La consultoría de empresas

Guía para la profesión

Segunda edición (revisada)

Publicada con la dirección
de Milan Kubr

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

3 LIMUSA
NORIEGA EDITORES
MÉXICO • España • Venezuela • Colombia

PoR RAZONES DE DERECHO DE AUTOR ESTA EDICIÓN NO SE DISTRIBUYE :ERTguERA DE MÉXICO, COLOMBIA, PuERTO RICO, VENEZUELA, PANAMÁ, HONDURAS, El SALVADOR Y GUATEMALA.

46 LA EDICIÓN ORIGINAL DE ESTA OBRA HA SIDO PUBLICADA POR LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA Y SE REPRODUCE CON EL PER-––– – MISO DE LA MISMA.

ST1980, 1994, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

LAS DENOMINACIONES EMPLEADAS, EN CONCORDANCIA CON LA PRÁCTICA SEGUIDA EN US NACIONES UNIDAS, Y LA FORMA EN QUE APARECEN PRESENTADOS LOS DATOS EN LAS PUBLICACIONES DE LA OIT NO IMPLICAN JUICIO ALGUNO POR PARTE DE LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TfiABAJO ,SOBRE LA CONDICIÓN JURÍDICA DE NINGUNO DE LOS PAÍSES, ZONAS O TERRITORIOS CITADOS 0 DE SUS AUTORIDADES, NI RESPECTO DE LA DELIMITACIÓN DE SUS FRONTERAS.

LA RESPONSABILIDAD DE LAS OPINIONES EXPRESADAS EN LOS ARTÍCULOS, ESTUDIOS Y OTRAS COLABORACIONES FIRMADAS INCUMBE EXCLUSIVAMENTE A SUS AUTORES, Y SU PUBLICACIÓN NO SIGNIFICA QUE LA OIT LAS SANCIONE.

LAS REFERENCIAS A FIRMAS O A PROCESOS O PRODUCTOS COMERCIALES NO IMPLICA APROBACIÓN ALGUNA POR LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Y EL HECHO DE QUE NO SE MENCIONEN FIRMAS O PROCESOS O PRODUCTOS COMERCIALES NO IMPLICA DESAPROBACIÓN ALGUNA.

LA PRESENTACIÓN Y DISPOSICIÓN EN CONJUNTO DE

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS
GUfA PARA LA PROFESIÓN

SON PROPIEDAD DEL EDITOR. NINGUNA PARTE DE ESTA OBRA PUEDE SER REPRODUCIDA O TRANSMITIDA, MEDIANTE NINGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O MECÁNICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPWDO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN CONSENTIMIENTO POR ESCRfTO DEL EDITOR.

DERECHOS RESERVADOS DE ESTA EDICIÓN!

©1995, EDITORIALLIMUSA, S.A. DE C.V.
GRUPO NORIEGA EDITORES
BALDERAS 95, MÉXICO, D.F.
C.P. 06040
m 521-21^5

INDICE

Página

Prólogo..... XI

Parte I La consultoría de empresas en perspectiva

Capítulo 1 Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas..... 3
1.1 Definición de consultoría..... 3
1.2 ¿Por qué se recurre a los consultores? 6
1.3 ¿Quiénrecurreaconsultores?..... 9
1.4 Elementosfundamentalesdelmétododelaconsultoría..... 12
1.5 Consultoríaycapacitación.investigacióneinformación 17

Capítulo 2 Amplitud y alcance de los serviciosde consultoría..... 23
2.1 Brevedescripciónhistórica..... 23
2.2 Amplitud de los servicios prestados..... 27
2.3 Otros servicios consultivos..... 29
2.4 Generalistas y especialistas..... ! 30
2.5 Principales tipos de organizaciones de consultoría..... 32
2.6 Consultores internos..... 35
2.7 Perspectivas futuras..... 38

Capitulo3 Larelaciónconsultor-cliente 41
3.1 Determinacióndelasexpectativasylospapeles 41
3.2 Relación de colaboración..... 43
3.3 La organización cliente 44
3.4 Papeles del consultor..... 46
3.5 Afinamiento del concepto de papel..... 48
3.6 Métodosparainfluirenelsistemadelcliente..... 51

Capítulo 4 La consultoría y el cambio..... 55
4.1 Indoledelcambio..... 55
4.2 Algunos criterios fundamentales con respecto al cambio en las organizaciones . . 62
4.3 Dirección del proceso del cambio..... 65

Página

4.4 L.a necesidad de obtener apoyo para el cambio 70
4.5 Intervenciones para facilitar el cambio 74
4.6 Laculturadelaorganizaciónenrelaciónconelcambio 81

Capítulo 5 I.a consultoría y la cultura 85

5.1 La comprensión y el respeto a la cultura 85
5.2 Nivelesdecultura 87
5.3' Laculturaenrelaciónconlastareasdeconsultoría 92

Capítulo 6 La consultoría de empresas como profesión 99

6.1 Definición de la profesión 99
6.2 El enfoque profesional 100
6.3 Asociacionesprofesionalesycódigosdeconducta 107
6.4 Certificación y concesión de licencias 110

Parte II El proceso de consultoría

Capitulo7 Preparativos 117
7.1 Contactosiniciales 118
7.2. Diagnósticopreliminardelosproblemas 122
7.3 Planificacióndelatarea 131
7.4 Propuestapresentadaalcliente 134
7.5 Contratodeconsultoría 137

Capitulo8 Diagnóstico 143
8.1 MarcoconeeptualdeIdiagncstico 146
8.2 Definición de los hechos necesarios 150
8.3 Fuentes y formas de obtener los datos 155
8.4 Análisisdeloshechos 165
8.5 Informaciónalcliente 175

Capitulo9 Planificacióndelaacción 179
9.1 La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones 181
9.2 Establecimientoyevaluacióndediversasideas 187
9.3 Presentacióndepropuestasdemedidasalcliente 193

Capítulo lU Aplicación 197
10.1 Papel del consultor en la aplicación 197
10.2 Planificaciónysupervisióndelaaplicación 199
10.3 Capacitaciónyperfeccionamientodelpersonaldelcliente 201
10.4 Algunas directrices tácticas para la introducción de cambios en los métodos de trabajo 203
10.5 Mantenimientoycontroldelanuevapráctica 209

Página

CapítuloI Terminación 213

11.1 Momentooportunoparalaretirada 214
1 1.2 Evaluación 215
1 1.3 Seguimiento 219
11.4 Presentacióndelinformefinal 221

Parte III I.a consultoría en diversas esferasde la gestión

C'apitulol2 I.aconsultoríaenlaesferadelagestióngeneral 227
12.1 Indole y alcance de la consultoría relativa a la gestión general 227
12.2 Estrategia empresarial 231
12.3 Estructurasysistemas 238
12.4 Culturadelaempresayestilodedirección 240
12.5 Innovación y espíritu emprendedor 243

Capítulo 13 La consultoría en la gestión financiera 247
13.1 Evaluación financiera 248
13.2 GestióndelcapitaicircuIanteydelaliquidez 250
13.3 Laestructuradelcapitaly!osmercadosfinancieros 252
13.4 Fusiones y adquisiciones 253
13.5 Lafinanciaciónylaexplotaciómanálisisdelasinversionesdecapital 255
13.6 Sistemas de contabilidad y control presupuestario 257
1 3.7 La gestión financiera en condiciones de infiaeión 258
13.8 Las operaciones transfronterizas y la utilización de los mercados financieros externos 261

Capítulo 14 La consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución 267
14.1 Elniveldelaestrategiadecomercialización 268
14.2 Actividadesdecomercialización 273
14.3 Laconsultoríaenlasempresascomerciales 277
14.4 Comercialización internacional 278
14.5 Distribución física 279
14.6 Relacionespúblicas 280

Capítulo 15 La consultoría en la dirección de la producción 281
15.1 Elproducto 283
15.2 Métodosyorganizacióndelaproducción 287
15.3 Losaspectoshumanosdelaproducción 294

Capítulo 16 La consultoría en la esfera de la administración y eldesarrollode los recursos humanos 297
16.1 Lanaturalezacambiantedelafunciódelpersonal 297
16.2 Verificacióndelaspolíticasyprácticasrelativasalosrecursoshumanos ... 299
16.3 Planificacióndelosrecursoshumanos 301
16.4 Contrataciónyselección 303

Página

16.5 Motivación y remuneración 305
16.6 DesarrollodeIosrecursoshumanos 307
16.7 Relacionesobrero-patronales 310

Capítulo 17 La consultoría en la dirección de la pequeña empresa 315
17.1 Características de la pequeña empresa 3 15
17.2 Papelycaracteristicasdelconsultor 318
17.3 L.as tareas de consultoria en el ciclo vital de una empresa 321
17.4 Esferasdeespecialinterés 326

Capítulo 18 La consultoría en la gestión de la empresa pública 329
18.1 Conocimientodelosclientesdelsectorpúblico 330
18.2 Elmedioambientedelsectorpúblico 331
18.3 Gestorespúblicos.sumotivaciónysuperfeccionamientoprofesional 333
18.4 lniciaciónyrealizacióndeprogramasparamejorarelrendimiento 335

Capítulo 19 La consultoría en la esfera de las aplicaciones de la computadora para la gestión de empresas 339
19.1 Panorama de la informática 339
19.2 Las funciones empresariales 341
19.3 Laconsultoríaylascomputadorasenlaspequeñasempresas 346
19.4 La consultoria y las computadoras en las grandes empresas 35 1
19.5 Perspectivasfuturas:preparaci0nparalosimprevistos 359

Parte IV' Dirección de una organización de consultoría

Capítulo 20 Planteamiento conceptual de la gestión de la consuitoría 365
20.1 La consultoría eomo un servicio profesional 366
20.2 Laconsultoriacomounaactividadempresarial 371
20.3 La matriz de la gestión en una organización de consultoría 374

Capitulo21 Laestrategiadelaorganizacióndeconsultoría 377
21.1 El concepto de estrategia 377
21.2 Principalesopcionesestratégicas 381
21.3 Aplicaciónsistemáticadeunaadministraciónestratégica 389

Capítulo 22 Comercialización de los servicios de consultoría 399
22.1 El enfoque de la comercialización en la consultoría 400
22.2 Técnicasdecomercializacióndeunaempresadeconsultoría 406
22.3 Técnicasdecomercializacióndelosserviciosdeconsultoría 416
22.4 Revisión > evaluación de la comercialización y programa de comercialización 421

Capítulo 23 Costos y honorarios 427
23.1 Actividadesgeneradorasdeingresos 427

Página

23.2 Cálculodelcoslodelosserviciosfacturables 429
23.3 Principiosymétodosparadeterminarloshonorarios 431
23.4 Cálculo de costos y precios de un cometido asignado..... 436
23.5 Facturación a los clientes y cobro de los honorarios 440

Capítulo 24 Administración del cometido asignado..... 443
24.1 Estructuraciónyprogramaciónde uncometido 443
24.2 Preparación de un cometido..... 447
24.3 Gestión de la ejecución del cometido 450
24.4 Registros e informes del cometido..... 457

Capítulo 25 Control operacional y financiero 463
25.1 Plan dc trabajo y presupuesto..... 463
25.2 Vigilancia del rendimiento..... 467
25.3 Teneduríadelibrosycontabilidad 471

Capitulo26 Estructuracióndelasorganizacionesconsultivas..... 475
26.1 Formasjurídicasdelaempresa..... 475
26.2 Estructuración del personal esencial operativo 478
26.3 Organización de la comercialización..... 483
26.4 Organización de otros servicios a los clientes 484
26.5 Organización de las actividades internacionales 486
26.6 Organización de los servicios de apoyo administrativo y técnico..... 487
26.7 Instalaciones de oficina..... 490
26.8 Dirección superior 492

