

SEMINARIO DE TRABAJO DE GRADO II
RESEÑA N° 1
CONSULTORÍA DE EMPRESAS GUÍA PARA LA PROFESIÓN
PARTE II: EL PROCESO DE CONSULTORÍA
AUTOR:
MILAN KUBR

Por
JAIRO ALBERTO RENGIFO OSORIO

Docente
LUIS GERMAN RAMIREZ TRIANA

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
TERRITORIAL CAUCA

2016

Reseña # 1.

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS: GUÍA PARA LA PROFESIÓN

Parte II: El proceso de consultoría.

Milan Kubr¹. (1997). Oficina Internacional del Trabajo. Tercera edición. Páginas 157 - 275, ISBN 92-2-109449-9, Ginebra.

Por Jairo Alberto Rengifo Osorio

jairo_rengifo@hotmail.com

Popayán, noviembre de 2016

El consultor y el cliente inician un conglomerado de tareas indispensables para lograr las metas y cambios anhelados. Esas tareas se suelen identificar con la expresión de “el proceso de consultoría”. Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso de consultoría, según Milan Kubr, puede subdividirse en cinco etapas básicas: a) preparativos; b) diagnóstico; c) planificación de la acción; d) aplicación; y e) terminación. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser metódicos y consecuentes, pasando de una etapa a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

Este patrón no es posible aplicarlo a ciegas como un patrón universal en todas las formas, pero constituye un buen escenario para dar a conocer lo que hacen realmente los consultores y para estructurar y planificar deberes y proyectos particulares.

Al aplicar el patrón en una situación concreta, es posible que ciertas etapas se traslapen; por ejemplo, la aplicación puede empezar antes de que quede terminada la planificación de las medidas o posiblemente no sea necesario un diagnóstico minucioso o que se incorpore con la elaboración de propuestas. También podría ser necesario pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve sólo para ejecutar la determinación final de los resultados de la actividad y de los beneficios derivados del cambio (etapa de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adopta un método distinto. Cada etapa puede subdividirse en varias subfases o en actividades paralelas. Todo el patrón ha de fijarse con flexibilidad y con una gran dosis de creatividad.

Es así, como Milan Kubr plantea cinco etapas para el proceso de consultoría, a saber:

a) **Preparativos.** En esta etapa el consultor inicia a trabajar con el cliente. Esta etapa incluye sus primeros contactos, las informaciones acerca de lo que el cliente quisiera tener y cambiar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, esto implica, la preparación de un plan de actividades basado en un análisis preliminar del problema. Se trata de una etapa preparatoria y de planificación. Frecuentemente se reitera en que esta etapa funde

¹ Milan Kubr, nació el 7 de octubre de 1930 en Praga, Checoslovaquia. Educador y consultor internacional de gestión y desarrollo de recursos humanos. Licenciado en Economía Industrial, Doctor en Filosofía. Se ha desempeñado como profesor e investigador en la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Secretario del Comité Checoslovaco de Gestión Científica, Praga; Consultor de varios institutos de desarrollo de gestión e institutos de consultores. Editor de Consultoría de Gestión, autor de Diagnosticando necesidades de desarrollo de la gerencia, cómo seleccionar y utilizar consultores, autor y coautor de otros libros y artículos.

los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las siguientes etapas estarán fuertemente influenciadas por la índole del trabajo conceptual ejecutado y por el tipo de relaciones que el consultor constituya con su cliente desde el inicio.

En esta etapa inicial, es posible que suceda que la propuesta no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que elegirá una para realizar la tarea.

Según Kubr, “*Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se están realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial*” (p. 157).

El autor propone en los preparativos de la consultoría, los siguientes cinco puntos esenciales: 1) *Contactos iniciales*, la inician el consultor o el cliente en base a recomendaciones, conferencias; 2) *Diagnóstico preliminar de los problemas*, alcance y objetivos, acceso a registros, actitudes de las personas, remuneración; 3) *Mandato*, Es un acuerdo del alcance de la tarea a desarrollar; 4) *Estrategia y planificación de la tarea*, resumen de identificación del problema, fases y programa temporal de trabajo, definición de funciones, establecimiento de recursos necesarios; 5) *Propuesta presentada al cliente*, negociación de la propuesta y aspectos excluidos de la propuesta.; y 6) *Contrato de consultoría*, incluye la definición de las partes, productos entregables e informes, honorarios, gastos, forma de pago, responsabilidad, derechos de autor, terminación, etc.

b) **Diagnóstico.** El segundo paso es un diagnóstico profundo del problema que se ha de solucionar. En esta etapa, el consultor y el cliente colaboran para definir cambio que se necesita, fijar de manera minuciosa los objetivos que se han de conseguir con el cometido y evaluar los recursos, las necesidades y los objetivos del cliente. Se resumen los resultados de la primera etapa, es decir, el diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema existente y se obtengan los provechos anhelados. Durante esta etapa se pueden visualizar algunas posibles soluciones.

