendo gradualmente funciones al personal del cliente en la ejecución del proyecto, con objeto de poner fin a su presencia en la organización cliente apenas ésta pueda hacer todo por sí misma.

Detalle de procedimientos

Cuando se trata de emplear un gran número de métodos nuevos se acostumbra preparar un manual que sirva de guía. Casi todas las formas de reorganización, cualesquiera que sean sus aspectos funcionales o interfuncionales, exigen instrucciones sencillas. Generalmente es necesario diseñar nuevos formularios impresos. El consultor puede encargarse él mismo de esta tarea o bien adoptar parcial o completamente algún modelo patentado.

Ejecución del programa

La planificación de una campaña con miras a introducir un nuevo método o sistema es otro ejemplo de la utilidad de las técnicas de la planificación de red o de los diagramas de barras. La fecha del «día de aplicación» es más segura si se planifica de esta manera. El tiempo necesario para conseguir el equipo y para elaborar los procedimientos detallados puede ser relativamente fácil de calcular. Cuando hay un traslado físico



importante, como, por ejemplo, en el caso de una nueva fábrica o en el de un cambio de la disposición general de unas oficinas, es necesario determinar una sucesión programada de desplazamientos parciales. Para que la organización pueda seguir funcionando normalmente durante el traslado, es necesario elaborar el programa de tal modo que se produzca el menor trastorno posible. A veces puede efectuarse una campaña breve pero intensa durante el cierre anual de la empresa; en tal caso, se informa a todos los empleados de modo que sepan con qué se encontrarán al volver y se eviten así varios días de confusión.

Vigilancia de la fase de aplicación

Si el cliente lo desea, el consultor actúa como asesor en el primer período de la aplicación, durante el cual pueden presentarse diversos problemas imprevistos y las primeras experiencias con el nuevo sistema pueden indicar la necesidad de correcciones.

Cuando la aplicación está a punto de iniciarse el consultor verifica que se hayan cumplido todas las condiciones y que se cuente con todos los elementos necesarios.

En el momento de iniciar esta fase y una vez iniciada, el consultor estará disponible para contestar a toda pregunta y ayudar al personal del cliente a hacer frente inmediatamente a todo problema que se presente. Esta es una cuestión tanto de táctica como de técnica, puesto que las pequeñas deficiencias y errores de interpretación que surgen al principio de toda actividad nueva tienen cierta tendencia a amplificarse y a convertirse en grandes dificultades si no son corregidos inmediatamente. En esto el consultor puede tener más experiencia que el cliente.

No es raro que las personas que deben tomar decisiones, incluido el consultor, experimenten dudas inquietantes mientras llega el momento de poner en práctica una decisión tomada tras un largo período de deliberación. Este fenómeno se conoce con el nombre de disonancia cognitiva.



Antes de llegar a una decisión, las personas que deben tomarla suelen dedicar mucho tiempo al examen de los beneficios que cabe esperar del nuevo sistema y de las desventajas del sistema actual o de otro sistema posible. Pero una vez adoptada una decisión firme e iniciado el proceso de aplicación surgen inevitablemente los primeros problemas y se es propenso a recordar con frecuencia las ventajas del sistema anterior o del sistema desecharido, comentando al mismo tiempo las desventajas del nuevo.

No hay duda de que es preciso mucho talento para examinar un sistema establecido y, basándose en investigaciones y en los resultados obtenidos de ellas, idear un nuevo sistema más eficaz; pero no es menos cierto que se necesita bastante valentía para llevar adelante la aplicación del nuevo sistema cuando, como suele ocurrir, surgen problemas ya en las primeras etapas de la fase de aplicación. En tal caso conviene que el consultor recuerde la máxima: «Debe haber tiempo para planificar la ejecución, y luego tiempo para ejecutar el plan.» En la fase de aplicación deben incluirse disposiciones que permitan examinar los resultados obtenidos e introducir las modificaciones necesarias. Pero estas actividades deben planificarse con mucha anticipación y no ser acciones irregulares y ciegas provocadas por el pánico.

En colaboración con el cliente, el consultor debe hacer una *evaluación periódica y frecuente de la marcha de la fase de aplicación*, prestando atención al ritmo con que procede y a sus consecuencias generales —por ejemplo, si los cambios en la disposición de la fábrica y en la organización del sector de producción progresan conforme al calendario establecido, y si la entrega de todo nuevo producto empezará en la fecha prometida.

El comportamiento del consultor en esta fase de la labor afecta la actitud del cliente y de su personal hacia la aplicación de las propuestas. El consultor debe ser visto como un colega superior entusiasta, plenamente comprometido y corresponsable, y capaz por tanto de precisar las funciones y responsabilidades de las demás personas que participan en el proyecto.



Formación y perfeccionamiento del personal del cliente

El vínculo entre consultaría y formación es lógico y natural. Ambas tienen el mismo objetivo final —hacer mejor las cosas— y se apoyan mutuamente. En la mayoría de las tareas operativas se incluye en el programa de trabajo cierta formación y perfeccionamiento del personal del cliente, que puede adoptar diversas formas y cuyo alcance difiere según los casos.

Creación del equipo colaborador

Tal vez el método más interesante y eficiente, aunque también el menos formalizado, sea la formación del personal del cliente a través de su colaboración directa con el consultor en la solución de problemas. Esto involucra al llamado personal de enlace y a otros miembros del equipo encargados del proyecto junto con el consultor. Este, si es competente, no sólo asigna al personal del cliente todas las tareas de rutina (como la reunión de datos) que sea posible confiarle, sino que también se esfuerza por aumentar continuamente su participación en las operaciones más refinadas que exigen capacidad y experiencia y que estimulan la autoeducación. Como ésta es una excelente oportunidad de aprender, conviene asignar esta tarea a personas capacitadas, que posean una buena potencialidad de desarrollo, y no simplemente a quienes puedan ser eximidos de sus funciones normales durante el período de la tarea.

Incluso los altos directivos pueden perfeccionarse si el consultor sabe comunicarse con ellos y si tienen interés en conocer los métodos de trabajo del consultor y en aprender algo de él. Esta es la razón por la cual, caso de contar con un consultor verdaderamente bueno, deberían mantenerse en contacto frecuente con él y no limitarse a leer un informe final al término de la tarea.



Formación en nuevos métodos y técnicas

Una parte corriente de las tareas consultivas es la formación del personal del cliente en técnicas particulares. Esta formación concierne a los miembros del personal que participan en la introducción y el empleo de la técnica (por ejemplo, medición de tiempos, control estadístico de calidad, cálculo de costos tipo). Si hay que formar a cierto número de personas, puede ser necesario establecer un plan definido y programado con precisión que preceda a la fase de aplicación y que continúe durante sus primeras etapas. Diversos métodos son posibles, entre ellos los siguientes:

- formación en el empleo, a cargo del consultor;
- formación de personal de formación, a cargo del consultor;
- formación de grupos experimentales cuyos miembros se encarguen luego de formar al personal restante;
- cursos de formación oficiales en la empresa (dirigidos por el consultor, por personal especial contratado a este fin, o por personal interno de la organización);
- participación de ciertos miembros del personal en cursos de formación externos;
- programas de divulgación para las personas que no participan directamente, pero que deben ser informadas.

Formación del personal en caso de tareas complejas

A medida que aumentan el refinamiento y la complejidad de los problemas afrontados por el consultor, las respectivas tareas de formación del personal también se vuelven más difíciles de proyectar y organizar. Así ocurre, por ejemplo, en tareas encaminadas a producir un gran cambio, como la reorganización general de una empresa, cambios importantes en las estrategias de productos y mercados o el establecimiento de una nueva fábrica, incluida la implantación de un nuevo sistema de administración. Además de la formación específica en técnicas nuevas, que también puede ser necesaria, hay buenas razones para hacer un esfuerzo colectivo que produzca cambios más tangibles en los conceptos, las estrategias, la comunicación y los estilos de dirección.

En estas situaciones puede ser necesario complementar la formación en técnicas de trabajo particulares con programas encaminados a provocar cambios de comportamiento.



Estos programas pueden incluir seminarios, grupos de trabajo, grupos de discusión, equipos especiales encargados de proyectos, proyectos individuales, intercambio de funciones, asesoramiento a cargo del consultor y de personal de formación dentro de la fábrica, etc.

Además de su carácter práctico, la formación a raíz de tareas de consultoría tiene la ventaja de generar interés por la formación y el autodesarrollo ulteriores. Una buena política de dirección de la empresa estimulará y fomentará este interés, que puede ser la principal contribución duradera de muchas operaciones de consultoría.

Mantenimiento y control de la nueva práctica

Para que un nuevo procedimiento subsista y produzca más beneficios que costos, es necesario protegerlo contra una serie de peligros más o menos naturales. Las normas, los sistemas y los procedimientos son tan susceptibles de deterioro por desgaste y descuido como las máquinas, e, igual que éstas, pueden acabar por no funcionar.

La tarea de mantenimiento y control debe iniciarse cuando el consultor todavía trabaja en la organización cliente, pero debe continuar después de su partida.

Regresión

El sistema de mantenimiento y control tiene que prevenir la simple regresión, o retorno a la práctica antigua, que puede acontecer mientras el personal de la empresa recuerde lo que solía hacer antes de la introducción del cambio. Esta regresión no siempre es reaccionaria. Si un método nuevo falla a causa de dificultades con el equipo, los suministros, etc., el trabajo sólo puede continuar recurriendo a algo distinto. Lo más natural es volver a la vieja práctica, si todavía es posible. Aunque conviene que el consultor:

- no impida nunca a nadie trabajar según el método antiguo hasta que éste pueda ser completamente reemplazado,

También debe asegurarse de que:

- una vez sancionado el nuevo método, sea imposible volver al anterior.

Cómo ha de lograrse tal cosa depende, como siempre, de la función de la tarea y del carácter de sus problemas. He aquí algunos ejemplos:



Material impreso: Cuando se establece un nuevo material impreso para la empresa, se destruyen las existencias de material antiguo y sus clisés de reproducción. Se asignará a un funcionario la tarea de mantener reservas del nuevo material y *de* firmar los pedidos de reimpresiones. El departamento de compras no da curso a ningún pedido de reimpresión firmado por otra persona.

Normas de trabajo: El mantenimiento de las normas de trabajo exige una vigilancia análoga. Trabajar según las normas debe resultar más fácil que trabajar apartándose de ellas. Todo trabajo que se aparte de la especificación del producto o del método no debe tener cabida en el material impreso en vigor. Esto no significa que nunca se permitan desviaciones, sino asegurarse de que, si las hay, sean evidentes.

Dibujos: En una oficina de dibujo técnico no debe ser más fácil hacer un nuevo dibujo de un elemento que determinar si un elemento existente puede emplearse. Cuando un dibujo es adoptado definitivamente, se buscan y destruyen todas las copias del dibujo anterior. Un control adecuado impedirá en todo momento que se pongan en circulación dibujos no autorizados.

Por supuesto, todas estas medidas son *preventivas*. De no haberse tomado con antelación, lo que se hace para suplirlas suele ser, no un remedio, sino un recurso transitorio con grandes probabilidades de retorno a la práctica antigua.

Procedimientos de control

Un sistema de control no acaba necesariamente con el mantenimiento de un procedimiento en el sentido restringido de procurar que permanezca inalterado. Después de un tiempo, toda reorganización empieza a presentar síntomas de vejez por lo menos. Ciertos factores variables que influyen sobre ella pueden hacerla cada vez menos adecuada; el objetivo para el cual fue elaborada puede haberse abandonado. Sin un medio de control, pueden desaprovecharse oportunidades de modificarla y adaptarla en función de las circunstancias.



