



## Unidad 7

# La intervención. Metodología para la Consultoría Administrativa

Consultoría administrativa

---



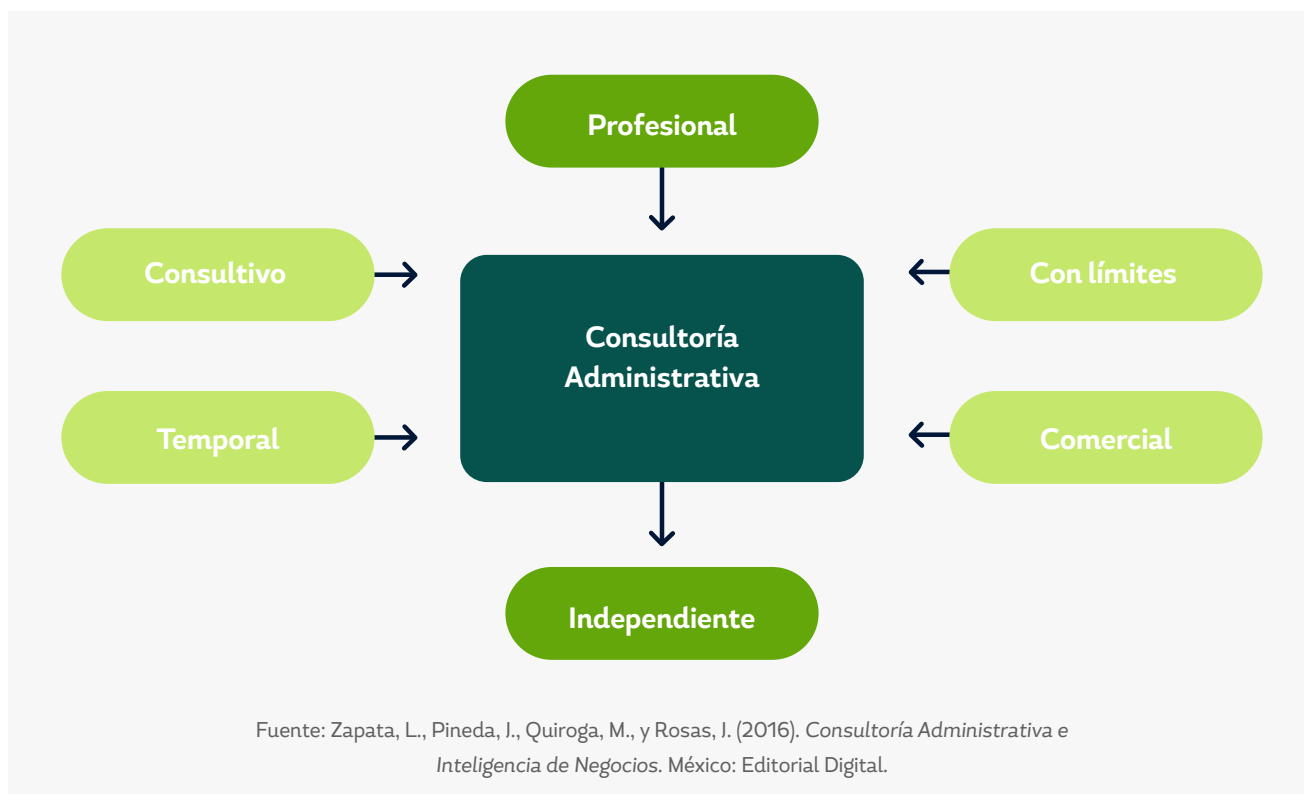
## Unidad 7

Como has aprendido, los consultores de empresas son requeridos por las organizaciones por muy diversas situaciones, los cuales pueden resolver problemas, identificar áreas de oportunidad, lograr que los procesos o procedimientos sean eficientes, capacitar al personal, o en última instancia, adaptarse a los frecuentes cambios ambientales.

Dependiendo del rol que el consultor juegue al interior de la empresa, este puede ser simplemente un asesor para verificar de vez en cuando el trabajo convenido o puede participar a lo largo de todo el proceso de cambio para cerciorarse de que las actividades se apeguen a la planeación consensuada y se cumplan los objetivos estratégicos.