Con frecuencia la investigación y el diagnóstico de los hechos reciben poca atención. Sin embargo, las determinaciones sobre cuáles datos se han de buscar, cuáles se han de omitir, qué aspectos del problema conviene estudiar con profundidad y qué acciones se pueden dejar de lado para poder determinar las soluciones que se plantearán.

Kubr afirma que … “*el trabajo de diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. Iniciar unas investigaciones amplias y costosas sin ese marco podría resultar una empresa arriesgada. En cualquier organización el consultor descubre un conjunto de problemas de importancia e índole diversas: técnicos y humanos, patentes y ocultos, sustanciales y triviales, reales y potenciales. Oirá numerosas críticas en cuanto a la índole de los problemas principales y lo que habría que hacer al respecto. Al diagnosticar el problema, el consultor estará constantemente expuesto al peligro de tomar una dirección equivocada, de dejarse influir indebidamente por las opiniones manifestadas por otros y de reunir datos interesantes pero innecesarios pasando en cambio por alto hechos esenciales e ignorando*

algunas dimensiones importantes de un problema complejo o de nuevas oportunidades interesantes” (p. 187).

Asimismo, el autor propone que en esta etapa de la consultoría, se debe tener en cuenta seis puntos, a saber: 1) *Marco conceptual del diagnóstico*, se trata de replantear el problema y objetivos a alcanzar de manera detallada, descubriendo los factores y fuerzas que provocan el problema; 2) *Objetivos y problemas del diagnóstico*, se acota en su declaración (sujeto, defecto), ubicación física, personas afectadas, magnitud e importancia, antigüedad y tendencia; 3) *Definición de los hechos necesarios*, información del diagnóstico preliminar, plan y recolección de hechos, organización y tabulación de datos, etc.; 4) *Fuentes y formas de obtener los datos*, registros, acontecimientos y condiciones, recuerdos tácitos, verificar su validez y los criterios empleados para su colección; 5) *Ánálisis de los hechos*, filtraje de datos, técnicas estadísticas, modelos matemáticos, técnicas gráficas, análisis causal (diagrama de causa efecto); y 6) *Información al cliente*, puede ser oral y resumida, incluyendo lo que se planteó en el trabajo, confirmando o descubriendo nuevos problemas y como se orientan las propuestas.

c) **Planificación de la acción.** Esta etapa, tiene como objetivo encontrar la solución del problema. El consultor puede escoger entre una gran variedad de técnicas, en especial si la implicación del cliente en esta etapa es activa. La planificación de la acción requiere iniciativa e intuición, así como un encauzamiento estricto y metódico para determinar y estudiar las opciones posibles, descartar opciones que podrían conllevar a cambios de mínima relevancia y decidir qué solución se ha de tomar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia para la introducción de los cambios, en particular para abordar los inconvenientes humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar bases para ejecutarlo.

El autor Milan Kubr, en el texto plantea ... “*El tiempo puede ser una limitación. En muchas tareas se dedica un tiempo excesivo a la recopilación y al examen de los hechos y, cuando se pasa a la elaboración de propuestas, existe un deseo general de acabar el proyecto cuanto antes. Como al consultor se le deja poco tiempo para que prepare soluciones de recambio, elabora rápidamente una sola solución. En ocasiones, incluso el trabajo con respecto a una propuesta debe quedar terminado antes de estar perfectamente completado. Para evitar esto, cabe programar de manera adecuada el cometido y asegurarse de que se deja tiempo suficiente para la planificación creativa de la acción*” (p. 230).

Igualmente, Kubr manifiesta que en esta etapa de la consultoría, se debe tener en cuenta tres puntos, a saber: 1) *La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones*, se puede hacer uso de la experiencia del consultor, del pensamiento creativo, pensamiento de ruptura y del benchmarking; 2) *Establecimiento y evaluación de diversas ideas*, selección de las ideas que se irán analizando con más detalle, análisis de las ideas seleccionadas, considerar restricciones de plazos, limitaciones financieras, humanas, culturales o establecer los criterios a cumplir obligatorios y deseables; y 3) *Presentación de propuestas de medidas al cliente*, presentación oral y resumen ejecutivo con información de respaldo y material escrito.

d) **Aplicación.** Esta etapa, que es la cuarta fase de la consultoría, establece un examen definitivo con relación a la oportunidad y posibilidad de las propuestas realizadas por el consultor en cooperación con su cliente. Las transformaciones propuestas pueden convertirse en realidad. Es posible que surjan nuevos problemas e impedimentos que no han sido previstos y se puede poner en evidencia la forma equivoca de ciertas conjeturas o equivocaciones de planificación.