Sin embargo, es fácil caer en una exageración del control por exceso de celo. El consultor sólo tiene que identificar los puntos fundamentales en que aparecerán desviaciones significativas y elegir los momentos en que han de comprobarse. No se trata en absoluto de verificarlo todo todos los días: el criterio seguido suele ser evaluar cuánto tiempo tardaría en aparecer algo grave si no fuera comprobado. Las operaciones de control tienen que ser más frecuentes inmediatamente después de la introducción del cambio; luego, cuando ya se ha logrado cierta estabilidad, las operaciones de control pueden espaciarse más.

En cuestiones financieras las comprobaciones forman parte del control presupuestario y se efectúan con la frecuencia que exija la delicadeza de la situación. Los controles del rendimiento de los trabajadores pueden incluirse en los análisis semanales de salarios y producción. Los controles de inventarios pueden hacerse según las categorías principales de almacenes.

Las empresas comerciales aceptan la comprobación anual de sus libros de contabilidad como cosa normal, pero pueden olvidar que un examen periódico de su organización y de sus métodos administrativos es igualmente necesario. Aparte de las medidas de protección detalladas ya mencionadas, el examen periódico puede ser el único modo de verificar el funcionamiento de todo el sistema. Sólo este tipo de examen puede revelar si se alcanzan los objetivos totales o si no son siquiera los mismos que antes. La falta de control es lo que permite la erosión por el tiempo de la labor realizada y de sus beneficios.

La movilidad del personal suele ser una fuente de peligro. Si los nuevos miembros del personal no son debidamente informados, actuarán como les parezca adecuado, lo cual puede conducir a unos objetivos sorprendentemente distintos. El número de problemas de corrección que el consultor haya encontrado en la organización cliente puede ser un indicador de descuido habitual. Si el consultor no modifica las actitudes fundamentales del cliente con respecto a los procedimientos de control, es posible que su propio trabajo no merezca mejor trato.

5.-Terminación



Antes de la tarea y durante ella el cliente ha recibido varios informes de consultoría:

- el informe sobre el estudio diagnóstico, en el cual se propuso la tarea de consultoría;
- informes sobre la marcha de los trabajos, cuyo número y cuyo alcance varían, y en los cuales pueden haberse propuesto modificaciones de la definición del problema y de los planes para la tarea;
- informes y documentación relacionados con la presentación de propuestas para que el cliente decida acerca de su ejecución.

Cualquiera que sea la estructura de los informes provisionales, siempre hay un informe final sobre la tarea, que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización cliente. Además, la unidad de consultoría necesita informes, que serán ante todo de utilidad para los miembros de la misma que deban encargarse de tareas análogas en el futuro.

Informe para el cliente

En el caso de una tarea de duración relativamente breve, puede ser éste el único informe; por consiguiente, debe ser amplio. En tareas más largas, el informe final puede contener referencias breves a informes anteriores y tratar en detalle sólo lo ocurrido desde la presentación del último informe. En todos los casos, el informe final da cuenta ordenada de todos los puntos pendientes y abarca todos los datos y confirmaciones básicos finales. Antes de su redacción se debe saber si la empresa de consultoría ha de prestar un servicio complementario. En tal caso, el informe puede no ser definitivamente «final».

Además de un examen breve pero completo de la labor realizada, el informe final debe contener una indicación de los beneficios que realmente se obtienen de la aplicación de las propuestas y una serie de sugerencias sinceras al cliente sobre lo que sería conveniente hacer o evitar en el futuro.



Evaluación de los beneficios

Esta parte se incluye en el informe final si el consultor deja la organización cliente después de un período de aplicación que se presta a evaluación. De no ser así, puede presentarse más tarde, si el cliente lo desea.

Mediante la evaluación de los beneficios reales, el consultor demuestra el acierto y la exactitud tanto de la evaluación preliminar (incluida en el informe sobre el estudio diagnóstico) como de la evaluación de posibles soluciones (presentada al cliente para que éste decida sobre su aplicación).

Evidentemente, para que una evaluación de los beneficios obtenidos proporcione información objetiva es necesario que el proceso de aplicación haya avanzado suficientemente y que el uso de la nueva técnica o del nuevo sistema se haya normalizado y estabilizado. El consultor subrayará los beneficios directos obtenidos como resultado de la tarea y dejará la consideración de los beneficios indirectos (por ejemplo, ningún aumento de los costos fijos) al juicio del cliente.

No se recomienda en la consultoría poner de manifiesto la relación entre los ahorros conseguidos y los honorarios del consultor. Este análisis se deja completamente al juicio del cliente, el cual se dará cuenta de que no es posible calcular el valor de todos los beneficios y de que esta relación puede ser elevada en muchas tareas sencillas y de poco riesgo cuya repercusión sobre la marcha global de la empresa es limitada.

6.- Seguimiento

Aunque su tarea haya terminado, el consultor demostrará que ve a la organización cliente en perspectiva si señala posibles mejoras ulteriores, riesgos, medidas



necesarias, etc. En todo caso sugerirá la manera como el nuevo sistema ha de mantenerse, controlarse y desarrollarse después de su partida.

Algunas unidades de consultoría siguen la política de recomendar un servicio ulterior postoperatorio a los clientes una vez terminada la tarea. Un acuerdo en este sentido se confirma en el informe final.

Un buen informe de consultoría debe merecer el respeto del cliente, para quien constituirá una fuente de orientación en el futuro. El cliente también querrá mostrarlo a sus amigos y colaboradores como prueba de una labor provechosa.

Informe de síntesis para la unidad de consultoría

Además del informe final para el cliente, los consultores preparan un informe de síntesis que sirve de referencia para su propia organización. Este informe suele presentarse en un formulario de una página e incluye los siguientes datos:

- nombre y dirección de la empresa cliente;
- nombre y atribuciones de la persona que encargó la tarea;
- carácter y dimensiones de la organización;
- función operativa de la tarea;
- nombres de los miembros del equipo consultor;
- fechas de principio y fin de la tarea;
- resumen breve de objetivos y resultados;
- referencias a todos los informes y documentos que den detalles de la tarea.

En este breve informe se hacen observaciones sobre las siguientes cuestiones:

1. si los resultados de la tarea a efectos de casos futuros deben considerarse:
 - A) excelentes,
 - B) medianos,
 - C) inutilizables;



2. si el cliente ha aceptado que la unidad de consultaría lo mencione como referencia para posibles clientes (la unidad de consultaría está interesada en esta posibilidad sólo si los resultados de la tarea en el punto i) son A o B);
3. si la unidad de consultaría estima que la calidad de la tarea es: superior a la media, media, inferior a la media (y en este caso por qué).

Estos informes internos sobre las tareas consultivas son sumamente cómodos y evitan la necesidad de leer copias de los informes para el cliente cuando se buscan datos sencillos sobre tareas anteriores.

7. La auditoría administrativa como herramienta de la consultoría

A. Algunas ideas sobre la razón de que la auditoría o inspección interna sea considerada inútil o una causa de tensión:

1. Con frecuencia, los auditores son más leales al grupo de auditoría que a la compañía considerada como un todo; tienden a veces, a sentirse ajenos a la organización. En cambio, los gerentes son leales ante todo a la organización.
2. Lo usual es que se recompense a los auditores por encontrar cosas que están mal y es menos usual que se les recompense por ayudar a los empleados a realizar su trabajo. En cambio, a los gerentes se le recompensa por lograr que se realice el trabajo, estén mal o no.
3. Los auditores tienden a (a) ser *perfeccionistas* y (b) examinar sobre todo, a fondo, problemas *particulares*. En cambio, los gerentes tienden a ser (a) "*satisfaccionistas*" en vez de ser perfeccionistas (tienden a buscar soluciones realizables en vez de



soluciones perfectas o ideales) y (b) *generalistas* tratan sobre todo de lograr que muchas cosas imperfectas coadyuven a que se haga un trabajo, en vez de tratar de perfeccionar una parte cualquiera de ésta.

4. La tarea del auditor le tienta a *evaluar la línea de operación* y a proponer soluciones. En cambio, el gerente quiere retroinformación descriptiva (no estimativa) y elaborar sus propias soluciones.

B. Algunas de las posibles consecuencias perturbadoras que puede tener la tensión entre la parte de la organización lineal y la función de auditoria:

1. Los miembros de la organización lineal tienden a prestar atención a trabajar bien, principalmente en las áreas que el auditor evalúa, sean o no importantes para la función de la organización.
2. Los miembros de la parte de la organización lineal se esfuerzan por ocultar problemas e imperfecciones.
3. La gerencia tiende a usar la información referente a sus subordinados de un modo que resulta punitivo, sin que lo sea intencionalmente, realizando investigaciones que en seguida hacen a los subordinados sentir que *su jefe* está encima de ellos aunque estén ya remediando el problema.
4. Los miembros de la organización lineal sienten la tentación de falsificar y deformar la información para evitar que se les castigue por haberles "pillado" y evitar que su jefe "caiga sobre ellos".
5. Detallada información recogida durante la auditoria tiende a ser transmitida a un nivel demasiado alto, tanto en el departamento de auditoria como en la organización lineal, haciendo así que sea asequible a personas que están demasiado alejadas del problema saber cómo evaluar la información.

C. Algunos principios tentativos para el manejo de la auditoria:

1. Participación de la organización lineal: la auditoria será tanto más útil y eficaz cuanto más participe activamente de la organización lineal en las decisiones sobre (a) las áreas en que va a realizarse la auditoria y (b) cómo se va a recoger la información



y cuál será la persona a la que habrá de ser entregada.

2. Información horizontal en vez de vertical: cuanto más se siga el principio de que la información recogida en la auditoría se ponga a disposición, en *primer lugar*, de la persona que tiene el problema (información horizontal), luego, al jefe inmediata de ella, sólo si el problema no se remedia, y después, a los más altos niveles, bien de la organización lineal, bien del departamento de auditoría, si el problema sigue sin remediararse, mayor probabilidad habrá de que la auditoría sea eficaz (porque las organizaciones lineales se motivarán menos o falsificar información y será menos probable que se sientan das).
3. Recompensar por ayudar en vez de recompensar por supervisar:

Cuanto mas se atengán los gerentes del grupo de auditoría a la norma de recompensar a sus subordinados por ser útiles (sobre la base de que la organización lineal considere que lo son), en vez de recompensarlos por ser eficaces para encontrar problemas, mas eficaces será la función de auditoría.

4. Retro información útil:

Información de la auditoría será tanto mas útil a la organización lineal en cuanto sea más pertinente para importantes problemas operacionales, mas oportuna, es decir, que sea de retroinformación cuando sea descubierto el problema y mas descriptiva en vez de estimativa.

8.- La aplicación de la consultoría en las diversas áreas de la organización

a) Aplicación de la consultoría en la producción

La producción es esencialmente un proceso en el cual ciertos factores se transforman en productos o servicios determinados. Existe, pues, una función de producción no sólo en el caso de las actividades manufactureras, sino también en otras actividades como la construcción, el transporte, la asistencia médica e incluso los servicios de oficina.



Este proceso de transformación requiere que el director de producción tome decisiones con miras a lograr que un producto de la calidad deseada sea entregado en la fecha establecida, en la cantidad estipulada y a un costo mínimo. La tarea del consultor consiste en asesorar a la dirección, en todos los casos en que sea necesario, acerca del mejor medio de alcanzar tal objetivo. En el desempeño de sus funciones, el consultor en dirección de producción puede, en la mayoría de los casos, medir y estimar de forma tangible el fruto de su labor. En este sentido su situación es más afortunada que la de sus colegas en otras esferas de la dirección de empresas, como la dirección general o la dirección de personal.

El consultor en dirección de producción puede enfocar su tarea en forma sistemática examinando los aspectos relativos:

- al producto o a los productos;
- a los métodos y la organización del trabajo;
- al personal.

En el sector producción, los problemas que se presentan al consultor pueden tener muy diversa importancia para la organización cliente.