Parte V Perfeccionamiento de los consultores de empresas

Capítulo 27 La consultoría de empresas como carrera..... 497
27.1 Característicaspersonalesdelosconsultores..... 497
27.2 Contratación y selección 500
27.3 Fomentodelasposibilidadesdecarrera..... 504

Capitulo28 Capacitaciónyperfeccionamientodelosconsultores 511
28.1 Capacitacióndelosnuevosconsultores..... 512
28.2 Materias abarcadas por la capacitación inicial..... 521
28.3 Métodos de capacitación 524
28.4 Capacitación complementaria y perfeccionamiento de la formación de los consultores 527

Capítulo 29 La profesión de consultoría en los países en desarrollo..... 533
29.1 Demanda y oferta..... 533
29.2 Problemas especiales que afrontan los consultores..... 535
29.3 Métodos de capacitación y perfeccionamiento 539

Página

Apéndices

Apéndice 1 Los diez mandamientos del cliente 545
Apéndice 2 Asociacionesdeconsultoresdeempresasenvariospaíses..... 553
Apéndice 3 Códigosprofesionales(ejemplos)..... 559
Apéndice 4 Esbozo de un estudio de gestión 565
Apéndice 5 Condiciones del contrato de consultoría..... 577
Apéndice 6 Casoprácticodeconsultoríaengestióndelaproducción 579
Apéndice 7 Casoprácticodeconsultoríadestinadaainducirelproceso..... 593
Apéndice 8 Estudio del caso de un cambio completo de una empresa..... 609
Apéndice 9 Lacomunicacióndepersonaapersonaenlaconsultoría 619
ApéndicelO Redacciódelosinformesdelosconsultores 627
Apéndice 11 Bibliografía de obras relativas a la consultoría de empresas..... 633

Indice alfabético..... 651

Página

545
553
559

577
579
593
609
619
627

^
651

PROLOGO

Hace tiempo que se ha reconocido que la consultoría de empresas es un servicio profesional útil que ayuda a los directores de empresa a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones. Cientos de miles de entidades comerciales privadas y de organizaciones públicas de los países industrializados y de los países menos desarrollados recurren a los servicios de consultoría de empresas, independiente o conjuntamente con actividades de capacitación, estudios de viabilidad y de mercado, diseño de sistemas, investigaciones sobre procedimientos, asesoramiento técnico y otros servicios profesionales.

Como consecuencia de ello, desde comienzos del decenio de 1950. el Programa de Perfeccionamiento del Personal de Dirección de la Oficina Internacional del Trabajo (OlT) ha prestado considerable atención al fomento de la consultoría de empresas y a la promoción de unas prácticas de consultoría eficaces en los Estados Miembros. Por medio de sus proyectos de cooperación técnica, la OlT ha asistido a muchos de sus Estados Miembros en el establecimiento de servicios de consultoría locales para los diversos sectores de la economía y/o en el perfeccionamiento profesional de los consultores de empresas y los capacitadores.

Para responder a la insistente demanda de una guía completa de la consultoría de empresas orientada hacia la práctica, en 1970 se publicó la primera edición en inglés de este libro. El libro se convirtió rápidamente en una obra de consulta básica y en un manual sobre consultoría de empresas en todo el mundo: la edición inglesa original (con ocho reimpresiones en diez años) fue seguida de ediciones en japonés, francés. español, portugués, serbocroata, indonesio y. más recientemente, chino.

Sin embargo, desde 1976 se han producido numerosos cambios en los frentes económicos nacionales e internacionales. Los consultores de empresa han hecho grandes esfuerzos por mantenerse al tanto de esos cambios y responder a nuevos retos y dificultades. Esos esfuerzos han originado múltiples progresos en la profesión de consultor y en la metodología de su labor: el tamaño, la especialización y las características de las oficinas de consultoría: las estrategias adoptadas por esas oficinas o empresas: el número y variedad de servicios que ofrecen: la comercialización de los servicios d-_ consultoría y otros servicios profesionales; los métodos de colaboración

NATURALEZA Y OBJETO DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS 1

1.1 Definición de consultoría

Existen numerosas definiciones del término «consultoría» y de su aplicación a ^f**15 situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: «Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de *proporcionar ayuda* sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor *no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma,* sino que ayuda a los que lo son» [1]. Peter Block sugiere incluso que «se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente» [2]. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, «la consultoría de empresas 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. recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones» [3]. Las asociaciones profesionales de consultores de empresas de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como empresas de consultoría individuales, utilizan definiciones análogas.

Consideramos los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un

método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría de emprésas se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. De modo paralelo, la consultoría de empresas es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría. sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

En nuestro libro hemos optado por abordar las necesidades de los dos grupos de personas a que está destinado. Aunque se ha redactado pensando primordialmente en los consultores profesionales de empresas, también se han tenido presentes las necesidades de cualquier otra persona que intervenga a título consultivo, aunque no sea un consultor a tiempo completo.

Para comenzar, conviene señalar algunas características particulares de la consultoría de empresas.

Ayuda profesional a las personas que dirigen empresas

Ya se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Asimismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respeto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

Podría objetarse que los directores de empresa tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y que la situación de cada empresa es única. En consecuencia, ¿qué se puede ganar con la participación de un recién llegado que no está familiarizado con una situación dada?

A lo largo de los años, los consultores de empresas pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprenden a abordar nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica so-

bre dirección y administración de empresas y de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, incluidos los que tienen su origen en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, por tanto, como un vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Hasta para un director excelente, un consultor de empresas puede siempre aportar algo nuevo a la organización.

Servicio consultivo

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de «asesoramiento». La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada. a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que se repetirán con frecuencia a lo largo de la presente obra.

Servicio independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La *independencia financiera* significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La *independencia administrativa* implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna, como se explicará en la sección 2.6.

La *independencia política* significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

La *independencia emociona!* significa que el consultor mantiene su desapego, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría puedan resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo. los consultores no disponen de una varita mágica para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que. una vez contratado un consultor, la dirección de la empresa puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas pero factibles. Para conseguir resultados son tan importantes un decidido empeño de la dirección de la empresa en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente-consultor como la calidad del asesoramiento técnico de éste.

1.2 ¿Por qué se recurre a los consultores?

En general, los directores de empresas recurren a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora: idealmente, termina con una situación en que se ha producido *un cambio.* que se debe valorar como una mejora. Directa o indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a *mejorar la calidad de la dirección* y a *lograr imfuncinnamiento bueno o excelente de la organización.* Estos son los objetivos primordiales del empleo de consultores, aun cuando «mejoramiento de la dirección», «buen funcionamiento de la organización» o «funcionamiento excelente de la organización» son conceptos relativos cuyo significado exacto se ha de definir en el contexto de cada organización.

A continuación se enumeran las principales razones prácticas que ¡nducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores.

Para que aporten conocimientos y técnicas especiales

Se puede recurrir a consultores cuando una organización carece de las personas capaces de abordar un problema con la misma posibilidad de éxito. Para ello se requieren a menudo métodos y técnicas especiales en que el consultor es un experto. En otros casos, el problema puede ser de carácter general, si la organización no consigue alcanzar su objetivo principal, y los conocimientos especializados requeridos pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, la planificación, la coordinación. los sistemas de información u otras cuestiones generales análogas. Puede ocurrir también que la dirección de la empresa comprenda que se requieren mejoras, pero la organización no cuente con capacidad y experiencia suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio. El consultor puede

aportar esos conocimientos especializados, hacer comprender al cliente los procesos y las relaciones de la organización y ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada para el cambio.

No es inhabitual que una organización no posea ciertos conocimientos o técnicas que podrían serle de gran utilidad, y ello no es forzosamente un indicio de incompetencia. El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado, y las necesidades de las organizaciones tan diversas, que incluso entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar de ciertos problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades. En tales casos, los consultores de empresa pueden ser de ayuda.

Para que aporten un intensa ayuda profesional con carácter temporal

En otras situaciones, la organización puede disponer de los conocimientos técnicos requeridos, pero los directores de alto nivel o los especialistas del personal tienen que concentrarse en un trabajo a fondo y constante sobre un problema o proyecto principal. El funcionamiento cotidiano de la empresa les deja escaso tiempo y no es fácil ocuparse simultáneamente de cuestiones prácticas y conceptuales. Los consultores no sólo aportan el tiempo, sino que dejan la organización una vez que han terminado su cometido.

Para que aporten una opinión externa imparcial

Incluso los mejores elementos de una organización pueden estar demasiado influidos por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles. En cambio, debido a su independencia de la organización del cliente y a que no está influido por los hábitos de la organización, un consultor de empresas puede aportar un nuevo punto de vista y ser imparcial en situaciones donde ningún miembro de la organización lo sería. Algunos directores y gerentes han adoptado la práctica de recurrir a un consultor como a un colaborador secreto con el que examinan todas las decisiones importantes antes de adoptarlas.

Para que justifiquen las decisiones de la dirección

En ocasiones se pide a los consultores que realicen tareas y presenten informes con el fin de que un director pueda justificar su decisión refiriéndose a las recomendaciones de los consultores. En otras palabras, un director puede haber determinado sus objetivos y adoptado su decisión, pero quiere poder decir que está aplicando sugerencias hechas por un consultor independiente.

Un consultor que acepta este tipo de compromiso es arrastrado a penetrar en el oculto y complicado mundo de la política interna de la empresa. Su informe desempeñará una función política, además de su contenido técnico. Este papel puede ser constructivo y útil, por ejemplo, si un director tropieza con una fuerte resistencia para

introducir cambios que su organización tendrá que hacer de cualquier modo y necesita remitirse a la competencia del consultor. No obstante, puede también suceder que un consultor caiga en una trampa y que su informe se utilice indebidamente en favor de una determinada política de la empresa y para defender intereses creados o intereses de grupo. Una evaluación independiente e imparcial de cada situación ayuda al consultor a evitar ser utilizado como un chivo expiatorio.

La consultoría como fuente de aprendizaje

Lvndon Urwick, cuya contribución al fomento de la consultoría de empresas es una de las más importantes, ha señalado que «el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios». En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores nó para hallar una solución a un problema preciso, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadoras con el fín de obtener información para la dirección) y los métodos que utiliza para poner al descubierto los problemas y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, corrección de errores y repetición, evaluación y técnicas análogas). El asesoramiento asume un cometido de enseñanza: su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización y ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. A menudo se insiste en que de este modo «se ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas». Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor de empresas acrecienta sus propios conocimientos y competencia.

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente, prestaremos considerable atención a este aspecto en la presente guía.

Los beneficios deben ser mayores que los costos

Además de las dimensiones técnica y de aprendizaje, debe tenerse igualmente en cuenta la cuestión financiera al recurrir a consultores. Sus servicios no son gratuitos y un proyecto importante de consultoría puede resultar costoso. La relación entre costos y beneficios es un factor importante para decidir si se ha de contratar a un consultor. En principio, su empleo sólo estájustificado si los beneficios son mayores que los costos. Esto parece evidente. Sin embargo, en muchos casos los costos y los beneficios no se valoran como es debido y no resulta claro si la misión ha sido realmente beneficiosa desde el punto de vista económico y financiero. Volveremos sobre esta cuestión más adelante, al examinar en los capítulos 7, 9 y 11 la planificación y evaluación de las tareas de consultoría.

1.3 ¿Quién recurre a consultores?

La consultoría de empresas como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. En el curso de su historia, la consultoría se ha ido extendiendo a nuevas esferas de la actividad humana, nuevos países y nuevas regiones.

¿Organizaciones en dificultades o en situación excelente?

