**UNIDAD 5:**

**Definición de consultoría:**

Es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones a esos problemas.

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

**Objetivos generales de la consultoría**

* Alcanzar los fines y objetivos de la organización: Consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole.
* Resolver los problemas gerenciales y empresariales: La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversos aspectos de la gestión de la empresa.
* Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Los consultores consideran que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de dificultades. Las organizaciones consideran a las empresas de consultoría como fuentes de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a muchas iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa.
* Mejorar el aprendizaje: Muchos clientes recurren a los consultores no solo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor. El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero.
* Poner en práctica los cambios: Ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

**Maneras principales de utilizar a los consultores:**

* Facilitación de información: una información más completa es fundamental para que el cliente pueda tomar la decisión correcta. Puede tratarse de información sobre los mercados, clientes, tendencias del sector, materias primas, proveedores, competidores, socios potenciales, fuentes de conocimientos técnicos y otro tipo de información. Los consultores deberán hacer la distinción entre una información que se puede facilitar a un cliente y la información acopiada para clientes anteriores u obtenida de fuentes privadas, que es preciso tratar como confidencial.
* Facilitación de recursos especialistas: se puede usar un consultor para complementar al personal de la organización. Estos consultores son especialistas en temas en los que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve periodo.
* Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales: los clientes recurren a los consultores en búsqueda de contactos comerciales, agentes, representantes, abastecedores entre otros. La tarea del consultor es elegir uno o más candidatos adecuados, presentar sus nombres al cliente, recomendar una elección. A veces puede actuar también como el intermediario en caso de alguna negociación o alianza comercial. A menudo estos contactos se efectuarán en sectores o países de los que el cliente no tiene conocimiento suficiente.
* Facilitación de dictámenes de expertos: Se puede entrar en contacto con el consultor para que dé un dictamen pericial en casos en los que el cliente puede elegir entre diversas posibilidades y prefiere disponer de un asesoramiento imparcial e independiente de un tercero antes de adoptar una decisión importante.
* Establecimiento de un diagnóstico: los clientes utilizan a los consultores para un amplio conjunto de tareas de diagnóstico relacionadas con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, etc. El diagnostico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella.
* Elaboración de propuestas de medidas: una vez completada la labor del diagnóstico se puede proceder al establecimiento de propuestas concretas de medidas en alguno de los sectores objeto del diagnóstico. El consultor puede realizar todo el trabajo, compartir esa tarea con el cliente o actuar como asesor del mismo. Por otro lado, se puede pedir al consultor que presente diversas opciones con o sin recomendaciones sobre la línea de acción que ha de adoptar el cliente.
* Mejora de los sistemas y los métodos: los sistemas pueden ser uniformes o ajustados al cliente. El consultor puede asumir la plena responsabilidad de elegir el sistema adecuado, adaptarlo a las condiciones del cliente y ponerlo en práctica.
* Planificación y gestión de los cambios de la organización: el consultor podrá aportar conocimientos periciales y asesoramiento tanto con respecto a métodos y técnicas concretos que se están modificando, como a la manera de abordar las relaciones interpersonales, los conflictos, la motivación, la promoción del trabajo en equipo y otras cuestiones en la esfera del comportamiento humano y de la organización.
* Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal: esta capacitación puede ser un servicio al cliente que se proporciona conjuntamente con otros servicios, o de manera independiente. Se puede capacitar al cliente y a su personal en los nuevos métodos y técnicas proporcionadas por el consultor, para que puedan utilizarlos y mejorarlos de manera autónoma.
* Facilitación de asesoramiento personal: el asesoramiento personal es forzosamente una relación basada en la confianza y el respeto, y puede ser totalmente confidencial. Pocos consultores ofrecen ese servicio a los clientes y pocos lo solicitan.

Los consultores pueden prestar un excelente servicio a los directivos y empresarios que necesitan un asesoramiento personal y de carácter amistoso sobre su estilo de dirección, comportamiento, hábitos de trabajo, relaciones con los colegas, deficiencias que pueden dañar a la empresa (como la resistencia a adoptar decisiones o a solicitar el consejo de los colaboradores) y cualidades personales.