En un extremo de la escala están los problemas que pertenecen al grupo de las «elecciones fundamentales». El consultor en producción puede tener un papel importante en un equipo que examine la estrategia total del cliente: por ejemplo, un consultor en comercialización puede sugerir que ciertos productos son complementarios, pues se destinan a los mismos clientes y se comercializan del mismo modo, pero el consultor en producción puede demostrar que los mismos productos no son complementarios desde el punto de vista de su producción.

En el extremo opuesto de la escala está el sinnúmero de problemas cuyo denominador común es la necesidad de satisfacer ciertos criterios de productividad, costo o satisfacción en el trabajo en particulares tareas de producción. Estos problemas tienden a ser de carácter operativo. Pero el consultor hará bien en no perder de vista las necesidades más generales de la organización cliente, pues no es raro que las tareas de



consultoría relativas a esferas muy concretas de la producción revelen problemas mucho más profundos que tienen sus raíces fuera del sector producción.

El producto

Aunque el consultor en dirección de producción no sea un diseñador de productos y nadie pueda exigirle que conozca todos los productos en todos sus detalles, ciertos aspectos del producto pueden predeterminar la eficacia de su fabricación en alto grado, y por lo tanto el consultor tiene que ocuparse de ellos. Con este objeto el consultor tendrá que obtener la plena colaboración de la sección de diseño de productos y de otras secciones técnicas especializadas.

Con respecto al *diseño del producto y de sus partes y accesorios*, el consultor puede tener que examinar:

- cuántas partes componen el producto; si algunas partes pueden eliminarse mejorando el diseño, o si es posible suprimir en ellas características innecesarias;
- si ciertas partes pueden normalizarse para que puedan aplicarse a otros productos y permitan así el uso de las mismas máquinas, herramientas, plantillas o accesorios;
- si algunos componentes pueden ser reemplazados por otros más baratos, pero capaces de cumplir la misma función (por ejemplo, en las industrias de productos químicos o de cosméticos ciertos materiales inertes de relleno pueden reemplazarse fácilmente por otros);
- si el diseño es tal que el producto puede manipularse fácilmente.

El consultor sabe que los productos tienen que adecuarse al equipo con que son fabricados (por ejemplo, a sus dimensiones, precisión, productividad y costo), y viceversa. En ciertos casos puede ser necesario examinar esta relación y hacer recomendaciones al cliente sobre el producto, sobre el equipo usado, o sobre ambos.



La *utilización de materiales* es otro aspecto importante, cuyo examen incluye no sólo los principales materiales empleados en la fabricación del producto, sino también otros (envases, combustible, pinturas y lubricantes).

El consultor tiene que considerar la posibilidad de reducir al mínimo los desperdicios y de mejorar el rendimiento de diversos materiales. También puede examinar la posibilidad de reprocesar los desperdicios, utilizar los subproductos y vender los desechos y residuos.

En empresas que emplean y almacenan una gama muy amplia de materiales, el consultor puede lograr mejoras contribuyendo a reducirla o incluso introduciendo normas en esta esfera.

Investigando ciertos aspectos de la *calidad del producto*, el consultor puede a veces mejorar el control de calidad e incluso lograr ahorros. A este respecto el consultor puede examinar:

- si el nivel de tolerancia establecido es el adecuado desde el punto de vista de la comercialización y desde el punto de vista del costo (en ciertos casos se establecen normas de calidad innecesariamente rigurosas que pueden resultar muy caras);
- la situación y la frecuencia de los puntos de inspección, la necesidad de establecer otros nuevos o de suprimir algunos de los establecidos;
- el método de muestreo empleado y su conveniencia;
- el interés de los trabajadores por la calidad del producto y la influencia de su formación en dicha calidad.

Métodos y organización de la producción

Disposición de la fábrica

Varios síntomas pueden indicar la necesidad de mejorar la disposición de la fábrica:

- el material voluminoso o pesado ¿se desplaza más que el material pequeño o



ligero?

- el lugar de trabajo ¿parece angosto y reducido a causa de maquinaria o equipo inaccesible o bien demasiado grande para el espacio disponible?
- ¿hay frecuentes retrocesos en el trabajo en curso o interferencias con otros productos?
- ¿hay signos de congestión en algunas partes, mientras otras parecen muy espaciosas?
- ¿hay limpieza y orden en los locales, sin material desparramado que obstruya la circulación?
- ¿están asimismo los pasillos bien marcados y expeditos?
- ¿es adecuada la utilización del espacio, particularmente en los lugares de almacenamiento, y se aprovecha éste en altura?

Una vez evidenciada la necesidad de ocuparse de la disposición de la fábrica, el consultor debe reunir información sobre el espacio requerido por la maquinaria, los almacenes, la fabricación en curso, los servicios auxiliares (cantinas, lavabos, instalaciones telefónicas, etc.), calcular el espacio total necesario, determinar y diagramar el flujo de trabajo y finalmente combinar las necesidades de espacio con el flujo diagramado.

También es importante, sin embargo, estimar el costo de la disposición propuesta comparando el ahorro en costos de espacio, equipo y mano de obra con el costo del espacio, la manipulación o el almacenamiento adicionales.

Manipulación de materiales

Introduciendo mejoras en la manipulación de materiales (uso de cargas unitarias mayores, reducción de los desperdicios, distribución más homogénea de la capacidad productiva) puede lograrse una disminución de los costos. En su estudio, el consultor puede observar los siguientes fenómenos:

- exceso de operaciones manuales de carga y descarga, particularmente de materiales pesados, que pueden ser peligrosas;



- excesivo almacenamiento provisional y desordenado;
- daños o roturas frecuentes durante el transporte.

El consultor puede entonces hacer un diagrama en que se indique el movimiento del material en la zona investigada y se examine el tipo de equipo de manipulación empleado en cuanto a velocidad, depreciación, carga, flexibilidad de uso y necesidades de conservación.

Al elegir otro para substituirlo, conviene tener en cuenta las siguientes normas generales:

- la manipulación resulta más económica a medida que aumentan el tamaño de la unidad y la velocidad de transporte;
- los equipos y métodos polivalentes que pueden emplearse en la fabricación de varios productos deben preferirse a los diseñados principalmente para un solo producto;
- la gravedad debe emplearse siempre que sea posible evitar desplazamientos horizontales.

Para elegir el equipo pueden consultarse catálogos de fabricantes o literatura de asociaciones de empresas de manipulación de materiales. Sin embargo, en esta esfera la estimación de los costos de diversos medios de manipulación debe contrapesarse con juicios de valor.

Conservación

El consultor debe investigar los métodos empleados para conservar y reparar equipo y maquinaria. En particular, debe averiguar:

- cómo se efectúan el engrase y la lubricación normal, y a cargo de quién está esta tarea;
- en caso de que exista un sistema de conservación preventiva, si está justificado y cómo se aplica;
- si existe un programa de inspección adecuado;



- si se calcula y registra el costo de las reparaciones en cada máquina.

El consultor también debe investigar las reparaciones de urgencia y considerar si un aumento del personal de conservación resultaría beneficioso por reducir el tiempo de inactividad de las máquinas. Además, el consultor puede examinar la posibilidad de prolongar la vida útil de ciertos componentes del equipo o maquinaria mediante una modificación de su diseño o un cambio de lubricante. Finalmente, debe estudiar los problemas de reposición de máquinas en relación con los costos de conservación.

Si ha de procederse a una reparación general de elementos importantes del equipo, especialmente en las industrias de procesos, el consultor puede ayudar al cliente a hacer ahorros considerables introduciendo programas para tales operaciones (aplicando técnicas de planificación de red, si es necesario).

Métodos de trabajo

Esta ha sido tradicionalmente una esfera en que el consultor de producción invierte buena parte de su tiempo. Sin embargo, a medida que las operaciones de producción se van mecanizando o automatizando, el alcance del trabajo en esta esfera se hace más limitado.

El consultor que trabaja en este terreno examina cómo se efectúa una operación determinada y trata de elaborar un método más fácil y más eficaz para realizarla. Con este objeto emplea una serie de diagramas bien conocidos, como el de operaciones, el de recorrido, el de hombre-máquina y el de actividad. El consultor también debe entender de ergonomía, que es un elemento esencial del diseño de tareas.

Si bien muchas tareas se prestan a perfeccionamientos de este tipo, el consultor debe dar prioridad a las que tengan importancia crítica, sea porque constituyen un punto de estrangulamiento o porque son repetidas por varios operarios.

Es muy conveniente que el consultor invite a los trabajadores, a los encargados y a los directores a formular sugerencias, y que los haga participar en la elaboración de un nuevo método. En muchos casos, los trabajadores y técnicos de producción pueden señalar posibilidades de mejora que el consultor quizás no habría advertido.



Establecimiento de normas de rendimiento

Este es probablemente uno de los problemas más difíciles que aborda el consultor en producción. Las normas de rendimiento son necesarias por diversas razones, entre ellas para poder determinar los costos de mano de obra y por consiguiente para poder decidir en materia de fijación de precios y de ofertas; en cuestiones de «fabricar o comprar», en problemas de reposición de máquinas, etc. Estas normas son indispensables para la planificación de la producción y para el establecimiento de escalas de salarios y sistemas de incentivo. Invariablemente existe cierta norma para cada trabajo realizado, que puede ser una norma registrada oficialmente o una norma no estipulada pero que el encargado o el propio trabajador estima para un trabajo determinado. El cliente recurre al consultor en este terreno para que revise una norma oficial o para que establezca tal norma. El consultor debe tener presente la importancia decisiva de cumplir esta tarea con el conocimiento y la aprobación de las personas cuyo rendimiento ha de ser evaluado y de los sindicatos.

En general, el consultor puede usar uno de tres métodos: el muestreo del trabajo, el estudio cronométrico de tiempos o las normas de tiempo predeterminadas, o bien optar por una combinación de dos de estos métodos, o de todos ellos, en lugar de trabajo determinado. Por ejemplo, el consultor puede emplear el muestreo del trabajo para determinar los suplementos de tiempo que han de añadirse a un «tiempo tipo» basado en observaciones cronométricas.

El *muestreo del trabajo* es probablemente el método más fácil y menos controvertido de evaluar el porcentaje de tiempo trabajado y la distribución y las causas del tiempo inactivo. Puesto que este método se basa en observaciones al azar, su fiabilidad depende de que el muestreo y el tamaño de la muestra permitan cierto grado de confianza. Por consiguiente, si ha de intentarse un muestreo de trabajo, el consultor debe determinar primero qué nivel de confianza es necesario. La respuesta a esta cuestión depende del uso que se proponga dar a sus datos. Si le interesa sólo una estimación rápida del porcentaje de tiempo de trabajo efectivo, el nivel de confianza y el tamaño de la muestra pueden reducirse.



El *estudio cronométrico de tiempos* es quizá el método más usado para medir el rendimiento del trabajador. Tomando muestras y registrando tiempos, el consultor llega a cierto «tiempo observado para una tarea determinada». Este tiempo observado debe ser convertido en «tiempo normal» por un procedimiento de evaluación del rendimiento en el que el consultor asigna a un cierto ritmo de trabajo la calificación de «tipo». Si ha estado cronometrando una operación cuyo rendimiento evalúa, por ejemplo, en el 80% de este «tipo», deberá luego corregir su «tiempo observado» en consecuencia. Pero la evaluación del rendimiento se basa en el juicio del consultor, y por lo tanto es asunto controvertido. Se han hecho diversas sugerencias para superar este problema, pero la evaluación de rendimiento sigue basándose en gran medida en el juicio del observador, quien puede, sin embargo, lograr cierta consistencia en sus evaluaciones mediante la experiencia y la comparación de los resultados de otros observadores.

