

# Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Escuela Superior Huejutla





Área Académica: Administración

Tema: Diez maneras de utilizar la Consultoría

Profesor: L.M. Juan Jesús Barba Mogica

Periodo: Julio- Diciembre 2011

Keywords Management





# Tema: Diez maneras de utilizar la Consultoría

## Abstract

Hacer del conocimiento general de las ventajas competitivas del trabajo de consultoría en las empresas publicas y privadas.





## DIEZ MANERAS PRINCIPALES DE UTILIZAR A LOS CONSULTORES

Al aplicar los objetivos genéricos esbozados en la sección anterior, los consultores pueden intervenir de muchas formas distintas.

Tanto los clientes como los consultores pueden optar entre tantas alternativas, que intentar trazar un cuadro exhaustivo y completo sería una tarea imposible.

No obstante, la mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptará una o más de las diez formas siguientes:





- establecimiento de contactos y vínculos comerciales;
  - facilitación de dictámenes de expertos;
    - facilitación de información;
  - realización de un diagnóstico
    - facilitación de especialistas
  - elaboración de propuestas de medidas;
    - mejoramiento de sistemas y métodos;
- planificación y gestión de los cambios de la organización;
- capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal en general;
  - prestación de asesoramiento personal





- **Facilitación de información**

- Una información mejor, más completa y más pertinente es a menudo lo único o lo más importante que necesita un cliente para adoptar la decisión correcta.
- Puede tratarse de información sobre los mercados, clientes, tendencias del sector, materias primas, abastecedores, competidores, socios potenciales, fuentes de conocimientos técnicos, políticas y reglamentaciones estatales, u otro tipo de información.
- La empresa consultora puede disponer de esta información en sus archivos o saber dónde y cómo encontrarla.
- La información reunida y analizada puede ser el único o el principal objetivo del cometido.
- Por último, todo contrato de consultoría tendrá una dimensión, una función de información.
- No existe asesoramiento sin empleo de información y sin la facilitación de una información mejor.





- Facilitación de recursos de especialistas
- Se puede utilizar un consultor para complementar al personal de la organización cliente.
- Normalmente, esos consultores serán especialistas en esferas en las que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve período o quiere evitar la contratación de un nuevo empleado.
- Algunos clientes, principalmente en el sector público, recurren a los consultores de esta manera para eludir normas reglamentarias restrictivas que les impiden contratar nuevo personal y/o pagar remuneraciones adecuadas a los especialistas.
- Otros clientes se han visto obligados a reducir sus departamentos técnicos y consideran conveniente contratar a especialistas de empresas de consultoría por breves períodos





- Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales
- Muchos clientes recurren a los consultores en su búsqueda de contactos comerciales, agentes, representantes, abastecedores, subcontratistas, asociados para empresas mixtas y fusiones, empresas que es posible adquirir, fuentes de financiación, inversores adicionales, etc.
- La tarea del consultor podrá consistir en señalar a uno o más candidatos adecuados (personas u organizaciones), presentar sus nombres al cliente, evaluar su idoneidad, recomendar una elección, definir y negociar las condiciones de una alianza o un acuerdo comercial y actuar como intermediario en la aplicación.
- A menudo esos contactos se efectuarán en sectores o países de los que el cliente no tiene un conocimiento suficiente.





- **Facilitación de dictámenes de expertos**
- Varias tareas corresponden a este encabezamiento. 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.
- Se puede pedir a los consultores que actúen a título de experto para testificar en casos judiciales o en arbitrajes que requieren un conocimiento especializado.
- A la inversa, se puede comunicar la opinión de un experto de una manera totalmente informal. Así sucede con los decisores que quieren recurrir a consultores como una tabla de salvación sin pedirles que presenten un informe oficial o pericial.
- Conviene insistir en que cualquier consultoría que entrañe una evaluación y una elección requerirá la opinión experta del consultor, en particular si las decisiones de la dirección pueden verse afectadas por escasez de información, miopía de la empresa, falta de conocimientos especializados, emociones o intereses creados.





- Establecimiento de un diagnóstico
- La capacidad y los instrumentos para establecer un diagnóstico figuran entre las principales aportaciones de los consultores.
- En consecuencia, 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, la insuficiente utilización de los recursos, los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, etc.
- El diagnóstico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella: un departamento, sector, función, línea de productos, sistema de información, estructura orgánica u otra.