**Fases del proceso de consultoría**

1. Iniciación/preparativos:
2. Diagnostico:
3. Planificación de la acción:
4. Aplicación:
5. Terminación:
6. **INICIACION/PREPARATIVOS:**

Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría, se negocia entre consultor y cliente, que tratan de aprender lo más posible el uno del otro y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor. Esta fase termina con la firma del contrato de consultoría, donde se refleja lo discutido.

Para que el proyecto sea exitoso, se debe establecer una confianza y empatía mutua en esta etapa inicial, que llevará a un optimismo y visión del futuro compartidos.

**Contactos iniciales:**

* El consultor establece el contacto: se dirige a los clientes potenciales sin que éstos lo hayan solicitado. Es una de las formas de comercializar los servicios de consultoría.  
  Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones, puede que el cliente se muestre interesado de sus servicios.
* El cliente establece el contacto: mayoritariamente, el cliente establece el contacto. Esto implica que capta la existencia de algunos problemas de gestión en su organización y la necesidad de contar con un asesoramiento. El cliente debe tener alguna razón para recurrir a un consultor particular:
  + Pudo haber oído hablar de la fama profesional del consultor.
  + Recomendación de amigo que quedo satisfecho con los servicios del consultor.
  + El cliente encuentra el nombre del consultor.
  + Las publicaciones o intervenciones del consultor en conferencias.
  + El cliente puede recordar que el consultor lo había contactado con anterioridad.
  + El cliente quiere volver a contar con un consultor que le dio plena satisfacción en el pasado.

**En cualquier caso, el consultor deseará saber por qué el cliente lo ha elegido.**

En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, etc. Depende de cada consultor mencionar su tarifa en el primer encuentro o luego de haber presentado una propuesta u oferta al cliente.

**Preparación de las reuniones iniciales**

• Las reuniones iniciales exigen que el consultor se prepare a fondo.

• El cliente no desea que el consultor se presente con soluciones confeccionadas.

**Objeto de la reunión**

La reunión es una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra.

El consultor quiere que el cliente hable de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. Al escuchar y al formular sus propias preguntas, el consultor evalúa las necesidades del cliente. El objetivo fundamental del consultor en la reunión será convencer al cliente de que está eligiendo a la persona apropiada o de que su empresa es la competente para abordar los problemas de ese cliente. A su vez, el cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado.

**Diagnostico preliminar:**

Si se llega a un acuerdo para trabajar juntos, se debe comenzar con el análisis preliminar y la planificación del trabajo a seguir. Normalmente, no se cobra por el tiempo dedicado al diagnóstico preliminar, salvo que sea necesario un trabajo más complejo y más duradero de lo normal.

En el diagnóstico, el consultor deberá reunir toda la información que considere pertinente para lograr su fin. La percepción personal de la persona que lo contrata no siempre quiere decir que ESE sea el problema principal de la organización.

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planificar un proyecto de consultoría que produzca ese efecto. Fuentes de información para el diagnóstico:

* + Material publicado y registros (originados por el consultor o contactos fuera de la organización)
  + Observación de actividades y entrevistas con empleados (da conocimiento directo de la practica)
  + Contacto con otras organizaciones asociadas con el cliente
  + Reuniones de trabajo para la identificación y priorización de los problemas, ya sea con grupos heterogéneos (de diversos niveles de dirección) u homogéneos (más útil para un ángulo técnico específico).
  + Diagnóstico de los propios directores (mediante un instrumento de autodiagnóstico provisto por el consultor)

**Mandato**:

Declaración inicial del trabajo que ha de realizar el consultor. El cliente lo puede definir antes de la primera reunión o luego del diagnóstico preliminar.

Lista de verificación que puede contener el mandato: descripción del/los problemas a resolver, objetivos y resultados previstos del cometido, información de base y apoyo, calendario (fecha de iniciación y terminación, etapas fundamentales, fechas de control), exclusiones del cometido, informes provisionales y definitivos (fechas, formas de presentación, a quien se deben presentar, etc.)