Lo descrito con anterioridad, respecto a los roles del consultor, dependerá del tipo de intervención que se llevará a cabo. Sin embargo, independientemente de la razón por la que se decida contratar a un consultor, todas las organizaciones pretenden observar cambios significativos, productivos y rentables.

Algunas de las características que tiene específicamente la consultoría administrativa según Zapata, Pineda, Quiroga y Rosas (2016), son las siguientes:



**Profesional.** En la consultoría se dan conocimientos técnicos, los cuales son desarrollados por el consultor y servirán como base para resolver algunas situaciones que se presenten en la empresa.

**Consultivo.** El asesoramiento es una cualidad de esta parte, ya que el consultor en sí no puede modificar o tomar decisiones dentro de la organización, pero debido a sus habilidades, puede aconsejar para que la persona que tenga que tomar la decisión, lo haga de manera correcta.



**Independiente.** Un consultor debe tener en cuenta que no es parte de la organización, por lo tanto, todas sus aportaciones deberán ser hechas objetivamente, con ética y franqueza.



**Comercial.** El consultor debe poner un precio a su servicio, ya que esto permite mantener los puntos anteriores. Existen consultorías que ofrecen servicios sin ningún costo a la organización. El consultor debe saber que su trabajo tiene un costo y debe darle valor a ello.

**Temporal.** Al solicitar el servicio de un consultor, éste será temporal, es decir, que se le contrata por algo que tiene un inicio y un fin, no se ocupará de otras cuestiones, por lo tanto, deberá ser muy eficiente para resolver solo el caso al que se le ha llamado.



**Limitado.** Tiene una gran relación con la temporalidad, es decir, el consultor no abarcará otras cuestiones para las cuales no haya sido contratado.

### Etapas de la consultoría administrativa

La consultoría administrativa cuenta con varias etapas, y es importante que se puedan diferenciar e identificar cada uno de sus pasos, para cumplir a cabalidad los requerimientos que solicita tanto el cliente, como del proceso en sí.

### Etapa I. Inicio-preparación

De acuerdo con Zapata, Pineda, Quiroga y Rosas (2016): “en esta fase inicial es en donde el consultor debe lograr hacer ver al cliente que el trabajo de consultoría requiere de colaboración entre las dos partes, explicándole los beneficios de la colaboración en este proceso”.

Algunos de las actividades primordiales en esta etapa son las siguientes:



Nombrar a un representante de parte de la consultora y de la empresa.



Se planifican las tareas, así como la realización de un calendario a trabajar.



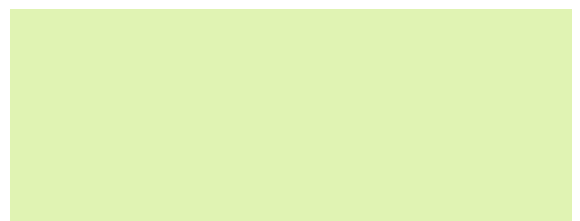
Definir el problema; se define lo que espera el cliente y hasta donde será el alcance del problema.



Se hace una propuesta formal al cliente donde se incluya toda la información relevante para que se pueda firmar de conformidad.



Redacción de un acta constitutiva o declaración inicial en donde se detalle el objetivo, información con la que se cuenta, presupuesto, qué aportará el cliente y qué la consultoría, restricciones, contacto y direcciones.





## Etapa II. Diagnóstico

En esta etapa, el objetivo principal es descubrir toda la información, acciones y documentos, y con ellos hacer un análisis para detallar el problema. Para ello, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- ➔ Revisar y conocer los procesos actuales.
- ➔ Identificar y analizar estudios cualitativos y cuantitativos que se han hayan registrado en las últimas fechas.
- ➔ Registrar todas las observaciones e impresiones que el consultor haya tenido al realizar entrevistas informales o monitoreos aleatorios.
- ➔ Realizar entrevistas formales que hayan sido estructuradas con un fin específico.
- ➔ Identificar las causas de los problemas por medio de un análisis de causa-efecto.
- ➔ Identificar a las personas que recopilan la información o que interpretan dicha información generalmente.