En otras épocas se consideraba que recurrir a un consultor era un último recurso y una admisión de la incompetencia o incapacidad para controlar la situación con los propios medios de la organización. Tal actitud aún persiste en unas pocas organizaciones, donde se piensa que mientras los negocios vayan como siempre, gastar dinero en consultores es un desperdicio. Si la situación empeora, la presión de los acontecimientos puede ser tan fuerte que obligue a contratar a un consultor, aunque quizá sea demasiado tarde. No es sorprendente que algunos directores y gerentes sigan consi* derando a los consultores como «reparadores de desperfectos», «médicos de empresa», «curanderos de empresas», etc.

Esta actitud contrasta con la práctica actual de numerosas sociedades mercantiles bien dirigidas, algunas de las cuales, incluso las más importantes, cuentan con numerosos directivos y funcionarios calificados, pero recurren como práctica normal a los consultores de empresas con bastante regularidad. La experiencia muestra que incluso las organizaciones más fuertes e importantes han puesto en práctica muchas ideas y medidas y se han aprovechado de buenas oportunidades comerciales gracias a la ayuda de consultores.

A partir de la calidad o del nivel de la situación a que hace frente la organización cliente, el consultor debe preguntarse si su ayuda consiste en contribuir a rectificar una situación que se ha deteriorado (problema de corrección), a mejorar una situación imperante (problema de mejoramiento) o a crear una situación totalmente nueva (problema de creación).

En una empresa determinada, por ejemplo, pueden haber surgido dificultades en la comercialización. El volumen de ventas de un producto que se ha fabricado y vendido con éxito durante varios años de repente se reduce y esto comienza a causar graves dificultades financieras a la organización. Las razones de ello no son muy claras. Todos están de acuerdo en que se trata de un problema apremiante que requiere medidas inmediatas. Se trata de un *problema de corrección.* Esto significa que. con casi los mismos recursos, en el pasado se conseguía un rendimiento satisfactorio que no se logra ahora. El problema está claramente determinado, si se acepta que el restablecimiento de la situación original es todo lo que se necesita. Se trata efectivamente de una «reparación». La solución reside en descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y corregir sus causas. Es muy problable que. al hacerlo, el consultor descubra oportunidades para llegar a una situación algo mejor que la original.

Los *problemas de mejoramiento o perfeccionamiento* representan otro grupo. Entrañan la tarea muy común de partir de la situación existente para mejorarla. Pueden estar relacionados con elementos parciales de la gestión, como la contabilidad y las

técnicas de control de los costos, los procedimientos administrativos o el mantenimiento de registros. Por ejemplo, una empresa que utiliza el cálculo de costos inicial considera que debe pasar al cálculo de costos estándar para mejorar la precisión y eficiencia del control de los costos y estar, de ese modo, en una mejor situación para adoptar medidas oportunas de ahorro de costos. El consultor puede disponer de modelos o normas utilizados en otras partes, y su tarea principal consistirá en examinar las condiciones de su aplicación, determinar los ajustes necesarios y ayudar a persuadir y a formar al personal afectado por un procedimiento perfeccionado. No obstante, numerosos problemas de mejoramiento están menos estructurados y son más difíciles de abordar. Una organización cliente puede tener buenas posibilidades de mejorar el rendimiento, pero se han de establecer metas realistas y se han de idear medidas en diversas esferas del funcionamiento. La consultoría puede entrañar todo un conjunto de cambios tecnológicos, estructurales, de personal, financieros, de procedimiento y de otra índole.

Para resolver los *problemas de creación,* el consultor dispone al principio de muy escasos elementos de juicio. Puede partir simplemente del deseo de cambio y de algunas ideas brillantes. Así sucede a menudo con empresas en excelente estado que recurren a un consultor, para hallar nuevas esferas de expansión, ofrecer nuevos servicios a los clientes, experimentar formas innovadoras de incentivación. proponer negocios conjuntos con asociados extranjeros, etc.

Huelga decir que muchas consultorías incluyen elementos de los tres tipos de problemas más arriba descritos. Al abordar un problema aparentemente de perfeccionamiento en una compañía que obtiene buenos resultados, el consultor puede descubrir que en primer lugar se requieren ciertas medidas correctivas. Asimismo, un problema de corrección puede requerir un enfoque creativo totalmente nuevo, ya que, de lo contrario, no será posible detener el proceso de constante deterioro. En general, cualquier situación debe considerarse en la perspectiva de las oportunidades futuras. Si lo contrata una organización en dificultades para que aborde un problema de corrección, el consultor deberá siempre preguntarse si la rectificación de una situación deteriorada es realmente lo que necesita o si. por el contrario, la organización debe considerar la posibilidad de nuevas formas de definición de sus propósitos y objetivos, establecer nuevas estrategias y buscar nuevos clientes. Un problema básicamente correctivo puede a menudo transformarse en un problema de mejoramiento o de creación.

Clientes de los consultores de empresa

La consultoría de empresa tiene su origen en el sector privado: el crecimiento y la diversificación de las consultorías están relacionados con el desarrollo de la sociedad mercantil y con los cambios en la forma de hacer negocios. Como ya se ha mencionado. incluso las empresas más importantes y exitosas consideran útil dar empleo a consultores y han adquirido una gran habilidad para servirse de ellos con eficacia. Con frecuencia se produce una «repetición de las tareas»; una gran empresa, satisfecha con los conocimientos profesionales y los métodos de una oficina de consultoría. puede recurrir a ella muchas veces a lo largo de los años. En algunas oficinas de con-

sultoría. el volumen de actuaciones duplicadas llega a alcanzar del 70 al 80 por 100. Muchas empresas tienen sus consultores «permanentes», utilizan diversas oficinas de consultoría y han aprendido a aprovechar la competencia técnica que pueden ofrecer los diversos consultores.

En *una empresa pequeña,* la decisión de recurrir a un consultor de empresas puede ser difícil. El propietario o director quizá considere ese servicio profesional caro, y a menudo no ve de qué manera un colaborador exterior puede prestar ayuda en su situación especial. No obstante, el volumen de los servicios de asesoramiento proporcionados a las empresas pequeñas ha ido en aumento. Algunos consultores de empresas se especializan en los problemas de la empresa pequeña y en algunos países se dispone de servicios de consultoría subvencionados para las empresas más pequeñas como parte de los programas de desarrollo de este sector.

Una tendencia destacada en la consultoría de empresas ha sido el rápido crecimiento del volumen de trabajo realizado para *el sector público.* Cada vez se recurre más a consultores de empresas en las administraciones públicas centrales y locales, los organismos y los servicios públicos especializados y las empresas públicas. En los Estados Unidos, por ejemplo, varias oficinas importantes de consultoría dedican del 30 al 40 por 100 de su actividad al sector público y algunas están preocupadas por su creciente dependencia de los contratos gubernamentales. La cifra es incluso superior en países donde la participación del sector público en la actividad económica es muy importante.

El principal motivo de este empleo de los consultores es el deseo de los gobiernos de utilizar la competencia gerencial de las empresas privadas para aumentar la eficiencia del mecanismo público y combatir la burocracia y otras enfermedades crónicas del servicio público. Por otro lado, los consultores independientes tienen que aprenden lo bastante acerca de las medidas políticas y los procedimientos públicos para evitar el trasplante de conceptos y métodos que el sector público no puede utilizar. Además de servirse de consultores privados independientes, la mayor parte de los gobiernos han establecido ahora sus propios servicios de consultoría en diversas formas y con diferentes nombres.

Por último, el amplio alcance de la utilización de servicios de consultoría de empresas queda demostrado por el número creciente de misiones consultivas llevadas a cabo en diversos *organismos y organizaciones sociales.* En su búsqueda de eficiencia y un mejor servicio a los clientes, los sectores sociales han descubierto la utilidad de recurrir a los consultores de empresas, que ahora trabajan para hospitales, administraciones de atención sanitaria, instituciones de seguros sociales, universidades, administraciones escolares, organizaciones religiosas, sindicatos, etc.

El ámbito internacional

El empleo de consultores para que trabajen en países distintos del suyo es otra tendencia con múltiples repercusiones. Este fenómeno comenzó con las empresas mercantiles que actúan a escala internacional y prosiguió con los gobiernos y las organizaciones internacionales. Como parte de los proyectos de asistencia técnica, bilaterales o multilaterales, se proporcionan considerables servicios de consultoría. Por

ejemplo, el Banco Mundial es un usuario importante de los servicios de consultores, y muchas organizaciones de consultoría trabajan por cuenta de gobiernos y empresas en países en desarrollo en relación con proyectos técnicos financiados con cargo a préstamos proporcionados por el Banco Mundial.

Algunas oficinas de consultoría se han convertido en auténticas empresas multinacionales, con una parte importante de sus ingresos obtenidos por sus trabajos en el extranjero y con filiales o sucursales en varios países y continentes. Más recientemente, la creciente demanda de servicios de consultoría ha estimulado la creación de una profesión de consultores nacionales en los países en desarrollo, en particular en países que están experimentando una rápida industrialización.

La tendencia general

Es evidente que la demanda de servicios de consultores de empresas procede de todos los sectores de la actividad humana y de todos los tipos de organizaciones, debido a una creciente presión económica y social para mejorar la gestión y alcanzar niveles más elevados de rendimiento y eficiencia. Sería exagerado decir que los consultores de empresas influyen en el curso de la historia. Sin embargo, han sido la mano invisible detrás de algunas decisiones sumamente importantes de empresas y gobiernos. y sus intervenciones han contribuido a modelar el futuro de poderosas organizaciones públicas y privadas. Su repercusión total en las actividades mercantiles y en los asuntos públicos ha sido considerable, aunque nunca será posible expresarla en cifras. Por consiguiente los esfuerzos por aumentar los niveles profesionales de los servicios de consultoría de empresas tienen interés no sólo para los usuarios directos de esos servicios, sino también para la sociedad en la que actúan los usuarios de los servicios consultivos.

1.4 Elementos fundamentales del método de la consultoría

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría de empresas, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular.

No obstante, la consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, las pruebas psicológicas constituyen una técnica especial de investigación que se emplea únicamente en ciertas tareas de selección de personal. Algunos consultores se oponen incluso a esta técnica. En cambio. todos los consultores se sirven de las entrevistas y deben estar capacitados para redactar informes. La entrevista y la redacción de informes son técnicas fundamentales de la consultoría.

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones dientes:

— *una dimensión técnica*, vinculada con la naturaleza de la gestión o problema de la empresa que afronta el cliente y la forma de que este problema se puede analizar y resolver;
— *una dimensión humana*, es decir, la relación entre el consultor y el cliente y la forma en que los miembros de la organización cliente reaccionan a los cambios y pueden ayudar a planificarlos y aplicarlos.

Por razones metodológicas, el presente texto tratará a menudo por separado de estas dos dimensiones. En la práctica de la consultoría no se separan. Los problemas técnicos y humanos de una empresa están interrelacionados y será sumamente conveniente que así lo entienda el consultor.

La solución del problema técnico del cliente

En primer lugar, el consultor ayuda al cliente a abordar sus problemas desde un punto de vista técnico. El cliente espera que el consultor posea considerables conocimientos técnicos en la esfera de su organización; por ejemplo, las transacciones financieras internacionales, el control computadorizado de inventarios, los sistemas de indemnización del personal o la planificación estratégica de la fabricación de los bienes de capital. Para abordar el problema de que se trata, el consultor aplica un método riguroso de identificación y solución de los problemas, que incluye el acopio, la comprobación y la verificación cruzada de los hechos, así como el cuestionario de las hipótesis e impresiones comunicadas por el cliente y el sometimiento de todos los resultados a un minucioso diagnóstico. El consultor es igualmente metódico, pero también aplica un amplio conjunto de técnicas creativas en busca de nuevas soluciones factibles, la determinación yjustificación de las mejores soluciones que ha de elegir el cliente, la concepción de planes de acción para la aplicación de las propuestas y la ayuda al cliente para organizar y vigilar esa aplicación.