La transformación de un «tiempo normal» en un «tiempo tipo» requiere la adición de suplementos por demoras normales en la tarea, de suplementos por necesidades personales y de suplementos por fatiga. Los dos últimos, que a veces se agrupan bajo el título de suplementos de relajación, también suscitan controversias. Se han hecho algunas investigaciones para determinar cuál ha de ser el suplemento por fatiga para determinado contenido de trabajo y determinadas condiciones de trabajo, pero es difícil imaginar una respuesta adecuada a todas las posibles situaciones de trabajo. Tampoco es seguro que la investigación aplicable a ciertas condiciones étnicas y climáticas y a otras condiciones muy concretas pueda generalizarse a condiciones diferentes. Al hacer la evaluación de suplementos, el consultor debe discutir abiertamente los suplementos tanto con los trabajadores como con la dirección de la empresa, a fin de llegar a un acuerdo con ambos.

Las *normas de tiempo predeterminadas* (NTP) tienen ciertas ventajas, pues ofrecen un medio de comparación cuantitativa de diferentes métodos de trabajo sin perturbar los métodos de uso y pueden emplearse incluso antes del establecimiento de una operación. Por otra parte, evitan el problema de la evaluación, y por consiguiente contribuyen a la elaboración de normas más congruentes. Sin embargo, también presentan varios puntos débiles. En general se elaboran para la producción en masa, y pueden resultar caras para tareas individuales; también tienen limitaciones en operaciones controladas por



máquinas, y la idea fundamental en que se basan, esto es, que los movimientos de trabajo pueden sumarse y restarse, ha sido puesta en tela de juicio.

Otra cuestión es que existen actualmente más de 200 sistemas de NTP, que se conocen por sus nombres comerciales, como MTM, WF, DMT, etc., y el consultor debe decir cuál es el más adecuado a sus fines. En este caso el consultor puede recurrir no sólo a la literatura, sino también a la ayuda de asociaciones, como las MTM, que existen en ciertos países.

Antes de pasar a otro tema, tal vez sea conveniente resumir el método que el consultor puede seguir para determinar las normas de rendimiento y asegurar la mayor congruencia posible. Los principales pasos pueden ser los siguientes:

- 1) identificar las tareas o actividades para las cuales es deseable establecer normas, considerando el costo y la practicabilidad de la elaboración y la aplicación de tales normas;
- 2) sobre esta base, determinar el alcance necesario de las normas (si se han de establecer para todos los trabajos, departamentos y/o productos, o sólo para algunos de ellos);
- 3) descomponer las tareas en elementos y tratar de reducirlas al mayor número posible de elementos comunes;
- 4) decidir si se desea emplear sistemas macroscópicos (por ejemplo, un estudio cronométrico de tiempos) o sistemas microscópicos (normas de tiempo predeterminadas) o una combinación de ambos, en cuyo caso el consultor decide qué partes de la tarea han de medirse mediante cada sistema (en lo cual la índole de la tarea y los costos son el factor determinante);
- 5) si se emplea un estudio cronométrico de tiempos, verificar si hay congruencia entre elementos comunes efectuados en diversas partes del lugar de trabajo, y cerciorarse de que se dispone de datos suficientes para hacer una estimación del tiempo observado con el grado de confianza necesario;
- 6) si se emplean NTP, asegurarse de que los elementos de la tarea pueden deducirse fácilmente del sistema de NTP elegido; también es preferible hacer comprobaciones al azar con un cronómetro para verificar que los tiempos de las NTP no necesitan reajuste



(esto puede ser necesario cuando se usa una tabla de NTP en otro ambiente sociocultural).

Por supuesto, el establecimiento de normas de rendimiento presupone que el método de trabajo ya ha sido mejorado o no puede modificarse, pues todo cambio del método de trabajo requeriría una nueva norma.

Planificación de la producción

La elección del método de planificación que ha de emplearse depende del carácter de la operación. En las operaciones normales de producción en proceso y de fabricación en serie, pueden emplearse diversos métodos de planificación, que van desde el uso refinado de métodos matemáticos de «espera en cola» a los programas y diagramas ordinarios. Pero cuando la planificación concierne a un proyecto especial con largo tiempo de producción, como la construcción de un buque, de una fábrica o de un edificio, puede emplearse la planificación de red, pues permite usar los recursos en forma más racional y comparar diversas combinaciones de costos y tiempos.

En el caso de producción orientada a la distribución (a diferencia de proyectos especiales como la fabricación de aviones, grandes motores Diesel, turbinas de vapor o buques), el punto de partida del proceso de planificación es la previsión de la demanda que se establece con la ayuda de la sección comercial. El consultor de producción debe verificar la fiabilidad de tales previsiones antes de emprender la planificación de la producción, pues una discrepancia entre ambas puede dar lugar a pérdidas de pedidos o a exceso de existencias, y es a menudo tema de disputas entre el director comercial y el director de producción y entre sus respectivos personales. Además de las previsiones, que se traducen en un conjunto de operaciones para diversos productos en la gama de los mismos, el consultor tiene que calcular las horas de máquina necesarias para cada componente del producto, determinar el tiempo de trabajo total y conferir cierta flexibilidad a su sistema de planificación a fin de dejar un margen para situaciones de emergencia.



La dificultad reside a menudo en que existen operaciones que originan estrangulamientos, y muchos consultores, en vez de concentrarse en ellas, orientan la planificación y la fijación de programas al conjunto de todas las operaciones. Una labor eficaz de análisis y planificación debe evidenciar la escasez de horas de máquina o de operarios en ciertos centros de trabajo y presentar propuestas a este respecto a la dirección.

Una vez establecido un plan de producción, es importante que también se establezca un sistema de control para comunicaciones e información ulterior, que permita verificar la marcha del proceso y corregir los planes en consecuencia.

En el caso de la planificación de red para proyectos especiales, en que se emplean técnicas como el CPM o el método PERT, la tarea fundamental del consultor consiste en considerar el uso de diversos sistemas, cada uno de los cuales tiene su factor de costos, su plazo y sus exigencias específicas en cuanto a organización y control de operaciones.

La planificación de la producción, particularmente cuando se trata de una amplia gama de productos o comprende centenares de componentes, resulta mucho más factible con auxilio de una computadora. Lo mismo cabe decir en general para las redes de planificación que contienen más de 200 actividades.

Control de las existencias

La mayoría de los consultores abordan el problema del control de las existencias analizando valores para distinguir los artículos «A» (que son pocos, pero los más caros) de los artículos «B» y «C» (estos últimos constituyen la gran multitud de artículos relativamente baratos que se mantienen en existencia).

Luego elaboran una estrategia de pedidos para los artículos «A» basada en el uso de «modelos de existencias» para determinar la cantidad óptima de pedido comparando los costos de los pedidos con los de mantenimiento de existencias. Las existencias necesarias se calculan entonces comparando los costos de oportunidad (la probabilidad



de perder ventas si se agotan las existencias) con los costos de mantenimiento de existencias. En el caso de los artículos «B», los pedidos se efectúan en función de exámenes periódicos de las existencias o siempre que se alcance un nivel mínimo, y en el de los artículos «C», pueden hacerse pedidos en masa en fechas predeterminadas.

Esta es en realidad la situación ideal. En la práctica, la habilidad del consultor depende de su capacidad para pasar de lo ideal a lo práctico. Por ejemplo, en el caso de un mayorista que comercia en maderas de diversos anchos y tipos, es necesario decidir en forma relativamente arbitraria qué artículos han de clasificarse como artículos «A». Además, la cantidad óptima de pedido puede no resultar práctica por diversas razones. Por ejemplo, si el mayorista importa ciertas variedades de madera de la URSS o del Canadá, no siempre podrá recibir envíos durante el invierno, y por consiguiente es necesario reajustar las fechas. Aparte de ello, cierta cantidad óptima de pedido puede resultar insuficiente para ser enviada a una región lejana, o el mayorista puede obtener un descuento interesante aumentando la cantidad.

La cuestión de las existencias necesarias también debe estudiarse con cuidado. En muchos casos la incertidumbre en las fuentes de suministro o de transporte, la disponibilidad de divisas o la previsión de tendencias inflacionarias obligan a una revisión del nivel de existencias necesarias.

El objeto del análisis precedente no es disuadir al consultor de aplicar métodos científicos al control de existencias, sino subrayar que tales estrategias de existencias, una vez elaboradas, deben ser consideradas con la dirección de la empresa y reajustadas si es necesario.

La organización de inventarios de existencias es otro terreno de intervención para el consultor. En algunos casos debe investigar la viabilidad de introducir sistemas de registro por computadoras. En otros, en cambio, tal vez sea posible incluso suprimir el procedimiento de registro y limitarse al control físico en aras de la simplicidad. Por ejemplo, en un comercio al por menor que mantenga varios registros de entrada y salida de existencias para un artículo como cintas (un artículo «C») según su ancho, color y



material, bien puede ser conveniente substituir tales registros por un método visual y sencillo como el sistema de dos cajas.

Los aspectos humanos de la producción

El elemento humano es el factor determinante en toda operación. Sería ingenuo proponer y más aún aplicar una recomendación sin la participación de las personas afectadas y sin examinar el efecto de la medida sobre las personas. Hay cuatro esferas principales que deben considerarse a este respecto en las consultas sobre dirección de producción.

Condiciones físicas de trabajo

El consultor debe prestar atención a las medidas tomadas en el lugar de trabajo con el fin de proteger al trabajador de condiciones adversas de temperatura, humedad, iluminación y ruido, así como de la contaminación del aire, del polvo y de las radiaciones, factores que pueden causar intoxicaciones o enfermedades profesionales.

Existen normas de seguridad en muchos casos, pero lo que importa es que se apliquen efectivamente.

En segundo lugar, debe averiguararse si existe un sistema adecuado de asistencia médica, incluidos medios de emergencia y de higiene, y si está en marcha un programa de educación sanitaria, particularmente en fábricas que trabajan con productos peligrosos.



Seguridad

No es raro que la dirección de una empresa se interese por los llamados aspectos técnicos de la prevención de accidentes, esto es, el suministro de guantes, botas o anteojos de protección, dispositivos de guarda para máquinas, etc. Sin embargo, en la mayoría de las fábricas un notable porcentaje de los accidentes se debe más a errores de juicio o a negligencia que a la falta de guardas o de equipo de protección.

El consultor puede obtener muchos datos reveladores mediante un análisis de los registros de accidentes por causas, departamentos, horas del día y días de la semana, o incluso por personas. Estos registros pueden proporcionar información inestimable para introducir un plan de seguridad, que siempre debe incluir la formación del personal.

Satisfacción en el trabajo

La mayoría de los consultores de producción se preocupan de la productividad y descuidan la satisfacción en el trabajo. La cuestión es sumamente compleja, pues gran número de factores contribuyen a la satisfacción en el trabajo. No obstante, en el contexto de un taller de producción, el diseño del proceso, el método de trabajo, la disposición del lugar de trabajo y la organización de los grupos de trabajo afectan mucho la satisfacción del trabajador. Conviene, pues, que el consultor examine las consecuencias que sus propuestas tendrían en este terreno y que las modifique, si es necesario, a fin de lograr un equilibrio entre productividad y satisfacción en el trabajo.

Más concretamente, el consultor debe considerar las posibilidades tanto de ampliación como de enriquecimiento del trabajo. Los ciclos de tareas pueden prolongarse, particularmente en el caso de trabajos monótonos y aburridos, el trabajo puede hacerse más variado agregando nuevas tareas, como la conservación de rutina, o puede delegarse más responsabilidad al trabajador para que tome por sí mismo decisiones sobre algunas cuestiones relacionadas con su trabajo.



Las tareas pueden enriquecerse diseñando un proceso de trabajo para todo un grupo en vez de una actividad individual, y dando a estos grupos cierto grado de autonomía que les permita intercambiar tareas y hacer trabajos más interesantes y más variados.