También puede darse que el cliente no elabore un mandato y lo deje para estipular en el contrato de consultoría.

## **Propuesta presentada al cliente**

Documento que describe el cometido propuesto, se somete a la decisión y aprobación del cliente. Según la preferencia del consultor, puede acompañarse con una presentación oral resumiendo el informe.

Luego de la entrega de la propuesta y la evaluación por parte del cliente, se le comunicará al consultor si se contrataran sus servicios.

**Contrato de consultoría:** esta es la última etapa de la fase inicial del proceso de consultoría. Hay tres formas de concretar un contrato:

1. Acuerdo verbal: en la actualidad casi no se utiliza, solo es suficiente si el consultor y el cliente están familiarizados con la práctica profesional, se tienen confianza total, conocen sus atribuciones reciprocas y la tarea a realizar no es muy importante o compleja.
2. Carta de acuerdo: la más usada. Después de recibir la propuesta del consultor, el cliente le envía una carta en la que confirma que acepta la propuesta, pudiendo indicar nuevas condiciones que modifican o complementan la propuesta. En este caso, el consultor, a su vez, debe contestar si acepta o no esas nuevas condiciones.
3. Contrato escrito: es aconsejable, en el caso de cometidos importantes y difíciles que entrañan a muchas personas diferentes tanto del lado del cliente como del lado del consultor. El consultor debe obtener el modelo normal del cliente y mostrárselo a su abogado para que lo revise. Una oficina de consultoría debe tener también su modelo de contrato, que se utilizará con clientes que no tengan un modelo propio y que esperan que el consultor les proponga uno.

**Contrato psicológico**

No está codificado en ningún documento, es un contrato psicológico en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría se complete con éxito

1. **DIAGNOSTICO:**

La segunda fase es un diagnostico a fondo del problema que se ha de solucionar. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer los objetivos que se han de alcanzar poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones, ¿cuál es la esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar?

El problema del cliente se identificará mediante las cinco dimensiones principales o características siguientes:

1) **Sustancia o identidad.** Cuál es el problema.

2) **Ubicación física en la organización.** Dónde se ha observado el problema.

3) **«Tenencia» del problema.** Qué personas se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo.  
**4) Magnitud absoluta y relativa.** Qué importancia tiene el problema en términos absolutos y relativos

5) **Perspectiva** cronológica. Desde cuándo existe el problema.

**Fuentes y formas de obtener los datos**

**Fuentes de los datos**

* Registros: hechos almacenados de tal forma que se pueden leer o transcribir.
* Acontecimientos y condiciones: actos, actividades, y circunstancias que los rodean, que se pueden observar.
* Recuerdos: información almacenada en la mente de las personas.

Todas estas fuentes pueden ser internas o externas.

**Registros especiales**

Se pueden disponer de registros especiales si no es posible obtener fácilmente la información en los registros existentes, o éstos no son de fiar. Se pedirá a los empleados del cliente que trabajan en un sector determinado que registren los datos y que se los pasen al consultor.

**Cuestionarios**

Un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas o de personas ampliamente separadas entre sí. Antes de preparar el cuestionario, el consultor decide exactamente qué información se desea obtener, cómo se utilizará y cómo se resumirán y clasificarán las respuestas. Luego prepara preguntas precisas y sencillas que no se presten a ambigüedad.

**Entrevistas**

Es la técnica más utilizada. Aquí cada respuesta se puede poner a prueba y ampliar. La entrevista es flexible y adaptable.

Al planificar las entrevistas, el consultor determina qué datos desea obtener, de quién, cuándo, dónde y cómo.

**Aspectos culturales en la recopilación de datos**

El consultor debe tener presente la cultura del país y la de la organización. Incluso la micro cultura particular de diferentes partes de una organización puede influir en la manera de realizar la entrevista.