Relación con la organización cliente para planificar y aplicar los cambios

Este aspecto tiene múltiples facetas. El consultor y el cliente tienen que delimitar sus respectivas funciones, asegurándose de que sean complementarias, se apoyen mutuamente y sean plenamente entendidas por ambas partes. Como más adelante se verá, el consultor puede elegir entre diversas funciones (o modalidades) según la índole del problema y la experiencia y actitudes del cliente. El consultor procurará obtener la colaboración del cliente en todas las etapas de su tarea, con el fin de que éste participe activamente y de que el resultado final de la consultoría sea un logro conjunto, en lugar de atribuirse exclusivamente al consultor.

El objetivo final consiste en ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización. Al ayudarlo a poner al descubierto y a resolver problemas técnicos concretos, el consultor se ocupa, por consiguiente, de problemas humanos y de aspectos humanos del cambio de la organización. A los consultores se los llama a menudo «agentes del cambio». Esta designación destaca su papel de ayuda en la determinación de la necesidad del cambio y en la planificación y aplicación de éste. Como

un cambio de la organización entraña un cambio de sus miembros, el consultor debe abordar asimismo el aspecto psicológico, ayudando al cliente a proceder de manera que no se susciten resistencias a las transformaciones y, de ser necesario, a superar esa resistencia.

Visión general del proceso de consultoría

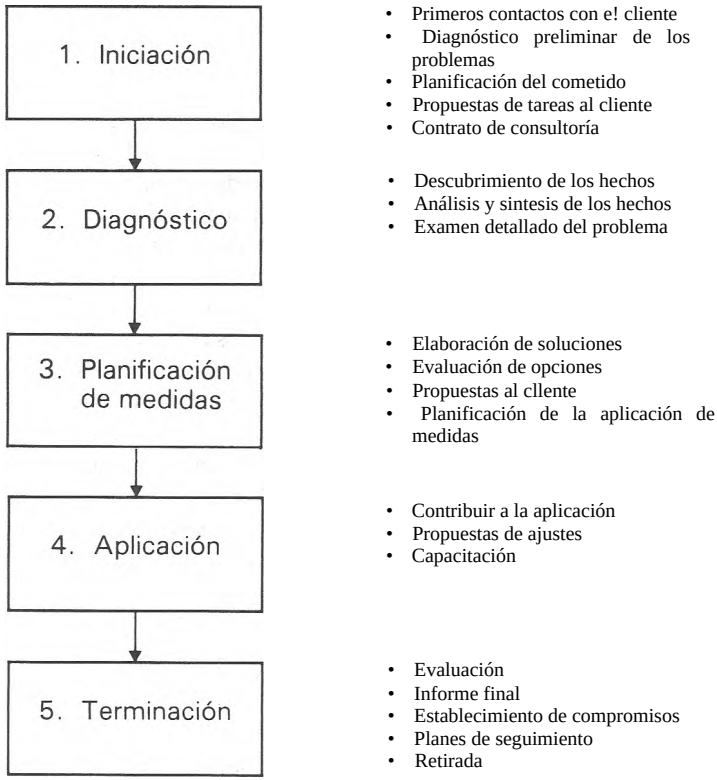
El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

En la bibliografía se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo llaman algunos autores, en fases principales. Diversos autores sugieren modelos que comprenden de tres a diez fases [4]. Es útil utilizar un simple *modelo de cincofases* principales, que se indican a continuación: *preparativoso iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación* y *terminación.* Este modelo, que se presenta en la figura 1.1. es el que se ha utilizado constantemente en el presente libro. Como es obvio, no se puede aplicar un modelo universal en forma indiscriminada a todos los problemas, pero constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación concreta es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo. la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas. Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve sólo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adoptan medidas correctivas. Cada fase puede subdividirse en varias subfases o actividades paralelas, etc.

El lector advertirá probablemente que este modelo de proceso de consultoría es muy análogo a los *modelos para la solución de problemas,* cuyas diversas variantes se pueden encontrar en la bibliografía. En realidad, la consultoría *es* esencialmente una forma de solucionar problemas. Las diferencias con respecto a otras formas de solución de problemas radican en la participación de un consultor. El modelo del proceso de consultoría incluye también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación consultor-cliente en el curso del proceso.

Es posible que el lector conozca también diversos *modelos de cambios planificados de la organización* y quizá esté interesado en compararlos con el modelo de la figura 1.1. A este respecto, se ha de decir también que el proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad del cambio y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con la ayuda de un consultor. El proceso de cambio planificado y el de consultoría siguen la misma lógica fundamental.

Figura 1.1 Fases del proceso de consultoría



EI proceso de consultoría se examinará de manera detallada en los capítulos 7 a 11. pero será útil hacer aquí una breve descripción de sus cinco fases básicas.

Iniciación

En esta fase el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

Diagnóstico

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿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? Se sintetizan los resultados de la fase de 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 real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor.

Plan de acción

La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia aI cambio.

Puesta en práctica

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría. constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que

escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación. La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizá sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Sobre esta cuestión existen numerosas malas interpretaciones y concepciones erróneas. Muchos contratos de consultoría terminan cuando se transmite un informe que contiene propuestas de acción, es decir *antes* de que comience la puesta en práctica. Por ejemplo, en los Estados Unidos sólo de un 30 a un 50 por 100 de las consultorías incluyen la aplicación de las medidas. Si el cliente es plenamente capaz de hacerse cargo de modo directo de cualquier fase del proceso de cambio y desea hacerlo, no hay motivo alguno para que deba recurrir a un consultor. El consultor puede terminar su cometido una vez acabada la fase de diagnóstico. Lamentablemente, la decisión de poner fin a la consultoría después de la fase de planificación de la acción no refleja la evaluación del cliente de su propia capacidad y su determinación a aplicar las propuestas sin más ayuda del consultor. Más bien, refleja una concepción extendida de la consultoría según la cual sólo tiene que conseguir que sus clientes acepten sus informes y propuestas. Algunos clientes toman esta decisión porque en realidad no entienden que incluso un informe de consultoría muy fundamentado no aporta una garantía total de que el nuevo plan vaya realmente a funcionar y que se alcancen los resultados prometidos. Otros clientes se sentirán satisfechos con esa solución porque en verdad lo que querían era un informe, no un cambio. Volveremos sobre estas cuestiones en el capítulo 10, en el que sugeriremos diversas modalidades de participación del consultor en la puesta en práctica de las medidas de cambio.

Terminación

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración. se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminada de común acuerdo.

1.5 Consultoría y capacitación, investigación e información

La consultoría no es el único servicio o técnica de intervención que ayuda a mejorar la competencia gerencial y el rendimiento de una organización. Aunque tienen

sus propios criterios metodológicos, la capacitación, la investigación y los servicios de información persiguen el mismo objetivo final de ayudar a la dirección que la consultoria. con la que están estrechamente vinculados. Los consultores recurren ampliamente a estos servicios en su relación con los clientes o en la preparación de nuevos cometidos.

La consultoría y la capacitación

La consultoría es inseparable de la capacitación. Como se ha mencionado más arriba, en todo enfoque de consultoría eficaz el componente de aprendizaje es muy importante. El cliente aprende del consultor, pero el consultor aprende también del cliente y esto lo ayuda a ajustar su enfoque en las fases siguientes de su cometido y acumular experiencia para futuros contratos.

En toda misión de consultoría se aprende algo, aunque los conocimientos adquiridos pueden ser limitados si es el consultor el que realiza directamente la tarea y transmite los resultados al cliente. Esta es la razón por la que en nuestro libro damos tanta importancia a una relación de colaboración y a las modalidades de consultoría que requieren la participación activa del cliente. El cliente no aprende realizando tareas ordinarias y rutinarias, sino llevando a cabo, en colaboración con el consultor, tareas útiles que son nuevas para él y adquiriendo la capacidad de analizar sus problemas desde nuevos ángulos.

La capacitación se utiliza a menudo como una técnica de intervención para coadyuvar en el cambio y ayudar a los miembros de una organización a asumir los cambios propuestos como resultado de la consultoría (véase la sección 4.5). El consultor puede proponer que se incluyan en la tarea diversos modos de formación, que pueden adoptar la forma de un seminario sobre técnicas de recolección de datos o sobre los nuevos progresos en la esfera técnica abarcada por la consultoría. Unos programas amplios de capacitación pueden formar parte de la fase de puesta en práctica, por ejemplo, si se van a introducir cambios importantes en la información destinada a la dirección y los sistemas de control o en la estrategia y las técnicas de comercialización.

Muchas organizaciones de consultoría no se limitan a ofrecer servicios de formación a sus clientes. La experiencia acumulada gracias a los diversos cometidos asignados por los clientes es muy útil para concebir programas de perfeccionamiento del personal de dirección orientados hacia la práctica. Se puede tratar de programas regulares. o de seminarios de gestión especiales y mesas redondas. La experiencia del consultor puede reflejarse en el contenido del programa (centrado en las cuestiones que más preocupan a los clientes) y la metodología (destacando los métodos por medio de los cuales los participantes mejoran su capacidad para resolver problemas y otras técnicas). Los informes de los consultores proporcionan un acervo de material informativo que se puede utilizar en las aulas como estudios monográficos, ejercicios prácticos, juegos de simulación de administración de empresas, listas de verificación, ejercicios de resolución de casos, etc.

De igual modo que la capacitación es una técnica de intervención esencial del consultor, la consultoría es muy importante para el capacitador profesional. Incluso

si su función primordial no es la de asesorar, los centros e institutos de perfeccionamiento del personal de dirección están cada vez más interesados en realizar ciertas tareas de consultoría relacionadas con los programas de formación que imparten. Esto es necesario por los motivos ya mencionados: basar la formación sobre todo en la experiencia práctica y concentrarla en cuestiones consideradas como prioritarias por los profesionales. Además, en muchas situaciones la capacitación no basta: los participantes deben adquirir nuevas ideas y aprender algunas nuevas técnicas, pero necesitan más ayuda si tienen que empezar a aplicar lo que han aprendido. Los talleres de formación orientados hacia la solución de problemas se pueden utilizar para que los directores participantes que conocen algún método eficaz de consultoría pongan al descubierto los problemas que es preciso resolver y despertar su interés en trabajar con un consultor una vez terminado el taller o seminario. Las instituciones de perfeccionamiento del personal de dirección, por tanto, alientan a su personal docente a que realice tareas consultivas y adopte diversas disposiciones de trabajo para que ello sea posible. Es evidente que en estas situaciones los capacitadores deben ser también competentes en las técnicas de consultoría.

La consultoría y la investigación

A muchos de los consultores de empresas de la generación anterior les complacía considerarse como profesionales prácticos, dotados de conocimientos básicos que no tenían nada en común con los investigadores. Sin embargo, esta dicotomía reflejaba una escasa preparación teórica del consultor y una falta de propósitos prácticos por parte de la mayoría de los teóricos, en lugar de un conflicto de fondo entre el enfoque de la consultoría y el de la investigación. En realidad, pese a sus diferencias (véase el cuadro 1.1), la investigación y la consultoría tienen mucho en común y pueden aportarse recíprocamente útiles servicios [3].

Al abordar los problemas prácticos de la dirección o gestión, los consultores tienen que conocer los resultados de las investigaciones y basarse en ellos. Por ejemplo, antes de recomendar una técnica para incentivar es mejor saber si se ha realizado alguna investigación sobre el empleo de esa técnica en condiciones análogas a las del cliente. Las organizaciones de consultoría estimulan cada vez más a sus miembros no sólo a estar informados acerca de los resultados publicados de las investigaciones sobre administración de empresas, sino también a estar al tanto de los proyectos de investigación en marcha y a conocer los principales investigadores.