Participación

Gran parte del éxito de un consultor de producción depende de su capacidad para hacer que el personal participe en el diagnóstico de problemas, en la formulación de propuestas y en su aplicación. El consultor que aborda su tarea creyendo que conoce todas las respuestas y deseando imponer sus opiniones fracasa invariablemente. Hay muchos aspectos técnicos y humanos de cada tarea que deben tenerse en cuenta al diseñar o modificar una operación, y el consultor no puede conocer todos los detalles. Es posible que se sorprenda viendo con qué facilidad el personal responde a sus preguntas, formula sugerencias útiles y propone mejoras si estima que el consultor es sincero, aprecia sus opiniones y tiene en cuenta sus necesidades e intereses.

b) Aplicación de la consultoría en las finanzas

Carácter y objeto de las consultas financieras

Por su misma naturaleza las finanzas entran en todas las esferas de los negocios: son un medio de obtener recursos para efectuar operaciones comerciales y sirven para medir el funcionamiento y los resultados de una empresa, tanto en detalle como globalmente.

Por su carácter omnipresente, las finanzas figuran en muchas consultas de empresa. Como ya se ha explicado en detalle, la evaluación financiera es un componente esencial de los estudios diagnósticos de organizaciones comerciales y de otro tipo. En las tareas operativas el consultor financiero puede colaborar con consultores especializados en



otras esferas, particularmente la producción y la comercialización, midiendo las consecuencias financieras de sus propuestas o bien trabajando en cuestiones como la fijación de precios en las cuales intervienen consideraciones tanto financieras como de comercialización. Pero el consultor financiero puede también emprender una tarea relacionada exclusivamente con asuntos financieros, como la planificación de estructuras financieras, la obtención de fondos y la elaboración de sistemas de contabilidad. A veces la consulta financiera resulta de la conciencia que tienen los clientes de problemas como la escasez de dinero en efectivo. Otra posibilidad es que un estudio de la actividad del cliente, en particular la evaluación financiera, revele puntos débiles en las estructuras, sistemas o controles financieros. Con frecuencia consultores especializados en otros terrenos necesitan la ayuda de consultores financieros para evaluar la viabilidad financiera de sus propuestas. Una tarea operativa en la esfera de la estrategia comercial y la planificación a largo plazo incluye invariablemente consultas sobre las consecuencias financieras de diversas estrategias y de estrategias en la propia esfera financiera, incluso las fuentes de nuevos recursos y el uso óptimo de fondos. Estas consultas exigen la participación de un especialista en finanzas, o bien del consultor en dirección general con una buena formación en este campo.

A fin de examinar el carácter de las consultas financieras, conviene considerar cuatro categorías:

- desarrollo de la empresa;
- administración del capital;
- alternativas operacionales de costo mínimo;
- sistemas de contabilidad.

Desarrollo de la empresa

Esta categoría incluye los *estudios de viabilidad* de nuevas actividades. Entre las nuevas actividades que suelen considerarse están el establecimiento de nuevas fábricas, la adición de nuevas líneas de productos, el cambio de los procesos de



producción, la instalación de nuevo equipo, la entrada en nuevos mercados, el establecimiento de nuevos centros de almacenamiento y distribución y la expansión de las actividades actuales. En cada uno de estos casos el consultor estima los recursos que serían necesarios y los ingresos y los costos que resultarían de ellos. Cuando la actividad es nueva y distinta, como la construcción de una nueva fábrica en un país extranjero, el consultor considera la inversión, el ingreso y los costos totales. En el caso de ampliaciones o adiciones a operaciones ya en marcha, la inversión, los ingresos y los costos suplementarios son más fidedignos. El objeto de la tarea consultiva es estimar si los beneficios previstos justifican los recursos que el cliente debería aportar a la nueva actividad. Los cálculos financieros son simplemente la valoración monetaria del trabajo, el material, las máquinas y las instalaciones que deberían reunirse y los productos y actividades que resultarían de ellos. Para poder expresar sus previsiones en unidades monetarias, el consultor debe obtener esta información fundamental de los especialistas en comercialización, producción y personal. Por consiguiente, los estudios de viabilidad suelen ser emprendidos por equipos de consultores.

Una empresa que se proponga *expandirse mediante la adquisición o la fusión con otra* puede contratar a un consultor para evaluar las consecuencias financieras. El cliente y el consultor prevén juntos el efecto sobre la producción, los ingresos y los costos de la combinación de dos o más empresas. Las líneas de productos pueden complementarse mutuamente y aumentar las ventas totales o, al revés, coincidir, con lo cual alguna debería ser abandonada. Las instalaciones y la administración de la producción y la comercialización generalmente pueden simplificarse de manera que la inversión y los costos combinados de las dos empresas sean menores que los de las dos empresas por separado. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el consultor indica si la adquisición o fusión considerada beneficiaría a su cliente, por ejemplo, si dos empresas aéreas internacionales podrían unirse y emplear una sola cadena de oficinas de reserva de billetes, instalaciones de servicios e instalaciones de mantenimiento en todo el mundo en vez de las dos usadas por las empresas separadamente.

Administración del capital



Dos puntos interesan principalmente al consultor en cuanto a administración del capital. El primero se refiere a las fuentes de fondos; el segundo al mejor uso posible de los fondos. En una tarea de consultoría se considera sólo uno de estos aspectos, o se estudian ambos cuando el cliente desea una estimación del capital que necesitaría y recomendaciones sobre dónde y cómo obtenerlo.

Al asesorar sobre la *obtención de fondos*, el consultor examina la estructura de capital del cliente y sugiere establecer el equilibrio adecuado entre capital en acciones y préstamos y una relación adecuada entre préstamos y una relación adecuada entre empréstitos a corto plazo. También considera las condiciones de los mercados financieros, las perspectivas de obtener capital especulativo o préstamos y los costos relativos de diferentes fuentes de fondos tanto a corto como a largo plazo. Si la empresa cliente tiene cotización en la bolsa de valores, el consultor debe asesoría sobre una estrategia mercantil para atraer capital y satisfacer las normas jurídicas y las de bolsas de valores. El consultor también examina la política de dividendos del cliente para asegurar una reinversión adecuada de los beneficios compatible con la posibilidad de estimular a los inversores a comprar acciones y a sostener los valores bursátiles.

El consultor financiero aconseja con frecuencia sobre el mejor *uso de los fondos*. Su asesoramiento es inestimable para establecer el equilibrio adecuado entre el activo fijo y el activo disponible y para mantener la liquidez. En este terreno señala las desventajas tanto del uso insuficiente como del uso excesivo de empréstitos y explica al cliente las relaciones entre costos, volumen de producción y beneficios. También puede ayudar al cliente a apreciar la importancia de la rápida movilidad del capital circulante y del mantenimiento de niveles económicos de existencias, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

En muchos países las empresas comerciales encuentran problemas para administrar el crédito que dan a sus clientes. También se enfrentan con diversos problemas, financieros y morales, al decidir cuándo y cómo han de pagar sus deudas a sus proveedores. Los consultores financieros y los bancos comerciales pueden proporcionar asesoramiento útil a los directores sobre estas cuestiones y ayudarlos a mantener una buena fluidez de efectivo.



A menudo el consultor financiero subraya la necesidad de una política racional de depreciación y reposición que permita asegurar la renovación y el mejoramiento continuos de las instalaciones y del equipo, cuestión candente en muchas empresas en los países en desarrollo.

Alternativas operacionales de costo mínimo

Cuando un director o un consultor de empresas puede elegir entre dos o varias maneras de desarrollar una actividad, es posible que llame a un consultor financiero para que éste estime cuál es la más favorable. La gama de tales consultas es amplia y puede implicar decisiones en cualquier sector de la dirección de empresas (como reparar o renovar equipo, recurrir a las horas suplementarias o los turnos, comprar o alquilar equipo, fabricar o comprar ciertas partes, desarrollar un nuevo producto o comprar una licencia de producción, etc.).

En esencia el consultor sigue un mismo método en todos estos ejemplos. Para cada alternativa estima los recursos que deberían invertirse, los ingresos o la producción que resultarían y los costos que se originarían, y compara luego las alternativas para determinar cuál promete un mayor rendimiento sobre la inversión a lo largo de la duración prevista de la operación. Puesto que se trata de ampliaciones o modificaciones de las operaciones actuales, el consultor debe basar sus decisiones en la inversión, los ingresos y los costos suplementarios, es decir, que han de agregarse a los niveles actuales.

En muchos casos el consultor puede fortalecer su ayuda elaborando un método de evaluación adecuado a las condiciones particulares de la organización y transfiriéndolo al cliente, de manera que las ulteriores evaluaciones de rutina puedan ser efectuadas por el personal del cliente.

Sistemas de contabilidad



El consultor financiero recibe muchas solicitudes de elaboración y perfeccionamiento de sistemas de contabilidad. Los clientes esperan del consultor amplios conocimientos y experiencia en la elaboración de sistemas de:

- información para la dirección;
- contabilidad financiera;
- facturación para clientes;
- control de crédito;
- control de existencias;
- compilación de nóminas;
- control presupuestario;
- contabilidad de costos;
- contabilidad y protección del activo;
- procesamiento de datos, incluidos métodos mecánicos y electrónicos.

Al establecer uno o más de estos sistemas, los directores procuran asegurarse la posesión de medios suficientes para cumplir parte de sus tareas de asignar recursos y planificar y controlar operaciones. Antes de empezar a elaborar un sistema de contabilidad, el consultor debe determinar qué apoyo esperan recibir los directores, cuál es el objetivo del sistema, qué información debe proporcionar, quién recibirá esta información y cómo la usará. Para asegurarse de que el sistema preste el servicio que se desea, el consultor tiene que:

- crear una organización adecuada;
- prescribir procedimientos para reunir, almacenar y analizar datos y difundir información;
- diseñar impresos adaptados a los procedimientos;
- elegir el equipo adecuado;
- incorporar mecanismos de verificación y control.

Puesto que es el personal del cliente quien deberá utilizar el sistema, el consultor se ganará su confianza y su comprensión haciéndolo participar en la elaboración del mismo.



Luego se ocupará de formar al personal encargado de aplicar los procedimientos y de orientarlo durante las primeras etapas de ejecución.

Contabilidad de inflación

Los sistemas de contabilidad registran normalmente los costos históricos; la información que se obtiene de ellos no tiene, pues, en cuenta las variaciones de valor de la moneda. Pero la combinación de los costos correspondientes a diferentes años en que han regido diferentes niveles de precios no tiene más sentido que la suma de dólares, libras, kwtchas, yen, francos, won y marcos sin su conversión previa en una moneda común. En cierto número de países la inflación ha intensificado recientemente este defecto.

Hace algún tiempo, por consiguiente, que tanto contables como consultores buscan un remedio a esta situación; a este fin se propuso últimamente la introducción de la «contabilidad en costos actuales».

Con este sistema se registran los materiales, los suministros, los servicios y la utilización de activos fijos al costo de substitución en el instante del consumo. Dicha contabilidad refleja asimismo los valores «al día» de activos, pasivos y capital. Al registrar las transacciones en valores actuales tiene en cuenta la inflación en todos los costos e información financiera. No se limita, pues, a una mera conversión de históricos a actuales de los valores que figuran en los documentos financieros de final de ejercicio, la cual es inadecuada para las necesidades de la gestión. Al ultimar la contabilidad de inflación, una de las principales preocupaciones es la determinación de los valores actuales. En la medida de lo posible, éstos deberían reflejar los costos reales de substitución y los valores monetarios actuales. A cada elemento de los costos y a cada categoría de activo y de pasivo puede corresponder un factor de conversión diferente.