**Información al cliente**

Es conveniente hacer participar activamente al cliente en la recopilación de datos y otras actividades del diagnóstico. El objetivo es crear una relación auténticamente colaborativa y prevenir las diversas actitudes y reacciones negativas por parte del cliente si está mal informado acerca de lo que realmente está sucediendo.

**Terminación de la etapa de diagnóstico:**

Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se llega a la conclusión sobre cómo se debe orientar el trabajo con el fin de que se resuelva el problema y se obtengan los beneficios deseados.

El tiempo dedicado al diagnóstico del problema es breve. Por regla general, se necesitan de uno a cuatro días. Cuando se trata de cometidos más difíciles relativos a diversos aspectos de la empresa del cliente, pueden requerirse de cinco a diez días.

1. **PLANIFICACION DE LA ACCION:**

Esta etapa incluye la búsqueda de ideas sobre posibles soluciones al problema diagnosticado, la evaluación y presentación de propuestas al cliente en la que se describe lo que el consultor sugiere que se haga y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta.

No debe caer en la tentación obvia de elegir el camino más fácil, sugiriendo lo que ha hecho en situaciones análogas con clientes anteriores o eligiendo la primera solución que le venga en mente.

**Presentación de propuestas de medidas al cliente**

**La presentación**

El objetivo de la presentación es obtener la aceptación de las recomendaciones por parte del cliente. La reunión de presentación se celebra entre el equipo de consultoría (con inclusión del supervisor), el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan.

El consultor debe ser absolutamente sincero con el cliente, en especial cuando está explicando:

* Los peligros en que se incurre
* Las condiciones que el cliente debe crear y mantener
* Las tareas que no se pueden completar
* Las perspectivas

**La decisión**

Es el cliente y no el consultor quien debe decidir qué solución se elegirá y aplicará. Es esencial que el consultor sea consciente.

1. **APLICACIÓN:**

Es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo de cualquier tarea de consultoría. Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado.

El fin del consultor no solo es que sus propuestas sean bien recibidas en las reuniones con los clientes, sino puestas en práctica con buenos resultados. Si el cliente no acepta las propuestas presentadas por el consultor demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboraron mutuamente en las etapas anteriores, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto.

El consultor no tiene que participar en la aplicación:

* Si el problema es relativamente sencillo y no se prevé que la aplicación plantee dificultades técnicas o de otra índole.
* Si el trabajo conjunto durante las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas muestra que el cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y una capacidad para ocuparse de la aplicación sin más asistencia.

1. **TERMINACIÓN**

Es la última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Muchas veces el cliente tiene dudas con respecto al momento de terminar el proyecto, en particular si la participación del consultor ha contribuido a mejoras de la empresa y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes.

La retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado:

* Ha quedado completado
* Se interrumpirá
* Se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

Al decidir poner fin a la tarea, el consultor y el cliente deben manifestar cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular.

**Planificación de la retirada:** Muchas veces las relaciones se terminan demasiado pronto, cuando el cliente asume que no necesita más del consultor, o cuando se queda sin fondos para pagar el proyecto, también puede suceder que el consultor quiera migrar a otro proyecto y abandone temprano al cliente actual.

Hay proyectos que terminan más tarde de lo esperado ya que se descubren problemas en el curso del proyecto o porque el consultor intenta permanecer más de lo esperado, entre otras situaciones.

Para evitar estas situaciones se debe determinar la duración de la consultoría al inicio de la misma estipulándolo en el contrato. El contrato debe definir cuándo y en qué circunstancias se pondrá fin a la tarea.

**Retirada gradual:** Puede ser lo mejor tanto para el cliente como para el consultor

**Vigilancia de los indicios de retirada:** el cliente da a entender al consultor de manera manifiesta u oculta que desea dar por terminada la relación.

Por ejemplo, el cliente comienza a tener menor disponibilidad para reunirse con el consultor o señala de alguna otra manera que se ha dedicado tiempo suficiente al proyecto.

**No quedarse más de lo necesario:** Si el cliente está convencido de que puede proceder por sí solo, el consultor no debe insistir nunca en quedarse más tiempo, incluso si no comparte la opinión de su cliente.