Por otra parte, la investigación sólo puede resultar beneficiada de una estrecha relación con la consultoría. Los datos acopiados en las organizaciones clientes por los consultores pueden ser útiles para investigaciones más amplias. Los datos de varias organizaciones se pueden utilizar para obtener conclusiones generales sobre tendencias sectoriales o de otro tipo, sin infringir el carácter confidencial de la información. Debido a ello, numerosas oficinas de consultoría se han lanzado también a la investigación. Cuentan con un programa de investigación concreto, realizan investigaciones por contrata y publican libros basados en sus propias investigaciones o cooperan en proyectos de investigación con universidades e investigadores particulares. Algunas oficinas de consultoría se han conquistado la fama de basarse sólidamente en las

Cuadro 1.1 Factores que diferencian a la investigación de la consultoría

FACTOR	INVKSTIGACION	C'0NS(!LI0RIA
Problema	Principalmente inventado por el investigador: es más abierto, especialmente en la investigación exploratoria	Principalmente concebido por el cliente, a veces sobre una base conjunta
Escala de tiempo	Normalmente flexible	Más ajustada y rígida
Producto final	Nuevos conocimientos y nuevas teorías + ¿una mejor práctica?	Mejores prácticas de dirección
Propiedad de la información	Normalmente se puede obtener públicamente	A menudo es de carácter confidencial
Adopción de decisiones	El objetivo se puede modificar a discreción del investigador con sujeción a un plan	Los cambios se limitan a la tarea principal únicamente
Rigor académico	Ajustado metodológicamente	Nivel mínimo apropiado para la solución del problema
Evaluación	Externa, por colegas de la comunidad científica y los órganos rectores políticos	Interna, por la empresa

investigaciones. Las escuelas de comercio y de administración empresarial y los institutos de investigación están cada vez más interesados en poner a prueba y en difundir los resultados de sus investigaciones mediante la realización de tareas de consultoría.

Metodológicamente, los consultores aprenden mucho de los investigadores y viceversa. La investigación de procesos es un ejemplo de investigaciones en el límite entre ambos campos; sus dos objetivos simultáneos consisten en resolver un problema práctico importante y obtener nuevos conocimientos acerca del sistema social que es objeto del estudio. La investigación sobre procesos entraña el cambio de lo que se está investigando, mientras que esto no ocurre en la investigación convencional.

La consultoría y la información

Proporcionar información al cliente es uno de los principales cometidos de un consultor en cada misión de consultoría. En algunos casos ésta es la única o la principal aportación que se espera de él; por ejemplo, si el cliente tiene interés en comparar sus niveles de rendimiento con las otras organizaciones, utilizando los datos que puede suministrar el consultor.

En realidad, en muchos casos basta con que el consultor encuentre y presente información que permita al cliente reorientar su trabajo, adoptar una decisión sobre las inversiones o decidir que quiere saber más acerca de las organizaciones que consiguen mejores resultados. La información en sí puede tener mucho poder e influir fuertemente en personas interesadas y capaces de sacar conclusiones de ella.

Las oficinas de consultoría tienen a su disposición un tremendo caudal de información y muchas cuentan con verdaderos expertos en la recolección y el procesamiento de datos. Algunas oficinas de consultoría empiezan a considerarse como ban-

cos de datos especializados, y estudian nuevas formas de trabajar con la información y de utilizarla para proporcionar otros servicios a los clientes. Este sector se está desarrollando actualmente con gran rapidez. Incluye diversos tipos de servicios de información, regulares o especiales, por medio de los cuales los clientes pueden conocer la evolución práctica y teórica en esferas que son esencialmente para sus empresas.

Este es un servicio directo útil para los clientes y una fuente de nuevos contactos. Un cliente puede extraer nuevas ideas de la información así obtenida y pedir al consultor que las explore más a fondo y que lo ayude a ponerlas en práctica.

Un conjunto equilibrado de métodos de intervención

Los consultores de empresas suelen ser pragmáticos al decidir qué tipo de servicios han de brindar a los clientes. La formación está tan estrechamente vinvulada a la consultoría que, por las razones ya explicadas, todo consultor realiza cierta actividad de capacitación y es también un formador. Hay motivos válidos también para relacionar las actividades de investigación y de información con la consultoría. Por ejemplo, un director que tiene un problema puede optar entre acopiar más información al respecto, asistir a un programa de capacitación en el que se estudiará más a fondo ese problema o pedir a un consultor que lo ayude a resolverlo.

Las instituciones de capacitación orientada hacia la práctica consideran sus métodos de trabajo de una manera análoga. Incluso si su esfera principal de actividad es la formación y desean permanecer en ella, tienen dificultades para impartir una capacitación eficaz sin cierta participación en las actividades de consultoría. investigación e información.

Por este motivo, el problema no consiste en elegir entre consultoría o capacitación u otros métodos de ayuda profesional a los directores de empresa, sino en dominar y aplicar con imaginación un conjunto bien equilibrado de métodos de intervención. Esto no significa que tengan que desaparecer las diferencias entre consultores, capacitadores, investigadores y otros profesionales de esferas análogas. No obstante, existe una clara tendencia a basarse en los métodos y conocimientos técnicos de otros profesionales de la gestión de empresas y en combinar los diversos métodos de intervención de una manera que es probable produzca un efecto óptimo en beneficio del cliente.

[1] F. Steele: *Consulting for organisational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press. 1975), pág. 3.

[2] P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981), págs. v y 2.

[1] L. E. Greiner y R. O. Metzger: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1983). pág. 7.

[4] Frecuentemente designado como el modelo Kolb-Frohman, que incluye las siete fases siguientes: exploración, iniciación, diagnóstico, planificación, acción, evaluación y terminación.

AMPLITUD Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA 2

2.1 Brevedescripciónhistórica

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir 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 que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Los pioneros de la organización científica del trabajo

Hubo varios predecesores de la organización científica del trabajo. Uno de ellos fue el fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor. Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson [1].

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth. Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar 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. Creían también en la ventaja de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y asegurarse de que los empresarios los utilizarían. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prác-

ticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables. Al final de su vida. Taylor decidió convertirse en un consultor de empresas a tiempo completo.

Estos esfuerzos iniciales dieron origen a un rasgo muy importante de la consultoría de empresas, rasgo que ha marcado la profesión y ha influido en su imagen. La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia en 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 los llamaba a menudo «expertos en eficiencia» y se los respetaba por su enfoque enérgico y metódico y por las mejoras que lograban (que a menudo eran espectaculares). No obstante, los trabajadores y los sindicatos también temían y odiaban sus intervenciones debido a sus planteamientos frecuentemente despiadados.

La primitiva imagen negativa de algunos consultores de empresas ha cambiado de modo considerable a lo largo de los años. Se abordaron nuevas esferas de la gestión y nuevos tipos de problemas que pasaron a ser parte normal del trabajo de consultoría, reduciendo de ese modo el porcentaje de su labor dedicado a la organización de la producción y del trabajo. Se produjeron cambios importantes en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar el empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores: las negociaciones se convirtieron en un método indispensable para realizar numerosos cometidos que afectaban a los intereses de los trabajadores y de otros empleados. Sin embargo, el lado positivo de la imagen del experto en eficiencia se ha conservado en gran parte: los consultores siguen siendo considerados como personas capaces de hallar nuevas posibilidades de ahorrar recursos y de aumentar la productividad.

Hacia un planteamiento general de la dirección de empresas

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia han dado origen a una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y a la aparición de nuevas esferas de consultoría. 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 por unos 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, examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

La consultoría financiera, con inclusión de la financiación de la empresa y del control financiero de las operaciones, comenzó también a expandirse rápidamente. Varios de los nuevos consultores de empresas tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados, Uno de ellos era James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925 [2].

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania. Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: éste fue el comienzó de la consultoría en el sector público.

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. Por otra parte, la investigación operativa y otras nuevas técnicas, aplicadas primero con fines militares, se incorporaron rápidamente a la dirección de empresas privadas y a la administración pública, añadiendo una nueva dimensión a los servicios prestados por los consultores.

La edad de oro de la consultoría

La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este período se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó 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 sólo 6 consultores en 1943, pero 370 en 1963 y más de 1300, dispersados por 22 países, en 1984. La empresa estadounidense A. T. Kerney empleaba a 49 profesionales en 1950 y a 500 en 1980. A fines del decenio de 1970 en los Estados Unidos se calculaba que el número total de consultores de empresa de dedicación plena era de 50 000, tres veces mayor que el que existía a mediados de la década de 1960. En el Reino Unido hay unos 5 000 consultores de empresas.

En este período, la expansión de la consultoría de empresas ha sido notable desde todos los puntos de vista y se han producido también varios cambios cualitativos importantes.

Diversificación de los servicios. Para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer otros clientes de nuevos sectores de la economía y de la actividad social, los

consultores de empresas han elaborado diversas estrategias, ofrecen nuevos servicios especiales, se especializan en sectores particulares o. por el contrario, proporcionan un amplio conjunto de servicios a los clientes más exigentes.

A la vanguardia del progreso técnico. Al actuar de este modo, la mayor parte de los consultores de empresas han adoptado la política de vincularse con los últimos progresos en la esfera de la dirección de empresas y otras conexas que podrían tener interés para sus clientes y en ofrecer nuevos servicios complejos. Los servicios de computadora, la utilización de microcomputadoras en la gestión de la producción y la contabilidad y nuevas tecnologías de comunicación pertenecen a esas áreas. Los consultores no dudan en salirse de la esfera de la dirección de empresas y ocuparse de tecnología, sistemas de comunicación, control de calidad, diseño del equipo, estudios económicos, etc., si ello tiene interés para los clientes y si puede aportar una ventaja competitiva al consultor.

Estrategias dinámicas de promoción de empresas. La competencia en la consultoría de empresas ha aumentado considerablemente en los últimos veinte años. Además de mejorar la calidad de sus servicios, los consultores de empresas han intensificado su combatividad en la búsqueda de clientes y en los intentos por convencer a los clientes potenciales de que pueden ofrecerles mejores servicios que los demás consultores. Esto ha dado origen a numerosos cambios en la publicidad y la comercialización de los servicios de consultoría.

La entrada en escena de las «Ocho Grandes». Un nuevo elemento importante ha sido la nueva actitud adoptada por ocho grandes empresas de contabilidad pública con respecto a la consultoría de empresas. Considerada durante varios decenios como incompatible con la contabilidad y la auditoría profesionales, a comienzos del decenio de 1960 las «Ocho Grandes» comenzaron a promover enérgicamente la consultoría de empresas, que produjo del 15 al 20 por 100 de sus ingresos y en algunos casos incluso más, en el decenio de 1980 [3].

Internacionalización permanente. Todas las empresas más importantes de consultoría y algunas de las más pequeñas siguen internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de las nuevas oportunidades que surgen para la consultoría en los países menos adelantados. En las principales empresas de consultoría, las actividades en el extranjero pueden aportar del 30 al 70 por 100 de los ingresos. Como ya se ha mencionado, en los países en desarrollo se han establecido nuevas oficinas de consultoría.

La consultoría interna. Los servicios de consultoría prestados con diversos nombres por dependencias internas de organizaciones privadas o públicas no son un fenómeno nuevo, pero su magnitud y papel han aumentado muy considerablemente en los decenios de 1970 y 1980. El consultor interno se ha convertido en un actor regular en el escenario de la consultoría de empresas.