Sin embargo, muchos contables profesionales no se muestran plenamente adictos a este sistema de contabilidad y en muchos casos prefieren otras soluciones, tales como



informes adicionales a las cuentas de la empresa. Tal era el criterio que imperaba en una reunión del Institute of Chartered Accountants in England and Wales, celebrada en julio de 1977, en la cual fue rechazada una eventual obligatoriedad de dicho sistema.

Por el momento, los contables y consultores en gestión financiera tienen poca experiencia de la contabilidad de inflación. Los principios y los procedimientos deberán adaptarse en la práctica. Sin embargo, «la introducción de un sistema de esta índole no debería demorarse por la búsqueda de un grado de perfección ilusorio y probablemente inaccesible».

c) La aplicación de la consultoría en la mercadotecnia

Generalidades

La consultoría relativa a las actividades de comercialización difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones de la empresa. En la comercialización la empresa se encuentra en contacto con entidades externas (competidores y clientes) que tienen existencia independiente. La misma supervivencia de la empresa depende de que sepa adaptarse a las condiciones del mercado, sometidas a la influencia de las actividades de dichas entidades externas.

Una de las paradojas de la función de comercialización es que cuando se exima de cerca tiende a desaparecer, como un riachuelo que sigue su curso bajo tierra. La función de comercialización vuelve a aparecer en la superficie en dos formas: la formulación de estrategias, y la organización y dirección de las diversas actividades mercantiles de ventas, publicidad, investigación sobre productos y mercados, distribución física, etc. Esto crea una clara solución de continuidad en el diagrama de la organización. Las cuestiones relativas a la estrategia global de la empresa, de la cual la estrategia comercial es una parte importante, sólo pueden decidirse en el nivel máximo de la



organización, mientras que la gestión de las diversas actividades mercantiles incumbe a la dirección intermedia.

Una tarea de consultoría que abarque la función de comercialización suele transformarse, pues, en dos tareas bien separadas, una en el *nivel de la formulación de estrategias* y otra en el *nivel de actividades*. Estas dos tareas se tratan por separado en las secciones que siguen, pero ahora conviene mencionar brevemente un tercer tipo de actividad de consultoría: la *investigación de mercado*. La investigación de mercado proporciona al cliente información analizada, y deja en sus manos la adopción de toda medida necesaria. En muchos casos, la investigación de mercado está a cargo de consultores que se han especializado completamente en este terreno.

Existe una amplia gama de estos consultores, que va desde las grandes organizaciones que proporcionan datos a las empresas sobre su participación en el mercado a base de suscripciones hasta el individuo, con frecuencia aunque no siempre profesor universitario, que suele ser contratado para investigar las posibles reacciones del público ante un cambio en el diseño del envase de un producto o para hacer un estudio de mercado como parte de un estudio de viabilidad de un nuevo proyecto industrial.

El consultor que se ocupa de las actividades de comercialización de un cliente, a menos que pertenezca a una organización lo bastante grande como para poseer su propia división de investigación de mercado (lo cual es muy raro), a menudo tiene que pedir ayuda a una o más organizaciones especializadas en este tipo de investigación. Generalmente es más barato subcontratar este trabajo que emprenderlo por cuenta propia partiendo desde el principio. Por consiguiente, los consultores deben conocer la existencia y la capacidad de dichas organizaciones especializadas. Las personas y organizaciones capaces de hacer buenas investigaciones de mercado son mucho más asequibles de lo que podría suponerse, incluso en los países en desarrollo (y, además, algunas agencias de publicidad poseen servicios capaces de encargarse de este tipo de investigaciones). Para el consultor de comercialización, los especialistas en investigación de mercado no son rivales, sino profesionales que complementan su labor.

El nivel de la estrategia comercial



Las decisiones estratégicas sobre comercialización tienen repercusiones de largo alcance para la empresa en conjunto y para la dirección de ciertas funciones como producción, desarrollo de productos o control financiero. Por lo tanto, no es extraño que incluso propuestas de poca importancia provoquen objeciones enérgicas en el sector producción o en otras partes de la empresa y exijan la intervención de un nivel directivo superior. Los cambios importantes, como el abandono o la adición de líneas de productos o la modificación de la política general de precios, son evidentemente decisiones de dirección general que deben tomarse en el nivel máximo.

De punto de partida conveniente puede servir la clasificación de la orientación del cliente con respecto al mercado. Se reconocen tres orientaciones: la empresa puede estar *orientada al producto*, *orientada a la producción* u *orientada al mercado*. En una empresa orientada al producto lo que importa principalmente es el producto en sí, mientras que en la empresa orientada a la producción lo que importa principalmente en las decisiones sobre diseño o modificación de productos es que la producción del artículo sea fácil o barata. En estos dos casos se pasan por alto o se relegan a segundo plano las consideraciones relativas al mercado. En cambio, en una empresa orientada al mercado, las decisiones se basan en el análisis de las necesidades y exigencias del mercado, a fin de aprovechar las oportunidades que éste ofrece. Este enfoque puede reportar iguales efectos beneficiosos que los otros dos, y evita en cambio sus desventajas. Lo que es más importante, puede determinar la existencia de nuevas oportunidades. Hablando en sentido figurado, cabe decir que la dirección de la empresa se formula las siguientes preguntas:

- ¿qué problemas de nuestros clientes pueden resolverse de manera más económica o mejor con nuestros productos (o servicios) que con cualquier otro producto de la competencia?
- ¿quién tiene estos problemas?
- ¿qué particulares circunstancias de nuestros clientes, reales o potenciales, indican la conveniencia de introducir modificaciones en nuestros productos, condiciones de entrega, etc.?

La idea de pensar con miras a dar soluciones a problemas es muy útil en la comercialización, pues ayuda mucho a la dirección a identificar nuevos mercados, a



encontrar nuevos productos para los clientes actuales de la empresa, a encontrar nuevos clientes para los productos actuales y, lo que es muy importante, a descubrir la competencia potencial y tal vez insospechada.

Toda la línea de productos del cliente debe analizarse de esta manera, buscando lo que Staudt y Taylor llaman «congruencia» (esto es, productos que se apoyan mutuamente). Esta congruencia puede presentarse en la producción o en las ventas, o en ambas. A menudo se observa que algunos artículos forman parte de la fabricación sólo porque «encajan» en las instalaciones de producción (son fáciles de fabricar), sin que se preste atención a las demandas de los clientes, y con la consiguiente disipación de los recursos de comercialización entre excesivos clientes potenciales. También es posible que ocurra lo contrario, esto es, que los medios de producción se dispersen demasiado con el objeto de tratar de satisfacer todas las posibles demandas de los clientes actuales.

Luego, la línea de productos puede examinarse según los criterios expuestos por Drucker, especialmente desde el punto de vista de las oportunidades futuras que ofrecen diversos productos, y el costo correspondiente al uso de estas oportunidades.

Tal análisis proporciona una base sólida para las recomendaciones del consultor sobre la adición o supresión de productos. A veces el análisis indica sectores que requieren más investigación. Por ejemplo, el director de comercialización podría insistir en que ciertos tamaños en una línea de productos, aunque se vendan muy poco, son necesarios porque los distribuidores de la empresa solicitan una gama «completa» a sus proveedores. Esta cuestión debe investigarse (a veces «solicitan» significa simplemente una leve preferencia), igual que la posibilidad de readquirir los tamaños extremos, o subcontratar su fabricación.

En muchas empresas la *fijación de precios* se considera dominio especial de contables que determinan a qué precios el departamento de ventas tiene que vender los productos de la empresa. Sin embargo, en esta esfera son aplicables tanto las consideraciones de comercialización como los criterios de costos. El consultor en comercialización, si observa que los precios son fijados por decisiones unilaterales de



contables, tendrá interés en examinar qué efecto tiene este procedimiento sobre la comercialización y el volumen de ventas. Esto puede conducir a una revisión de la política de precios, incluido el establecimiento de nuevos procedimientos de fijación de precios en la organización cliente. El efectivo último sería usar mejor los precios como instrumento de comercialización, pero sin correr el riesgo de que el aumento de las ventas a precios demasiado bajos cause una pérdida financiera.

El *crédito concedido a los clientes* suele ser otra fuente de conflictos entre el director comercial y el director financiero, especialmente en de escasez de efectivo. Es probable que en la mayoría de los casos el director comercial atribuya demasiada importancia al uso del crédito, lo cual es comprensible, puesto que su información sobre este punto proviene de sus vendedores, que desean disponer del crédito como instrumento de venta. Cuando se observa este conflicto, es aconsejable hacer alguna investigación de mercado a fin de determinar cuál es la verdadera situación.

Otra esfera de problemas que debe considerar la dirección superior es la cuestión de la *imagen pública* de la empresa, esto es, la opinión que tienen de ésta sus clientes actuales y también la de sus clientes potenciales, que es todavía más importante. Esta imagen debe corresponder de manera general a la imagen que la empresa tiene de sí misma, y cuyos vendedores deben crear.

El consultor, cuando sospeche que existe tal conflicto entre la imagen interna y la imagen externa de su cliente, debe investigar a fondo esta posibilidad. El método a emplear es cuestión de estrategia de consultoría. Cambiar la imagen de la empresa es una decisión difícil de tomar; por consiguiente, el argumento en favor del cambio debe ser muy fuerte.

Operaciones de comercialización

Las empresas difieren en sus ideas acerca de cuáles operaciones incumben a la función de comercialización y cuáles no. Las ventas, la publicidad, la promoción, las relaciones con distribuidores y la investigación de mercado son consideradas por casi todas las empresas como función del director comercial, pero la situación suele ser mucho menos



clara con respecto al desarrollo de nuevos productos, el diseño de envases o el transporte y almacenamiento de artículos terminados (distribución física).

Si esta situación existiera en el caso del cliente, se habría observado en la etapa diagnóstica de la tarea consultiva, y se habrían formulado las recomendaciones adecuadas. Cuando descubra un caso de este tipo, el consultor operativo en comercialización hará bien en consultar a su supervisor, pues la falta de claridad en la organización de la empresa en estos sectores puede ser un freno considerable para el progreso de su tarea.

Administración de ventas

Las actividades del consultor en este terreno son sencillas. La debida capacitación y motivación de los vendedores son los elementos fundamentales que deben verificarse, así como el modo en que los vendedores distribuyen su tiempo de venta efectivo entre clientes actuales y clientes potenciales y entre cuentas grandes, medianas y pequeñas.

Otro punto que ha de comprobarse es si la publicidad de la empresa se usa para aumentar la eficacia de los vendedores, despertando la curiosidad y el interés de los clientes. Tal interés facilita la concertación de citas y contribuye al buen éxito de las entrevistas. Este aspecto de la publicidad es importante principalmente en la comercialización de artículos industriales

Publicidad y promoción

Generalmente el cliente puede obtener de su agencia de publicidad buen asesoramiento sobre estas actividades, pero a veces la situación puede encontrarse en manos de gente poco capaz, tanto en el lado del cliente como en el de la agencia. Una práctica corriente pero poco deseable es la de asignar simplemente a los gastos de publicidad un porcentaje arbitrario sobre las ventas, efectivas o previstas. Es mucho mejor planificar las campañas de publicidad en términos de objetivos y luego calcular el costo necesario para alcanzarlos. La suma puede ser muy superior a los recursos disponibles, en cuyo caso habrá que revisar los objetivos y reducirlos a proposiciones más modestas. El empleo de este método tiene la ventaja de dar al cliente cierta idea de lo que puede esperar lograr con los fondos que destina a publicidad.