Después de todo, manda el que paga. Es el cliente el que paga al consultor y no a la inversa.

Quedarse más tiempo del necesario es poco profesional y daña la imagen del consultor.

**Evaluación:** la evaluación es una parte sumamente esencial de la fase de terminación en cualquier proceso de consultoría. Sin una evaluación es imposible determinar si el cometido ha alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Ni el cliente ni el consultor pueden sacar conclusiones sin la evaluación.

Con la evaluación se tratará de responder a las preguntas siguientes: — ¿Ha alcanzado el cometido su finalidad? — ¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente? — ¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar? — ¿Ha conseguido el cometido algunos resultados inesperados y complementarios?

En tareas típicas de consultoría de empresas existen seis clases de beneficios o resultados:

• Nuevas capacidades;

• Nuevos sistemas;

• Nuevas relaciones

• Nuevas oportunidades

• Nuevo comportamiento

• Nuevo rendimiento.

**Presentación del informe final:** antes y durante el cometido, el cliente ha recibido varios informes del consultor. Sea cual sea la modalidad de la presentación de informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización cliente.

Este debe contener los hechos esenciales y las confirmaciones del final de la tarea. También se hacen sugerencias al cliente según la perspectiva a largo plazo que observa el consultor.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Papeles del consultor:** son las diferentes modalidades de asesoramiento.

* Defensor: en su papel de defensor, el consultor trata de influir en el cliente. Existen 2 tipos de defensas:
* Defensa de posición o contacto: el papel del consultor consiste en tratar de influir en el cliente para que elija productos determinados o acepte valores específicos.
* Defensa metodológica: 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.
* Experto técnico: el consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos teóricos y técnicos, junto de su experiencia profesional. El cliente es responsable de definir los objetivos de la consulta.

El consultor experto trata de sugerirle a su cliente QUE se debe cambiar.

* Capacitador y educador: realiza capacitaciones, formaciones y educaciones periódicas a los clientes de la organización.
* Colaborador en la solución de problemas: la función del consultor se basa en la colaboración con el cliente en los procesos de percepción, conocimiento y actuación necesaria para resolver los problemas. **En esta función, el consultor participa en pie de igualdad en la decisión.**
* Identificador de alternativas: el consultor puede proponer identificar diferentes opciones para solucionar el problema e indicar los riesgos de cada una. Se deben evaluar las opciones y elaborar la relación causa-efecto con respecto a cada una de las soluciones.

Sin embargo, la decisión final la toma el cliente y no el consultor.

* Investigador: la función del consultor se centra en elegir las fuentes de datos, las examina y le presenta al cliente los datos relevantes de manera que indique donde y porque se necesitan mejoras.
* Especialista en procesos: el consultor se concentra en la dinámica interpersonal entre grupos que afecta al proceso de solución del problema. Deberá promover técnicas con el fin de centrarse en COMO se hacen las cosas, más que en QUE tareas se ejecutan.
* Reflector/estimulador: el consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan al cliente a reflexionar y cambiar una situación dada. El consultor acompaña al cliente en el proceso de cambio y experimenta conjuntamente con este.

**El asesoramiento como instrumento de la consultoría:** método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales.

El asesoramiento ayuda a los individuos a superar sus dificultades personales y a ser más eficaces como gestores y empresarios. El objetivo es ayudar al cliente para que pueda desenvolverse mejor en cada situación.

El asesoramiento es una relación unilateral. El objetivo del asesor es ayudar al cliente más que a la organización.

Resultado común del asesoramiento: el cliente considera que esta más capacitado, mayor confianza en sí mismo, más independiente.

Un asesor eficaz es aquel que sabe escuchar. Muchas veces los consultores son contratados para solucionar un problema y en el transcurso deben ser asesores de personas que se sienten solas y deprimidas.

El asesor NO debe proponer soluciones.

El asesor no puede permitir que el cliente pase a ser dependiente de él, ya que lo que se busca es que los clientes sean independientes.