Progresos en la metodología de la consultoría. Se han hecho grandes esfuerzos por aumentar los beneficios a largo plazo derivados por los clientes que utilizan servicios de consultoría, mediante el perfeccionamiento de las metodologías aplicadas en

todas las etapas del proceso de consultoría. Se presta mayor atención a la participación activa de los clientes en la tarea de consultoría, al fomento de la pericia de éstos para resolver sus propios problemas y a la necesidad de que aprendan de cada servicio de consultoría prestado en general.

Aumento dc la competencia de los clientes en el empleo de consultores. Muchas organizaciones, privadas y públicas, se han convertido en verdaderos expertos en el empleo de consultores eficaces. Han elaborado sus propioscriterios y métodos para elegir a los consultores, vigilar sus intervenciones, aprender de sus métodos y evaluar sus resultados. Los progresos logrados gracias a la consultoría no habrían sido posibles sin estas mejoras en lo que respecta a los clientes.

2.2 Amplitud de los servicios prestados

A los consultores profesionales de empresas de hoy se les puede pedir que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en las organizaciones de cualquier clase y de cualquier dimensión. Si surgen nuevos problemas y necesidades, es más que seguro que algunos consultores de empresas de uno u otro país harán inmediatamente un esfuerzo por convertirse en expertos de ese nuevo sector.

Ha habido varios intentos de enumerar y clasificar las esferas abarcadas por los consultores de empresas[4]. Las asociaciones profesionales de consultores están cada día más interesadas en esas enumeraciones, para definir las esferas de las que aceptan miembros y para poder proporcionar información sobre los tipos de servicios que éstos prestan. En la publicidad y en los folletos de información de las empresas de consultoría suele figurar una lista completa de sus esferas de competencia.

Esferas y funciones de la dirección de empresas

Una oficina de consultoría importante podrá abarcar normalmente una amplia gama de esferas y funciones de dirección, incluida la administración general, la gestión financiera, la organización y ordenación de la producción, la comercialización y la gestión de ventas, así como la administración y el desarrollo de los recursos humanos y de personal. Algunas organizaciones consultivas han acumulado y brindan conocimientos de especialistas sólo en una o algunas de estas esferas, lo que puede deberse a razones técnicas, a su limitada dimensión o a una opción deliberada con respecto a la especialización de servicios. Sirvan de ejemplo la consultoría con respecto a la estrategia y planificación de las sociedades, los estudios de mercado, la administración de proyectos, los sistemas de indemnización, la administración de los almacenes, las empresas mercantiles internacionales, etc.

Enfoques eficaces para el cambio de la organización

Algunos consultores insisten en que su principal fuerza no reside en un conocimiento detallado de una esfera o función técnica específica, sino en su capacidad para compartir con el cliente sus métodos de trabajo eficaces, detectar los problemas, concebir programas de medidas con miras al cambio de la organización y mejorar su ren-

dimiento, y asegurarse de que esos programas se aplican. Insisten en que sus intervenciones aportan una dimensión de aprendizaje, mediante la más estrecha vinculación posible del cliente y su personal con la labor del consultor. Algunos consultores han elaborado y ofrecen a los clientes unas metodologías de consultoría y capacitación completas y coadyuvan en su aplicación en diversos tipos de situaciones.

Sin embargo, es cada vez más frecuente que los métodos eficaces para modificar la organización estén relacionados con conocimientos teóricos y prácticos especiales en las esferas mencionadas en el párrafo anterior.

Especialización sectorial

Muchos consultores concentran todo su trabajo en un sector o han establecido divisiones especializadas por sectores. Los motivos son técnicos (necesidad de poseer un conocimiento profundo de los procedimientos técnicos, la gestión y los aspectos económicos de un sector) y están al mismo tiempo determinados por las estrategias de la comercialización. Como dicen algunos consultores: «Si se adquiere una reputación de consultor de la industria del azúcar, se obtienen clientes de la industria del azúcar.» Esto es bastante importante en sectores que tradicionalmente se consideran distintos de otros (por ejemplo, las industrias de la construcción o de la minería) y que son escépticos acerca del valor de consejos procedentes de fuera del sector.

La concentración sectorial en la consultoría refleja los cambios estructurales de la economía. En su origen, la mayor parte de los consultores de los Estados Unidos trabajaban principalmente para empresas industriales y comerciales. En la consultoría de hoy. tiende a ser muy importante el trabajo relacionado con los sectores de servicios. que incluye clientes de la banca y los seguros, comunicaciones, transportes, desarrollo de la comunidad, administración pública central y local, enseñanza general y técnica, cuidado de la salud, bibliotecas, asociaciones de beneficencia, actividades recreativas y espectáculos. Se pueden observar tendencias análogas en otros países industrializados, mientras que en los países en desarrollo la mayor parte de los contratos de consultoría de empresas corresponden a la industria manufacturera, y a proyectos de desarrollo de la industria, la energía, la agricultura y la infraestructura.

Nuevos tipos de servicios

Las oficinas de consultoría especializadas por sectores a menudo proporcionan a sus clientes un conjunto de servicios que agrupan consultoría de dirección de empresas y técnica. En su empeño de ser lo más útiles posible a sus clientes, los consultores de empresas de todos los países han establecido varios servicios nuevos en esferas como la capacitación técnica y gerencial, la capacitación del personal de supervisión y de oficina, la producción y distribución de conjuntos de capacitación audiovisuales, servicios de computadora, acopio y distribución de información comercial, pruebas psicotécnicas, encuestas de opinión con respecto a los estudios de mercado, encuestas sobre los gustos de los consumidores, publicidad, embalaje, estudios económicos y de mercado sectoriales, asesoramiento sobre posibilidades de inversión, trabajo estadístico. etc. Varias empresas de consultoría han pasado a esferas como la opción de tec-

nologia. la transferencia de tecnología, las patentes y licencias, la creación y puesta a prueba de productos, el diseño del equipo de control y otras análogas. Todas éstas están estrechamente relacionadas con la consultoría de empresas, pero algunas de ellas no se sitúan de forma obvia dentro de su marco tradicional. En cuanto a los clientes, lo que les interesa es un conjunto de servicios útiles, y a menudo éstos se pueden prestar cruzando las barreras tradicionales de temas y disciplinas.

2.3 Otros servicios consultivos

Entre las numerosas esferas en donde se dispone de servicios consultivos, existen tres particularmente relacionadas con la consultoría de empresas: la técnica, el derecho y la contabilidad. En ellas no sólo existe un considerable campo para la colaboración y la coordinación de los servicios, sino que los consultores de empresas tienen mucho que aprender del enfoque de quienes trabajan en esas esferas y quizá incluso pueden asumir ciertas tarea por cuenta de ellos.

Consultores técnicos

Los consultores técnicos (ingenieros consultores) constituyen un amplio y diversificado sector que proporciona conocimientos técnicos en esferas como la ingeniería civil, industria de la construcción, arquitectura, agrimensura, planificación urbana y rural, planificación y supervisión de proyectos, ingeniería mecánica, ingeniería química. servicios de patentes, informática y sistemas de computadora, etc.

El vínculo entre la consultoría de empresas y la consultoría técnica ha sido muy estrecho y en muchos casos los límites entre ambas son borrosos. Algunos consultores técnicos se ocupan también de cuestiones de organización y dirección, particularmente en esferas como la ingeniería y el control industriales o de producción, control de calidad, mantenimiento, estudios de viabilidad, diseño de plantas, o diseño, ejecución y supervisión de proyectos. Por otro lado, los consultores de empresas de producción con una base técnica pueden ocuparse de los diversos problemas de mejoramiento de la producción y la productividad que tienen un carácter de gestión y técnico.

A causa de la mayor utilización de la tecnología de la computadora en las actividades de dirección y producción han surgido nuevos tipos de posibilidades interdisciplinarias; estos nuevos avances técnicos influirán fuertemente en el alcance de los servicios que se solicitarán de los consultores de empresas en el futuro y es posible que se extienda el campo de cooperación y se intensifiquen los esfuerzos conjuntos entre los consultores técnicos y los consultores de dirección de empresas.

Consultores jurídicos

El derecho afecta a las actividades mercantiles y a las empresas en muchos sentidos y la función desempeñada por el asesorjurídico de las empresas ha aumentado de modo considerable. Ese asesoramiento puede necesitarse con respecto a cuestiones que se rigen por la ley de sociedades anonimas, derecho del trabajo, derecho fiscal, derecho civil y otras esferas especiales de la legislación. El asesoramiento jurídico

adquiere una importancia esencial en las transacciones internacionales, por ejemplo con respecto a los requisitosjurídicos para establecer una empresa y los relacionados con las políticas de personal y las prácticas de las relaciones de trabajo del país de establecimiento. Numerosas organizaciones cuentan con un asesor o consejero jurídico permanente; éste puede ser miembro del personal y actuar como un consultor interno. Otras organizaciones recurren a un asesor externo. En ambos casos existe un amplio campo para la interacción y la colaboración.

Los consultores de empresas colaboran muy estrechamente con los consultoresjuridicos sobre múltiples cuestiones que tienen aspectos y repercusiones jurídicas. La iniciativa procede a menudo del asesorjurídico, cuando éste considera que necesita asesoramiento gerencial o financiero para abordar un problemajurídico y recurre, por ese motivo, a una oficina de consultoría de empresas que puede tener o no un contrato con un cliente común. Sin embargo, la consultoría de empresas puede asimismo percibir la necesidad de asesoramientojurídico en una situación determinada y recabar el asesoramiento interno o recomendar al cliente que contrate a un consejero jurídico externo.

Expertos contables y auditores

Cabe alegar que la auditoría en sentido estricto de la palabra, es decir, la verificación y certificación de los registros contables y los informes financieros, no es consultoría. No obstante, es muy corta la distancia que la separa de la consultoría. Si un auditor hace un juicio de valor de los registros e informes de la organización cliente o recomienda una mejora —y esto se le solicita cada vez más en muchos países—, actúa como consultor, ya sea que se designe a sí mismo o no con ese nombre. La auditoría a menudo prepara el terreno para proyectos importantes de consultoría de empresas; así lo comprendieron las empresas de contabilidad cuando decidieron incorporarse a la consultoría de empresas.

2.4 Generalistas y especialistas

Una de las cuestiones discutidas desde hace más tiempo por los observadores de los servicios de consultoría es la de saber si tanto los generalistas como los especialistas tienen derecho a denominarse consultores de empresas. Algunos afirman que sólo un generalista completo es un auténtico consultor de empresas, mientras que un especialista puede ser un ingeniero industrial, analista financiero, experto en técnicas de indemnización o psicólogo laboral, pero no consultor de empresas. Otros observadores se oponen a este criterio, señalando que los generalistas carecen de los conocimientos profundos requeridos para resolver los problemas empresariales de hoy y que. por consiguiente, para que un consultor sea realmente útil ha de ser un especialista.

La historia y las características actuales de la profesión indican que tanto los generalistas como los especialistas tienen un papel que desempeñar en la consultoría de empresas. La cuestión no consiste en oponerlos, sino en combinar sus capacidades y criterios para obtener los mejores resultados totales. Esta combinación tiene diversos aspectos.

El trabajo del especialista considerado desde la perspectiva del generalista

La dirección de una organización es una tarea interdisciplinaria y multifuncional. y las medidas adoptadas en el área de un especialista guardan relación con otras esferas. Por tanto, un consultor de empresas siempre tratará de situar en un contexto más amplio los problemas específicos (y a menudo circunscritos) que requieren la intervención de un especialista. Para ser un buen consultor, el especialista ha de ser capaz de enfocar el problema desde el punto de vista del generalista. Debe estar en condiciones de efectuar un diagnóstico básico y de aplicar otros métodos utilizados por todos los consultores competentes. Este es uno de los principales objetivos de la capacitación teórica y práctica en una empresa de consultores.