Distribución física

El análisis de la función de distribución física se divide en dos tipos. El primero es el análisis de grandes sistemas complejos con expediciones desde y hacia muchos puntos, puntos intermedios de almacenamiento o trasbordo, etc. Este tipo de análisis es sumamente complejo. Hay que considerar las ventajas que ofrecen grandes lotes de producción a la luz de los costos de almacenamiento en los diversos puntos del sistema, y la calidad y rapidez del servicio ofrecido a los clientes a la luz del número de puntos de almacenamiento intermedios; la optimización de la situación de estos puntos de almacenamiento exige cálculos muy extensos; y es necesario recurrir a procedimientos muy refinados con el fin de elaborar horarios que eleven al máximo la utilización de vehículos. Esta es claramente una tarea para especialistas que sepan qué programas adecuados de computación son disponibles y que tengan amplia experiencia en su uso. El segundo tipo de análisis, que es con mucho el más corriente, se reduce a decidir qué parte de la distribución ha de efectuarse mediante vehículos de la empresa y qué parte ha de subcontratarse. Este tipo de análisis es muy sencillo en principio, aunque puede ser a menudo difícil hallar los datos de costos necesarios. En general, y especialmente en los países en desarrollo, el transporte que se efectúa con los vehículos del cliente es excesivo y el que se efectúa por subcontratación insuficiente.

Canales de distribución

El punto débil principal a este respecto es la tendencia a evitar los mayoristas para tratar directamente con el comercio al por menor, tendencia que también es particularmente pronunciada en los países en desarrollo. Con esta política es necesario mantener un personal de ventas excesivo, con los consiguientes costos suplementarios. Es curioso que, en estas circunstancias, los directores comerciales crean que este numeroso personal de ventas constituye una ventaja competitiva fundamental. Es sorprendente encontrar este concepto ingenuo en empresas que en muchos otros aspectos pueden ser muy refinadas en materia de dirección, lo cual se debe a que muchos fabricantes consideran a los mayoristas como distribuidores ineficaces que no dan apoyo suficiente a



sus artículos. Pero con frecuencia es posible lograr ahorros considerables encargando distribuciones locales a personas que demuestran espíritu de empresa, incluso si ello implica crearles la empresa. También es posible obtener una mejor cooperación de los distribuidores mediante sistemas de incentivo adecuados. Cuando el consultor prevé que una proporción considerable de su trabajo estará consagrada a fabricantes de bienes de consumo, hará bien en invertir tiempo en el estudio de los problemas y necesidades del comercio al por mayor y al por menor.

Envase y desarrollo de nuevos productos

Estas dos actividades tienen en común que, si bien el trabajo que implican suele estar a cargo de otros departamentos, es conveniente y a menudo vital que el de comercialización intervenga en ellas. Aquí el consultor debe considerar dos cosas. Primero, el departamento comercial debe poder participar de manera constructiva, es decir, efectuando o contratando la necesaria investigación de mercado y de actitudes de consumidores y disponiendo de recursos para ello. Segundo, es necesario organizar medidas que aseguren que la participación del departamento comercial se produzca en una etapa inicial y no, como ocurre con frecuencia, después que los planes han recibido forma definitiva. Estas medidas pueden consistir en la creación de un «comité de nuevos productos» o de un órgano equivalente, cuya aprobación sea necesaria para la asignación de más fondos al desarrollo de nuevos productos.

La consultoría en empresas comerciales

En este sector la movilidad o rotación de existencias es una de las cuestiones fundamentales. En una empresa bien dirigida esta cuestión constituye el punto focal de todas las actividades; las compras y la planificación del nivel de existencias se basan en el logro de objetivos para la rotación de existencias.

La primera tarea del consultor en tales empresas es comprobar *los procedimientos de control de existencias*. A menudo se observa que son insatisfactorios, por lo que deben establecerse procedimientos adecuados-Tipos diferentes de artículos necesitan sistemas de control de existencias diferentes. Hay cuatro sistemas principales, adecuados respectivamente para comestibles, mercancías en general, artículos de moda y artículos



caros (esto es, muebles, refrigeradores, máquinas fotográficas caras). Sin embargo, muchas empresas tienen que usar dos o más de estos sistemas, según la variedad de los artículos que vendan. El establecimiento de procedimientos de control de existencias es la era tarea, porque la labor ulterior requerirá los datos que dichos procedimientos proporcionen. En verdad, muy a menudo basta para la consultiva instaurar buenos procedimientos de control de existencias y enseñar a la dirección a usar datos de control de existencias en la planificación y la administración de la empresa.

En otras tareas hay también diversos aspectos de dirección general (por ejemplo, la creación de regímenes de dirección por objetivos en empresas multidepartamentales), y a veces es necesario organizar la formación en técnicas especializadas.

Las actividades indicadas constituyen la labor principal de lo que podría llamarse la consultoría correctiva en las empresas comerciales. Pero hay empresas que se encuentran en dificultades más graves a causa de políticas inadecuadas. En estos casos los remedios suelen ser tan evidentes como drásticos, y la principal función del consultor consiste en dar a la dirección el apoyo moral necesario para tomar decisiones desagradables.

d) La aplicación de la consultoría en recursos humanos

El consultor en dirección de personal se ocupa de los aspectos de la organización relacionados con las personas que trabajan en ella. Tradicionalmente las consultas en esta esfera solían concentrarse en la admisión del personal, la evaluación de tareas y las escalas de salarios, pero en los últimos años se han extendido al desarrollo de los recursos y a la aplicación de una amplia gama de instrumentos y técnicas de las ciencias del comportamiento para analizar organizaciones, equipos más eficaces y armonizar los objetivos de individuos, y organizaciones. En muchos aspectos se espera del consultor en gestión del personal aportar nuevos conocimientos a las organizaciones y que actúe, por tanto, como consultor de recursos. No obstante, la consultoría de procesos se usa cada vez más como método principal para la solución de problemas de gestión del personal, y de aquí surge la necesidad de que consultores conozcan los conceptos fundamentales de la misma y tengan experiencia en la aplicación de sus técnicas,



Las políticas de personal y su examen por el consultor

En las primeras etapas de una tarea se suele decir al consultor en gestión del personal que la organización posee políticas para los principales elementos de la función de tal gestión, es decir, la contratación, la formación, los ascensos y traslados, los aumentos de sueldo, las relaciones de trabajo, etc. El consultor puede intentar primero efectuar una evaluación de las políticas y los procedimientos vigentes en materia de investigando, analizándolos y comparándolos con los resultados obtenidos durante un periodo determinado por medio de un examen sistemático a fondo.

Es probable que el consultor, antes de empezar a preparar un plan de investigación para obtener los datos objetivos necesarios, descubra que las presuntas «políticas» son a menudo sólo piadosos deseos y buenas intenciones. Una política de personal, para ser digna de este nombre, debe satisfacer varios criterios:

1. la política debe estar escrita, ser clara y abarcar toda la función;
2. deben existir disposiciones para asegurar la difusión y la comprensión de la política en toda la organización;
3. la política debe tener bases sólidas y ser compatible con la política nacional económica y social y con la de organizaciones análogas;
4. la política debe ser coherente con los objetivos y políticas generales establecidas de la organización;
5. los elementos específicos de las políticas de personal, por ejemplo la selección, el perfeccionamiento y la administración de personal, deben apoyarse mutuamente;
6. la política debe establecerse como resultado de discusiones y consultas a niveles múltiples en toda la organización, incluidas las consultas con representantes de los empleados.

El objeto del examen de la política de personal es obtener información sobre las prácticas de la empresa y sobre sus razones. Para lograr este objetivo debe buscarse información tanto verticalmente, en el propio departamento de personal, como horizontalmente, en otros departamentos. En otras palabras, el examen se efectúa en toda la organización.



Los procedimientos para realizarlo pueden variar considerablemente. Básicamente consisten en obtener información de carácter cuantitativo y cualitativo de diversos registros e informes complementada por entrevistas, cuestionarios, encuestas, conversaciones, etc. La información puede obtenerse por medio de un estudio «transversal», por ejemplo una evaluación departamento por departamento de los registros de seguridad del trabajo o de absentismo, en la cual se comparan diversos coeficientes de relación, o bien mediante un estudio longitudinal, consistente en examinar a fondo una muestra de personas, en cuanto a los efectos de las políticas de la organización sobre su rendimiento.

Un método recomendado para examinar la gestión del personal consiste en enumerar las políticas de la organización, luego las prácticas empleadas ordinariamente por la organización y finalmente los resultados del estudio; entonces no hay más que inferir las conclusiones del caso y hacer las recomendaciones oportunas.

Una lista completa de las políticas de personal a fines del examen incluiría referencias a los problemas de organización, planificación, selección, traslados y ascensos, evaluación, formación y perfeccionamiento, comunicaciones, remuneraciones y primas, evaluación de tareas, ventajas sociales y de bienestar, seguridad e higiene, relaciones profesionales, disciplina, motivación y administración.

En los resultados del examen debe señalarse, si procede, la necesidad de definir, afinar o reformular las políticas de la organización. Análogamente, un examen de las prácticas normales puede sugerir mejoras para facilitar la traducción de las políticas en procedimientos. La insuficiencia o la falta total de datos indica que la esfera de la administración del personal requiere atención urgente.

La administración eficaz del personal es el único medio tangible a disposición de la dirección para poner en práctica las conclusiones del examen y confiar en que tal política sea juzgada imparcialmente por el personal. También es el mecanismo que permite controlar, poner a prueba y evaluar el desempeño de la dirección en la esfera del personal. En consecuencia, es necesario establecer y tener al día registros e informes completos y adecuados que describan los resultados obtenidos de las políticas de



personal, y que el consultor en gestión del personal actúe como consultor de recursos y de procesos en esta esfera. Puede recomendarse que se preparen formularios de registro individual que permitan incluir todos los datos pertinentes relativos a esta cuestión y asimismo evaluar fácilmente la información reunida (por ejemplo, accidentes, horas suplementarias, etc.) necesaria para futuros exámenes.

Métodos para mejorar la dirección de personal

En las notas que siguen se consideran brevemente los puntos que pueden requerir los servicios especializados de un consultor en gestión del personal.

Selección del personal

La selección de una persona con preferencia a otra para un puesto determinado suele basarse en el fenómeno permanente, universal, de las diferencias individuales. En muchos casos se dispone de procedimientos y técnicas para detectar y medir las características y capacidades necesarias. Las principales técnicas de selección son las pruebas y las entrevistas.

Las *pruebas* consisten en reunir y examinar muestras del comportamiento de los candidatos, y en usarlas para prever su probable actuación futura. La tendencia actual parece ser la de emplear pruebas de realización (es decir, de medida de la capacidad y los conocimientos actuales) más bien que pruebas de aptitud (es decir, el potencial), puesto que las primeras son más válidas para la predicción del rendimiento profesional.

Los consultores también se han dado cuenta de que conseguir la persona «adecuada», con el perfil preciso requerido por la descripción del puesto, suele ser difícil, y que existe una necesidad real de relacionar los procedimientos de prueba con la planificación de personal y los programas de formación a fin de subsanar las deficiencias observadas en los conocimientos, aptitudes y actitudes de los candidatos finalmente seleccionados.



La **entrevista** es un instrumento diagnóstico útil, pero se reconoce que padece muchas imperfecciones como medio de predecir la actuación profesional. Los consultores deben tener bien presente la necesidad de una formación completa y cuidadosa en esta técnica, y deben asegurarse de que sus clientes comprenden las limitaciones de este instrumento.

Planificación y perfeccionamiento de la carrera

La planificación y el perfeccionamiento de las carreras profesionales es una cuestión que interesa cada vez más a la dirección de organizaciones. Aunque hasta ahora los consultores en gestión del personal han trabajado poco en esta esfera, cabe prever que la demanda de este tipo de servicio será cada vez mayor. Los consultores deben prepararse para problemas como los siguientes:

- identificar las principales trayectorias de carrera a disposición de diversas categorías de personal y definir nuevas trayectorias que la dirección desee fomentar;
- analizar los obstáculos en cuanto a organización, formación, contexto sociocultural, etc., que las personas deben superar en el curso de sus carreras;
- establecer un sistema en el cual cada trabajador y cada empleado se sienta estimulado a planificar su propia carrera;
- definir políticas de perfeccionamiento de carreras para la organización, así como medidas (información, formación, traslados, etc.) para apoyar y facilitar el ascenso en las carreras;
- idear trayectorias de carrera para las personas que, por diversas razones, no llegarán probablemente a puestos de dirección o de responsabilidad.