La resistencia al cambio puede ser muy diferente de la que se suponía en las etapas de diagnóstico y planificación. Es posible que sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Eso explica también, por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Al respecto de esta situación existen numerosas interpretaciones y concepciones equívocas. Numerosos contratos de consultoría finalizan cuando se transfiere un informe que contiene propuestas de acción, es decir antes de que comience la aplicación. El consultor puede culminar su atribución una vez terminada la etapa de diagnóstico.

En palabras del autor ... “*Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Esta es la situación, si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas*” (p. 247).

De la misma manera el autor, propone que en esta etapa de la consultoría es necesario tener en cuenta los siguientes cinco puntos: 1) *Papel del consultor en la aplicación*, El consultor no participa en la aplicación si el problema es sencillo o si el cliente ha adquirido competencia suficiente para ocuparse de la aplicación sin más asistencia. También puede darse por razones financieras; 2) *Planificación y supervisión de la aplicación*, los cambios pueden ser introducidos en forma gradual o abrupta para lo cual es necesario hacer una campaña de comunicación; 3) *Capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente*, constitución de un equipo de cooperación, el personal participa para mejorar su aprendizaje y afrontar proyectos mayores en el futuro; 4) *Algunas directrices tácticas para la introducción de cambios en los métodos de trabajo*, cómo introducir nuevos métodos de trabajo y facilitar su comprensión; y 5) *Mantenimiento y control de la nueva práctica*, procedimientos de control, establecer un medio de control flexible para asegurar que el método se mantenga a pesar de rotación del personal y desgaste de los equipos e instalaciones.

e) **Terminación.** La quinta y la última etapa del proceso de consultoría incorpora varias tareas. El ejercicio del consultor durante su actividad, el encauzamiento a seguir, los cambios relacionados y los productos logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se acuerdan las obligaciones mutuas y si existe interés en continuar la relación de cooperación, es posible acordar un acuerdo sobre los alcances y contactos futuros. Una vez completadas estas tareas, la actividad o el proyecto de consultoría queda definidos de mutuo acuerdo y el consultor se aparta de la organización del cliente.

De acuerdo a lo anterior, el autor plantea ... “*En general, los consultores profesionales atribuyen suma importancia a la forma en que terminan sus encargos. Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del cometido deja la puerta abierta para futuros trabajos. Sabemos lo importante que son los contratos suplementarios en la consultoría de empresas. Con todo, sólo se dan contratos suplementarios a los consultores cuyo desempeño ha sido impecable hasta el final de cada misión*” (p. 266).

Igualmente, Kubr manifiesta que en esta etapa de la consultoría es necesario tener en cuenta fundamentalmente cuatro puntos: 1) *Momento oportuno para la retirada*, planificación

de la retirada, puede que las tareas se terminen más pronto de lo planeado o puede haber una retirada gradual; 2) *Evaluación*, conversaciones sinceras con el cliente y elaboración de un resumen breve de evaluación a ser incluido en el reporte final; 3) *Seguimiento*, asegurarse que se traten en forma adecuada las repercusiones de los nuevos métodos, pueden surgir nuevas oportunidades de mejora; y 4) *Presentación del informe final*, sugerencias al cliente, en oportunidades de mejora futuras, informe de referencia para la propia organización de consultoría, informe interno del cliente.

El pensamiento crítico es esencial en la aclaración de las actividades humanas y naturales, pues proporciona bases para la validación del conocimiento generado, en este sentido el libro “Consultoría de empresas, guía para la profesión” articula perfectamente en este sendero de pensamiento, teniendo como objetivo final que los individuos en forma responsable puedan preparar, diagnosticar, planificar, aplicar y terminar el proceso de la consultoría de una empresa privada o pública.

Asimismo, es importante destacar la trascendencia del libro de Kubr, dado que ha sido base fundamental en los últimos tiempos para llevar a cabo la asesoría y la consultoría mediante procedimientos de investigación aplicada a problemas particulares de naturaleza institucional y organizacional, concepción y aplicación de tecnologías administrativas, planes de instrumentos, edificación de modelos y generación de redes que permitan el fortalecimiento de un sistema de sucesos y la divulgación de resultados.

Referencias

- Biografía de Milan Kubr (2016). *Prabook, Create Biography*. Recuperado de Prabook: <http://prabook.com/web/person-view.html?profileId=488340>
- Centro de Recursos para la Escritura Académica del Tecnológico de Monterrey - CREA. (2016) Recuperado de: <http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/crea/identificar/como/formatosAPA.htm>
- KUBR, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.