Colaboración de generalistas y especialistas

Sería poco realista exigir que todo consultor sea un especialista completo y un generalista. Son muy pocas las personas con talento y experiencia que lo consiguen. En la mayor parte de las organizaciones de consultoría existe cierta división del trabajo entre los que son primordialmente especialistas (y se mantienen al día en una esfera especializada de conocimientos y sus aplicaciones) y los generalistas (que se ocupan de diversas esferas de la gestión y concentran su atención en su relación recíproca. coordinación e integración).

Los llamados generalistas preparan y coordinan las tareas globales que requieren la conjunción de intervenciones de especialistas y generalistas. Por lo común, se ocupan de los diagnósticos preliminares de las organizaciones, negociaciones con los clientes, planificación y coordinación de cometidos, formulación de conclusiones a partir de observaciones concretas hechas por especialistas, presentación de propuestas finales a los clientes, etc. A menudo, en la consultoría las funciones de supervisión y gestión están en manos de los generalistas.

Algunas tareas pertenecen total o primordialmente a la esfera de la administración general y están a cargo de generalistas experimentados. Se refieren a cuestiones como la política y la estrategia de la empresa, estilo de mando y dirección, estructura orgánica, fusiones, cambios y otras cuestiones similares. La mayor parte de las consultorías por cuenta de pequeñas empresas están a cargo de generalistas. que pueden asesorar al cliente sobre todos los aspectos. Los clientes esperan que el generalista les sugiera la participación de un consultor especialista cuando ello sea necesario y, de la misma manera, esperan que el especialista observe una conducta correcta y se abstenga de asesorar en esferas que queden al margen de su ámbito de competencia.

Tendencias hacia la especialización

En la actual consultoría de empresas existe una pronunciada tendencia hacia una mayor especialización. que puede observarse en primer lugar en los servicios que prestan las oficinas de consultoría de todos los tamaños e incluso la de profesionales independientes. Los clientes se interesan cada vez más por trabajar con empresas que

no se presentan como expertos *universales* para resolver problemas empresariales, sino que poseen los conocimientos especializados y la pericia que se requieren, por ejemplo en el sector industrial o el área de funciones de que se trate. Muchas empresas de consultoría han comenzado a replantearse sus características para atender a este requerimiento.

Además, las consultorías de empresas han comenzado a modificar su estructura interna de personal, es decir, el número y las funciones respectivas de los especialistas y los generalistas que emplean. Cada vez son más los encargos que los clientes desean encomendar a un especialista, y si una oficina de consultoría no dispone de un empleo a tiempo completo para ese especialista, lo empleará a tiempo parcial o pedirá a otra oficina que le preste sus servicios, cuando sea necesario. Sin embargo, muchos de estos especialistas, sumamente competentes en sus esferas técnicas, necesitan ampliar su visión y mejorar su comprensión de las funciones de toda una organización.

En cuanto a los generalistas completos, su papel con respecto a la solución de problemas interdisciplinarios y multifuncionales seguirá siendo muy importante. No obstante, existen diversos grados de generalización y parece haber una tendencia hacia generalistas que no tratan de ocuparse de las situaciones de todo tipo, sino que han adquirido una probada competencia en determinados sectores (salud, transporte)
o tipos de problemas (fusiones y adquisiciones, diagnóstico y prestación de asistencia a organizaciones en dificultades).

2.5 Principales tipos de organizaciones de consultoría

La diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas se reflejan en la amplia variedad de los tipos de organizaciones de consultoría de empresas. Sin entrar en detalles relativos a su forma jurídica y estructura interna, que se examinarán en el capítulo 26. a continuación se exponen los principales tipos de dichas organizaciones.

Grandes oficinas de consultoría multifuncionales

Una oficina de consultoría que dé empleo a varios centenares de profesionales se puede considerar importante, pero hay incluso algunas organizaciones gigantescas que tienen más de 1000 consultores de plantilla. La mayor parte de esas organizaciones actúan como empresas multinacionales, con filiales en 20 o más países. Su dimensión les permite tratar con una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles; a veces se las designa como «oficinas de consultoría de empresas con servicios completos» que proporcionan «conjuntos globales de servicios». Estas organizaciones prefieren prestar servicios a clientes importantes. Suelen caracterizarse también por el dominio de conocimientos técnicos especiales, que las diferencian entre sí. por ejemplo, pueden ser conocidas por poseer conocimientos técnicos sectoriales especiales y por contar con importantes departamentos especializados por sectores.

Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas importantes de contabilidad son, en la práctica, análogos a las grandes oficinas de consultoría multifuncionales, tanto por su tamaño como por el nivel y la amplitud de sus conocimientos técnicos. El entorno de una empresa importante de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados y de oportunidades de trabajo. Algunas de esas empresas insisten en que no desean hacerse cargo de cualquier tipo de cometido, sino sólo de los que «cabe esperar de una empresa de contabilidad de categoría profesional reconocida». No obstante, esto suele interpretarse muy libremente y divisiones de servicios consultivos empresariales se ocupan asimismo de sectores como la ciencia del comportamiento, la administración del personal y la promoción de las posibilidades de carrera.

Oficinas de consultoría pequeñas y medianas

Este grupo abarca diversas organizaciones, que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores. Obviamente, una oficina pequeña para los Estados Unidos puede ser muy grande en un país en desarrollo. Entre sus características técnicas, cabe mencionar las siguientes:

- consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas en una zona geográfica limitada;
- servicios de consultoría de empresa especializados en una o unas cuantas esferas técnicas, como la estrategia de las compañías, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, sistemas de control de la producción, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, etc.;
- especialización a fondo en uno o unos pocos sectores industriales o de servicios, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

Organizaciones de servicios técnicos especiales

Varias organizaciones que, por lo común, poseen sólidos conocimientos de matemáticas, ciencia de las computadoras, investigaciones operativas o econometría, ofrecen servicios especiales de consultoría en sectores como los estudios estratégicos, elaboración de modelos, previsiones de demanda de los consumidores, análisis y diseño de sistemas, automación de plantas y oficinas, u otros. A algunas de ellas se las designa también como organizaciones de tipo «grupo de reflexión». Pueden ser independientes o estar relacionadas con una empresa de computadoras, una universidad técnica o un instituto de investigación.

Divisiones de consultoría en instituciones de formación empresarial

Para fomentar la capacidad nacional de consultoría de empresas y establecer una relación entre los profesores y capacitadores del personal de dirección con el mundo

de la práctica, varios institutos y centros de formación empresarial y de productividad. principalmente en los países en desarrollo, han establecido servicios consultivos para organizaciones privadas y públicas. A menudo, esto se lleva a cabo con la asistencia técnica de organizaciones internacionales y con la participación de empresas de consultoría experimentadas de otros países. Los problemas de establecimiento de esas dependencias «institucionales» se examinarán de manera más pormenorizada en el capítulo 29.

Consultores independientes

Pese a la competencia y a la comercialización dinámica de las organizaciones más importantes, la existencia de miles de consultores independientes demuestra que existe mucho interés por trabajar con dichos profesionales. Estos pueden ser generalistas. que se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su capacidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos, o especialistas que trabajan en un área técnica reducida. Su ventaja estriba en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera coherente en una gran dependencia consultiva. Los servicios de un consultor independiente de categoría superior serán asimismo menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor. Muchos clientes prefieren encomendar todo el cometido a una sola persona muy experimentada, que en una empresa más importante probablemente trabajaría como jefe de un proyecto y supervisaría el trabajo de varios otros consultores menos experimentados.

Los consultores independientes mantienen a menudo relaciones no oficiales con otros colegas y pueden, por tal razón, agruparse para asumir tareas más importantes y complejas o pueden recomendar a otra persona para que trabaje fuera de su propia esfera de competencia. La mayor parte de ellos prestan servicios a empresas menores, pero incluso empresas más importantes a veces recurren a los consultores independientes cuando se trata de realizar tareas menos importantes en esferas funcionales o sectoriales particulares.

El problema consiste en que. junto a consultores sumamente experimentados y entregados a su tarea, este grupo incluye también algunos consultores mediocres que no siempre resulta fácil descubrir.

Los «profesores consultores»

Existen profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría. pero que participan en ella a tiempo parcial, aunque con bastante regularidad. Estos pueden hacerse cargo de proyectos de más larga duración y contar con la autorización de sus empleadores durante varios meses para que los realicen, o proporcionar asesoramiento concreto sobre cuestiones empresariales bastante importantes, pero que no requieren un amplio tiempo de consultoría. Algunos consultores de dedicación plena no consideran al «profesor» como un consultor real de empresas. Sin embargo, esta opinión es prueba de una estrechez de miras. La experiencia ha mostrado que se pueden obtener exce-

lentes resultados si se conjuga la enseftanza con la consultoría (véase también la sección 1.5). Si un profesor de gestión empresarial no puede proporcionar un asesoramiento adecuado sobre un problema de gestión práctico. es probable que exista alguna deficiencia en su enseñanza.

Suministradores no tradicionales de servicios de consultoría

En estos últimos años ha hecho su aparición un nuevo grupo de suministradores de servicios de consultoría de empresas. Este grupo es bastante heterogéneo, pero tiene una característica en común: su función inicial y principal es algo distinto de la consultoría. pero considera a ésta como un aditamento beneficioso de sus productos y servicios. Entre otros, el grupo incluye a:

— abastecedores y vendedores de equipo de computadora y de comunicación;
— empresas productoras de programas de computadora:
— bancos comerciales y de inversión, agentes de bolsa, compañías de seguros y otras organizaciones del sector financiero:
— abastecedores de equipo y proyectos llave en mano en los sectores de energía, transportes, agua potable, riego y otros servicios públicos:
— muchas otras organizaciones que han transformado sus grupos internos de servicios empresariales en servicios de consultoría externos.

2.6 Consultores internos

Una dependencia interna de consultoría es la que se establece dentro de una organización —una sociedad mercantil nacional o internacional, una empresa de servicios públicos, un ministerio o departamento estatal— para proporcionar servicios de consultoría a otras dependencias de la misma organización. Las definiciones y delimitaciones no son muy exactas. A estos servicios se les da muchos nombres diferentes. pero predominan las expresiones de «servicios empresariales» o de «servicios gerenciales» \ Estos servicios pueden estar ubicados en diferentes lugares de la estructura de la organización. Algunos de ellos son servicios consultivos en el pleno sentido de la expresión: es decir, su función consiste en intervenir a título consultivo a petición de un ejecutivo de categoría superior o de un director de dependencia dentro de la organización. En otros casos, la consultoría es sólo una de las funciones del empleado. y las dependencias respectivas son también responsables de llevar y mantener la contabilidad y sistemas de información, de los registros y los procedimientos de presentación de informes, de las circulares de la organización, de los programas de perfeccionamiento del personal y de otras funciones similares.

La tendencia actual

La expansión de la consultoría interna ha sido notable durante estos últimos años. Las dependencias internas de consultoría asumen muchos de los cometidos que so-

lían asignarse a los consultores externos. En las grandes sociedades mercantiles se ha convertido en una práctica común la de contar con alguna clase de servicio interno de consultoría de empresas: las empresas multinacionales disponen de dependencias de consultoría importantes y flexibles, que pueden prestar servicios tanto a la sede como a las filiales extranjeras. Estas dependencias cuentan con especialistas técnicamente competentes y generalistas. algunos de los cuales tienen experiencia en consultoría externa de empresas o en empresas de contabilidad. La misma tendencia se puede observar en las administraciones públicas.