Perfeccionamiento del personal y desarrollo de la organización

Se reconocen cada vez más las ventajas de un perfeccionamiento planificado de los trabajadores y de personal directivo, y se tiende a combinar el perfeccionamiento del personal



con la planificación de carreras, el desarrollo organizaciones y otros programas que ayudan alas personas a mejorar profesional y a considerarla más satisfactoria. El consultor en gestión del personal puede aconsejar a su cliente en lo que atañe a:

1. la identificación de las *necesidades* de perfeccionamiento del personal, en cuyo caso se esforzará por definirlas en función de las principales tendencias de desarrollo y los objetivos a largo plazo de la organización cliente ; en este contexto deben definirse las necesidades de formación específicas que requieren determinadas tareas o grupos de tareas;
2. la elaboración de *políticas, planes y programas* para varios años, incluida la previsión de los recursos financieros para su ejecución;
3. la elección de *métodos y técnicas* de formación y perfeccionamiento del personal adecuados a las diversas categorías de personal, en función de las posibilidades financieras y de otra índole de la organización cliente;
4. la *utilización de servicios de formación exteriores*;
5. la *organización de la función de formación y la formación de formadores* dentro de la organización (por supuesto, el consultor no debe ofrecerse para elaborar programas de formación en esferas especiales fuera de su competencia).
6. un *programa de desarrollo de la organización*, empleando métodos que correspondan al ambiente cultural de la organización cliente (estos es, sus normas de comportamiento, procedimientos y clima).

Evaluación de puestos

A causa de las amplias ramificaciones que suelen tener las operaciones consultivas de evaluación de puestos, conviene que el consultor establezca contacto con los representantes del sindicato, con la dirección y con los trabajadores. Los responsables sindicales están particularmente bien situados para asesorar sobre los factores especiales que pueden afectar la evolución de puestos, tales como la necesidad de considerar la escasez de trabajadores calificados para las tareas estudiadas, la existencia de acuerdos



vigentes o en preparación entre el sindicato y la dirección de la empresa o consideraciones especiales para trabajadores de edad avanzada.

Existen muchas técnicas para la evaluación de puestos, pero, en función de cada una, el orden de complejidad del sistema empleado suele partir de 1) planes de jerarquización de tareas, y luego 2) de su clasificación para llegar a 3) los sistemas por puntos, y 4) los métodos de comparación por factores.

Motivación

Toda organización que se propone alcanzar ciertos objetivos económicos y sociales, pero que dispone sólo de recursos limitados, trata de motivar a su personal para el logro de una serie de objetivos, que pueden ser a nivel de sociedad, de organización, de grupo y de individuo. La empresa puede pedir al consultor en gestión del personal que la ayude a determinar qué instrumentos y estrategias de motivación deben emplearse, por ejemplo:

- la mejora del clima general de la organización, en el supuesto de que este clima, que es determinado principalmente por las actitudes y el comportamiento de las personas que ocupan puestos directivos, influye poderosamente en los miembros de la organización, a todos los niveles de ésta, en cuanto al deseo de trabajar y de alcanzar objetivos;
- el enriquecimiento del contenido de las tareas, mediante el cual el consultor, cambiando la estructura del trabajo, se esfuerza por contribuir a crear un interés intrínseco por la tarea;
- sistemas de recompensa, en los que el comportamiento adecuado es resultado de ciertas recompensas, en particular de ventajas financieras y materiales; por consiguiente debe existir un sistema de «retorno» que vincule el incentivo usado (por ejemplo, la remuneración) lo más directamente posible al rendimiento efectivo.

Los métodos indicados no funcionan independientemente, sino que afectan a distintos componentes del proceso de motivación y requieren diferentes niveles de intervención por parte de la organización y del consultor. Pero en muchas tareas consultivas se pide al consultor que ayude sobre todo a examinar y reorganizar el sistema de salarios y sueldos. Lógicamente, el consultor aborda este problema haciendo un análisis de tareas, seguido de una evaluación de las mismas y de la elaboración de una estructura de



tareas a fin de conseguir un sistema equitativo de sueldos que sea revisado periódicamente e incluya remuneraciones suplementarias y ventajas sociales. Como en el caso de la evaluación de tareas, el consultor no puede considerar los problemas de salarios y sueldos como cuestiones puramente técnicas; debe estar bien informado de las prácticas empleadas en las relaciones profesionales y vinculadas a salarios, especialmente en materia de convenios colectivos.

Evaluación del rendimiento personal

La experiencia ha demostrado que las evaluaciones del rendimiento suelen ser más exactas cuanto más elevado es su nivel. Desgraciadamente, la experiencia indica también que las evaluaciones de rendimiento practicadas en muchas empresas no son generalmente objetivas, sino resultado de apreciaciones subjetivas de los supervisores.

El consultor debe darse cuenta de que las evaluaciones deben corresponder al rendimiento efectivo, de que quienes las efectúan necesitan la nación pertinente, y de que las evaluaciones razonables sólo pueden basarse en objetivos bien establecidos de empresa, de departamento, de grupo e individuales, y que deben efectuarse registrando, midiendo y comparando *los niveles de rendimiento requeridos* y los niveles efectivos.

Antes de examinar la evaluación del rendimiento en una organización cliente, el consultor debe determinar también si las conclusiones de dicha evaluación se emplearán a fines de formación, ascensos, remuneración, etc. Una tarea de consultaría sobre la evaluación del rendimiento tiene poca utilidad si la dirección de la organización cliente es incapaz de usar sus resultados.

La consultoría en las relaciones entre trabajadores y dirección



Ya se han hecho varias referencias a la necesidad de que los consultores tengan en cuenta las prácticas de relaciones industriales vigentes en la empresa y sus implicaciones al considerar ciertas cuestiones de gestión del personal. En la presente sección examinaremos brevemente los diversos puntos que el consultor debe tener presentes al iniciar su tarea, particularmente en una empresa que no conoce muy bien.

En muchos casos el asesoramiento técnico en esta esfera lo facilitan especialistas en relaciones industriales. Esto no significa que un consultor en gestión del personal no pueda ser competente y dar asesoramiento en esta esfera, pero sí que debe estar bien informado y tener clara conciencia de las implicaciones sociales, jurídicas, políticas y financieras de las relaciones industriales en el país, en el sector y en la empresa en cuestión.

Los servicios del consultor pueden solicitarse porque existen problemas de relaciones industriales en una situación determinada, porque existen fuerzas internas o externas capaces de crear problemas en el futuro, o porque se necesita asesoramiento para la formulación inicial o la reformulación de las políticas generales en esta esfera. En cada caso la cuestión fundamental será la presencia o la falta de un sindicato en la empresa y, suponiendo que exista, el carácter y el papel del mismo.

Entre las cuestiones básicas que el consultor puede tener que resolver figuran las siguientes:

1. Asesoramiento sobre el trato cotidiano con los representantes de los trabajadores. Estos pueden ser representantes sindicales o representantes elegidos directamente por todos los trabajadores, sin relación o con relación sólo indirecta con un sindicato.
2. Métodos y procedimientos para atender reclamaciones de los trabajadores.
3. Negociaciones colectivas y, en particular, la organización de la dirección de la empresa para la negociación colectiva. La importancia de esta cuestión depende en cierta medida del nivel a que dicha negociación se efectúe (para toda la



industria, para la industria de una región o localidad determinada, para un grupo de empresas, o a nivel de empresa). Pero en la mayoría de los casos en que existe un sindicato en la empresa se establecerá en ella cierto grado de negociación colectiva, aunque sólo sea de carácter informal, incluso si se celebran negociaciones más estructuradas y oficiales a nivel más elevado.

4. Mecanismos y procedimientos de consulta entre la dirección y los trabajadores en cuestiones de interés común, como la productividad, los servicios sociales, etc. (en contraposición a las cuestiones de carácter antagónico, como las reclamaciones o las reivindicaciones).
5. Principios y procedimientos sobre despidos y excedentes de mano de obra (dentro o fuera del contexto de la negociación colectiva).

Esta lista no es en modo alguno exhaustiva pero sugiere algunos de los factores que el consultor deberá tener en cuenta en su actividad.

En primer lugar conviene mencionar el marco jurídico de las relaciones entre empleados y la dirección al nivel de la empresa. Este marco, que suele ser muy peculiar de cada país, puede reflejar normas sobre reconocimiento de sindicatos, representación de los trabajadores en el lugar de trabajo, procedimientos de negociación colectiva, solución de conflictos y de divergencias (incluso paros), formas de participación de los trabajadores en decisiones de la empresa, conclusión y contenido de los contratos individuales de empleo, etc. Al trazar las políticas que han de recomendarse a los clientes, los consultores deben tener necesariamente en cuenta las normas jurídicas vigentes. Es evidente que también deben tenerse en cuenta las normas que rigen en materia de condiciones de empleo, y que si es necesario, por ejemplo en situaciones particularmente complejas, debe recurrirse a los servicios de un abogado competente especializado en derecho laboral.

Pero las normas prescritas por la legislación son sólo una de las series de normas que debe considerar el consultor. Prácticamente en toda empresa o industria establecida hay costumbres, usos y prácticas sobre relaciones industriales que exigen a menudo el mismo respeto que las normas jurídicas. A veces estas costumbres, usos y prácticas son



comunes a una región o a una localidad. Es indispensable que el consultor las conozca perfectamente.

El consultor también debe estar al corriente de las cláusulas de los convenios colectivos vigentes que sean aplicables a la empresa asesorada (sea el convenio a nivel de industria, de región o de la misma empresa).

También es muy importante que el consultor se familiarice con la postura y el punto de vista de los representantes de los trabajadores que hayan de tomar parte en toda medida que recomienda, puesto que las posibles reacciones de los trabajadores serán uno de los factores determinantes en tales recomendaciones.

Además, y particularmente en lo que atañe a la introducción de nuevas políticas sobre relaciones industriales, el consultor debe recomendar que se aproveche toda oportunidad de efectuar consultas con representantes de los trabajadores. De acuerdo con el cliente, él mismo debe considerar qué contactos sería adecuado establecer con los representantes de los trabajadores antes y en el curso de la formulación de sus recomendaciones.

Los párrafos precedentes sólo tienen por objeto exponer algunas de las preocupaciones más importantes del consultor en relaciones industriales. Hay que reconocer que los innumerables y complejos factores que afectan estas relaciones hacen que cada intervención sea sumamente particular y personal, y que en la mayoría de los casos las fórmulas preestablecidas deban ceder el paso a enfoques específicos.

Aunque en general es la dirección y no los trabajadores quien contrata al consultor, puede haber casos en que un especialista, sobre todo si se trata de aspectos muy particulares de las relaciones industriales, sea contratado conjuntamente por la dirección y el sindicato y, a veces, sólo por el sindicato.



Bibliografía

M. Kubr. Consultoría de empresas: guía de la profesión, primera edición, editorial limusa, México 1980. Págs. 29—32

postulado originalmente por el psicólogo social k. Lewin y elaborado por G W Dalton.: organizational change and development (homewood, Ill, irwin, 1970)

Organización Integral del Trabajo, *La Consultoría de Empresa*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México 1993.

Milan Kubr, *La Consultoría de Empresa, guía para la profesión*, Editorial Limusa, Noriega Editores, México D.F., 2004

Instituto Mexicano de contadores públicos: guía de consultoría en administración, primera edición, México 1994, pags. 13 –23