- Elaboración de propuestas de medidas
- Una vez completada la labor de diagnóstico, se puede proceder al establecimiento de propuestas concretas de medidas en alguno de los sectores objeto del diagnóstico.
- Se puede pedir al consultor que realice todo el trabajo, que comparta la tarea con el cliente o que actúe como un asesor del cliente que ha optado por elaborar nuevas propuestas con sus propios recursos.
- Las medidas propuestas pueden implicar una o más opciones. 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 del establecimiento de la viabilidad del sistema, elegir el sistema adecuado, adaptarlo a las condiciones del cliente y ponerlo en práctica en colaboración con el personal del cliente. Los clientes pueden también desempeñar un papel más activo en el establecimiento y la adaptación del sistema con el apoyo del consultor.
- Algunos sistemas están registrados y la empresa de consultoría posee el derecho de autor o está autorizada por el titular del derecho de autor a vender el sistema como parte de sus servicios.
- Muchas organizaciones prefieren retener al consultor hasta que el sistema «se ponga a punto», sea operacional y alcance los parámetros prometidos.
- En la consultoría actual, la mayoría de los sistemas proporcionados están computarizados y su concepción, diseño y aplicación exigen una combinación de consultoría de gestión y de tecnología de la información





- 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. El peso que se da a las técnicas de comportamiento será mayor en las tareas en las que un cambio impone una fuerte tensión al personal, cabe prever una resistencia al cambio y la dirección considera que sus propias técnicas de gestión del cambio son insuficientes.
- Además de las técnicas de comportamiento, a las que a veces se designa con la expresión de técnicas «flexibles», que son necesarias para la gestión del cambio, la ayuda del consultor puede guardar también relación con las técnicas «duras»: programación de un cambio efectivo; orden secuencial; coordinación; re determinación de las estructuras; responsabilidades y relaciones; reasignación de recursos; ajuste de los sistemas de registro y control; prevención de lagunas y desórdenes causados por una insuficiente supervisión de las medidas de cambio; garantía de una transición sin dificultades de los dispositivos de trabajo antiguos a los nuevos, y otros aspectos análogos.





- **Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y el personal**
- Aunque el aprendizaje es una finalidad general inherente a toda la actividad de consultoría, la capacitación y el perfeccionamiento de los directivos o del personal puede ser un servicio al cliente por separado que se proporciona conjuntamente con otros servicios o en apoyo de ellos, o de manera independiente.
- El cliente y su personal pueden estar capacitados en los nuevos métodos y técnicas proporcionados por el consultor, para que puedan utilizarlos y mejorarlos de manera autónoma.
- Existen muchas maneras de combinar la práctica o en consultoría el diagnóstico, el asesoramiento, el establecimiento de sistemas y la capacitación.
- Además de las otras intervenciones y formas de utilizar a los consultores más arriba descritas, se puede organizar la capacitación. Puede ser una elección deliberada del cliente. En lugar de pedirle que se ocupe de un diagnóstico concreto, de la solución de problemas o del cambio de las tareas de gestión, el cliente puede preferir que el consultor prepare e imparta un cursillo o un seminario para directivos y/o especialistas del personal sobre la materia con la que guardará relación la tarea. Por ejemplo, se organiza un conjunto de seminarios sobre diagnósticos y mejoramiento de la productividad, en vez de solicitarle al consultor que determine medidas de mejoramiento de la productividad concretas y que presente un programa de mejoramiento de la productividad.





- **Facilitamiento de asesoramiento personal**
- Los consultores de empresa pueden prestar un excelente servicio a los directivos y empresarios que necesitan un asesoramiento estrictamente personal y de carácter amistoso sobre su estilo de dirección, comportamiento, hábitos de trabajo, relaciones con los colegas, deficiencias que pueden dañara la empresa (como la resistencia a adoptar decisiones o a solicitar el consejo de los colaboradores) y cualidades personales que es preciso utilizar con tino.
- El asesoramiento personal es forzosamente una relación basada en la confianza y el respeto, y puede ser totalmente confidencial. A pesar de sus posibilidades evidentes, pocos consultores ofrecen ese servicio a los clientes y pocos clientes lo solicitan.