En esta etapa hay que dar un tiempo considerable, ya que, si no identificamos bien el origen del problema y cómo se puede solucionar, todas las demás etapas serán inútiles. En el calendario hay que programar lo necesario, así como los recursos para tener todas las herramientas y personal para un correcto diagnóstico.



Con base en los datos recabados, capturados, analizados e interpretados por el consultor, se realiza la propuesta sobre las acciones que deberán llevarse a cabo para lograr satisfacer la necesidad del cliente. En conjunto, los ejecutivos y el consultor planean las acciones que se implementarán, dando lugar a la tercera etapa de la consultoría: el plan de acción (Zapata, Pineda, Quiroga y Rosas, 2016).





### Etapa III. Plan de acción

Según Andreu y Baiget (2016), los planes de acción se definen de la siguiente manera:

Son estructuras de conocimiento que especifican cómo usar (en qué orden o combinación) una serie de capacidades con el fin de mejorar una situación percibida y evaluada como problemática (una especie de “programa” para resolver un problema). Un plan de acción puede ser individual o colectivo (pensado para que un grupo de personas resuelva un problema colectivo), en cuyo caso, incluye un esquema de coordinación que especifica el papel de cada individuo en el proceso de resolución del problema y el correspondiente *timing*.



Es importante que este plan tenga respuesta a algunas preguntas como las siguientes:

- 01 ¿Qué deseamos lograr con este proyecto? (Objetivo).
- 02 ¿Quién es el responsable de cada asignación? (Personal).
- 03 ¿Cuándo se hará y qué tiempo se requerirá para cada acción? (Tiempo).
- 04 ¿Qué necesito para lograr cada tarea? (Recursos).
- 05 ¿Cómo daremos a conocer las acciones y resultados? (Comunicación).

## Etapa IV. Implementación

Una vez que se establecen las acciones correspondientes para lograr el objetivo del proyecto, lo que sigue es aventurarse en la puesta en marcha de todo aquello que hasta este momento había estado plasmado solamente por escrito: la implementación.

Es en esta etapa donde el consultor demostrará sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) para sugerir, coordinar, supervisar, corregir o reorientar todas las actividades ejecutadas para que estas se apeguen al plan original.

La palabra implementación en el argot administrativo se le conoce como el “eslabón perdido”, ya que llevar las acciones a la práctica no es una tarea sencilla, esto debido a la influencia de varios y diferentes factores.

Rodríguez, Pedraja y Rodríguez (2009) lo expresan de la siguiente forma: Existen instituciones que son más exitosas que otras. Aquellas cuyas decisiones estratégicas logran mejor calidad y son implementadas con mayor éxito, alcanzan mayores niveles de eficacia. Por lo tanto,

conocer y comprender las variables que influyen en la implementación de las decisiones estratégicas es una tarea fundamental cuyo resultado puede conducir a descubrir las prácticas que generen mejores posibilidades de éxito estratégico.



## Etapa V. Evaluación y cierre

Después de la implementación llega la etapa de finalización del proyecto, el cual es el momento de evaluar lo que se logró contra lo que se planeó. Asimismo, de esta etapa depende la satisfacción del cliente y la reputación del consultor.

Cerrar el proyecto o fase es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos (Project Management Institute, Inc., 2017).

Nunca olvidar que en esta etapa deberemos tener: 

**01** Evaluación final.

**02** Informe final.

**03** Compromisos establecidos.

**04** Planes de seguimiento.

**05** Cierre por escrito de toda la consultoría.



Una vez terminada todas estas fases, el consultor podrá retirarse de la empresa y el proyecto o tarea quedaría terminado de común acuerdo.





# Referencias bibliográficas

- Zapata, L., Pineda, J., Quiroga, M., y Rosas, J. (2016). *Consultoría Administrativa e Inteligencia de Negocios*. México: Editorial Digital.
- Andreu, R., y Baige, J. (2016). *Gestión del Conocimiento y Competitividad*. España: EUNSA.  
ISBN eBook: 9781512958379
- Rodríguez, E., Pedraja, L., y Rodríguez, J. (2009). *La implementación del proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 15(3). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28014489003.pdf>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6ª ed.). Estados Unidos: PMI Publications.





La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.