Las críticas

Se hacen muchas críticas a la consultoría interna. La principal procede de algunas grandes empresas de consultores, que sostienen que la consultoría interna puede ser una función útil del personal, pero no merece ser llamada consultoría de empresas. Rechazan la independencia y objetividad de los consultores internos y critican su falta de conocimiento de diferentes situaciones en diversas empresas, lo cual conduciría a una visión estrecha de los problemas. Por otro lado, se dice también que sólo una gran empresa o un departamento estatal pueden realmente acordar una importancia suficiente y disponer de una dependencia interna competente para la labor consultiva. Sin embargo, esta crítica no parece ser compartida por las organizaciones que constituyen sus propios servicios internos de consultoría.

¿A qué se debe este interés?

En primer lugar, la rápida expansión de la consultoría interna es un reconocimiento de la utilidad del enfoque de la consultoría. Es lógico que. conscientes de las ventajas técnicas y metodológicas de la consultoría. las empresas y las administraciones públicas deseen recurrir más a este método. Muchas de ellas han descubierto que un servicio interno de consultoría es una forma de lograrlo: por ejemplo, los servicios consultivos son. de ese modo, accesibles para muchas dependencias internas y pueden abordar problemas a los que no se habían dedicado anteriormente los consultores.

Otras razones técnicas para mantener a un consultor interno son la rapidez con que se puede contar con él. su conocimiento de las prácticas internas, el estilo de trabajo y dirección, la cultura y la política de la organización (y como resultado de ello, su sensibilidad y capacidad para orientarse rápidamente a cualquier situación de trabajo) y su fiabilidad. Con frecuencia, se considera la consultoría interna como más apropiada para tratar de problemas que requieren un profundo conocimiento de relaciones internas sumamente complejas y de las trabas que existen en las grandes organizaciones. En las administraciones públicas se les puede dar prioridad por razones de seguridad e interés nacionales.

El factor del costo no es en modo alguno desdeñable. Debido a la reducción de los gastos generales, de viaie y otros gastos, un consultor interno, incluso si está muy bien pagado, costará de un 30 a un 50 por 100 menos que uno externo, siempre que la compañía disponga de suficiente trabajo para él.

La independencia y otros problemas

La independencia y la objetividad ciertamente plantean problemas en algunos casos. Esto sucede si la dirección de la organización y el consultor interno no definen con claridad las funciones y responsabilidades mutuas del cliente y el consultor dentro de una organización, cuando se utiliza a un consultor para que se ocupe de cualquier idea que se le pueda ocurrir a un ejecutivo y cuando los consultores saben que han de mostrarse complacientes con la alta dirección o con su cliente directo, en lugar de dar opiniones imparciales. Un servicio interno de consultoría que goza de escasa consideración y no tiene acceso a la dirección superior no podrá examinar los problemas interfuncionales y de más alto nivel y sus recomendaciones carecerán de credibilidad y autoridad.

Si la función y la situación del consultor interno están definidas de manera adecuada y son respetadas, se realzará de modo considerable la independencia, objetividad y credibilidad de este servicio.

Utilización conjunta de consultores internos y externos

El empleo de consultores internos no es una moda pasajera ni tampoco sustituirá al empleo de consultores externos. Estos últimos seguirán siendo preferidos en situaciones en que un consultor interno no satisfaga los criterios de imparcialidad y fiabilidad, o carezca de competencia técnica. No obstante, es difícil negar que el consultor interno tiene un papel concreto que desempeñar y sus obstinados opositores harían bien en dejar de menospreciar sus posibilidades.

En un número creciente de casos, se asignan tareas a grupos conjuntos de consultores externos e internos. Este es un arreglo técnicamente interesante, ya que permite reducir los gastos, ayuda a que los consultores externos conozcan rápidamente la organización cliente, facilita la aplicación y contribuye a la formación de los consultores internos.

Numerosos consultores externos se sienten satisfechos de esta forma de trabajo y consideran a los consultores internos como unos asociados técnicos útiles. En muchas situaciones, desde un punto de vista táctico es preferible que las propuestas sean apoyadas por una dependencia interna o presentadas por esta dependencia, a que representen exclusivamente la opinión de una persona ajena a la organización. Los consultores internos participan cada vez más en la determinación de las atribuciones de los consultores externos, establecen listas de los consultores candidatos, hacen la selección. negocian las condiciones del contrato, examinan las recomendaciones y vigilan la aplicación.

Una manera interesante de aumentar la competencia y credibilidad de los consultores internos consiste en hacerlos participar en consultorías externas. Por ejemplo, algunas dependencias de servicios gerenciales de las compañías de electricidad, de ferrocarriles y otros servicios públicos han conseguido mejoras del rendimiento y han establecido programas de formación del personal que pueden presentar un interés para los servicios públicos de otros sectores o países; algunas dependencias internas de servicios gerenciales han realizado en diversos sectores un gran trabajo sobre el diseño

de proyectos y sistemas, consultoría y formación con respecto a proyectos de países en desarrollo.

Las relaciones de ayuda dentro de una organización

Además de las actividades de las dependencias de consultoría interna, existen muchas otras oportunidades para utilizar con eficacia las relaciones de ayuda dentro de una organización. Sirvan de ejemplo las misiones de asesoramiento de directores y personal a otras filiales y plantas de una misma corporación, los grupos provisionales encargados de una tarea o proyecto, el envío de personal destacado por períodos cortos, etc. Algunas de estas formas se describirán en las secciones 4.3 y 4.5. al examinarse las formas de organización y las intervenciones destinadas a dirigir y facilitar el cambio. Con frecuencia se utilizan en relación con un proyecto consultivo realizado por una dependencia de consultoría externa o interna.

Esta clase de actividad de ayuda no se designa normalmente como consultoría. Sin embargo, tiende a producir mejores resultados si quienes se ocupan de ella están familiarizados con los principios y métodos de la consultoría profesional.

2.7 Perspectivasfuturas

En las secciones precedentes se han examinado varias tendencias actuales en la esfera de la consultoría de empresas. ¿Continuarán estas tendencias en los próximos años? Es difícil predecir el futuro de los servicios profesionales en sectores en donde los cambios son tan espectaculares como en la tecnología, las empresas y su gestión. Pese a ello, los consultores de empresas parecen interesarse cada vez más por el futuro, tratan de prever nuevas posibilidades, evitan errores anteriores y se preparan para desempeñar nuevas funciones a fin de ayudar a los clientes a afrontar el cambio.

Esta modificación de la concepción estratégica de los consultores estuvo provocada por la recesión mundial que se produjo a comienzos del decenio de 1980. La recesión constituyó una «prueba de fuego»: los recursos para recurrir a consultores externos se hicieron más escasos en muchas organizaciones, los clientes se volvieron más selectivos y exigentes y se hizo difícil obtener contratos de consultoría si no era para ocuparse de cuestiones fundamentales de la estrategia y eficacia de las empresas. ! La expansión de muchas oficinas de consultoría se redujo, y algunas de éstas desaparecieron de la escena mientras que otras tuvieron que fusionarse, reestructurar sus actividades y ocuparse seriamente de su propia eficiencia. Una vez más, las oficinas de consultoría destacadas demostraron tener la suficiente capacidad de adaptación y dinamismo para cambiar su gama de servicios y sus métodos de organización y funcionamiento. En conjunto, la recesión prestó un servicio útil a los consultores que debieron examinar críticamente sus logros reales y sus deficiencias y entendieron en qué condiciones la consultoría de empresas puede llegar a ser una profesión próspera a largo plazo.

En 1984 se llevó a cabo un interesante examen de las tendencias actuales y futuras de la consultoría de empresas en la conferencia de la Federación Europea de Organizaciones de Consultoría de Empresas (FEACO). En el estudio que se presentó

a la conferencia se mencionaba que en el pasado «las oficinas de consultoría de empresas habían demostrado escasa capacidad para predecir los cambios y prepararse para el cambio, pero mucha agilidad para adaptarse al cambio cuando se produce realmente» [6]. En otras palabras, la mayor parte de las oficinas de consultoría suelen reaccionar, pero no anticipar. Igualmente interesantes son las opiniones de varios protagonistas de la profesión de consultor en los Estados Unidos, compiladas por Jim Kennedy en *Thefiuture of management consulting*[7].

En general, a pesar de algunas manifestaciones de cautela, prevalece el optimismo en las opiniones de los consultores de empresas acerca del futuro. El ritmo sin precedentes del cambio ambiental se considera como el principal factor que generará una demanda constante de servicios consultivos. Es probable que existan posibilidades prácticamente ilimitadas con respecto a los servicios destinados a ayudar a los clientes privados y públicos a seguir el ritmo de los cambios ambientales y a adaptar las estrategias y actividades de la organización a estos cambios. Los servicios relacionados con la aplicación de las nuevas tecnologías de la computadora y las comunicaciones a la dirección de empresas, la fabricación y la distribución serán objeto de una demanda elevada durante muchos años. No obstante, los cambios que se están produciendo en las políticas públicas, las transacciones internacionales y la competencia. los mercados financieros, las relaciones laborales, la estructura del empleo, la legislación social, la protección del medio ambiente, etc., crearán asimismo muchas nuevas oportunidades para los consultores de empresas.

Los métodos y las técnicas de consultoría atribuirán cada vez más importancia a la fase de aplicación, a la participación activa del cliente en todas las etapas del cometido y al fomento de la capacidad de diagnóstico y solución de los problemas del propio cliente. Con todo, habrá muchos clientes con una capacidad de ejecución ya desarrollada y que buscarán principalmente información, ideas y sugerencias nuevas sobre cómo dar una mayor competitividad a su empresa. Una de las principales tareas de la consultoría de empresas, y en muchos casos quizá la principal, consistirá en ayudar a los clientes a hacer frente al desmesurado volumen de información.

Entre las esferas de expansión de la consultoría figurarán asimismo la prestación de servicios a empresas pequeñas y medianas y el trabajo por cuenta de sectores de servicios sociales, en los que el empleo de consultores era menos común en el pasado. Los consultores deberán poder seguir esta tendencia no sólo adaptando sus conjuntos de servicios y técnicas de intervención a las necesidades de estos sectores, sino también manteniendo los costos bajo control. Los crecientes costos de los servicios de consultoría ya han provocado cierta preocupación en las empresas más importantes, pero es posible que pasen a ser prohibitivos, hasta el extremo de que los conocimientos especializados de los consultores resulten inaccesibles, para muchas empresas menores y para las organizaciones que no persiguen un fin lucrativo. En consecuencia, será preciso idear nuevas fórmulas para prestar servicios de consultoría y capacitación con el fin de reducir el aumento de los gastos y los honorarios.

Por último, en muchos países los consultores de empresas parecen estar de acuerdo en que una organización de consultoría exitosa del futuro reunirá sobre todo las características siguientes:

- será *innovadora yf!exible* para seleccionar y adaptar su gama de servicios;
- i adquirirá nuevas capacidades; buscará nuevos productos y mercados; aplicará nuevos métodos de intervención y reestructurará sus actividades;
- se comprometerá *a prestar servicios de un alto nivel profesional* en lo que se refiere a la calidad de los servicios y a la integridad del personal y velará por que el cliente siempre obtenga un servicio que corresponda a lo que ha pagado.

Teniendo esto presente, en los capítulos siguientes se dará orientación al lector acerca de los principios y métodos esenciales de la consultoría de empresas.

[1] Para una reseña más pormenorizada de la evolución de la consultoría de empresas, véanse H. J. Klein: *Other people's business: A primer on management consultants* (Nueva York, Mason-Charter, 1977), y P. Tisdall: *Agents qfchange: The development and practice ofmanagement consultancy(*Londres, Heinemann. 1982).

[2] Véase W. B. Wolf: *Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey* (Ithaca, Nueva York. Cornell University. 1978).

[3] Las «ocho grandes» incluyen las siguientes empresas internacionales de contabilidad: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers y Lybrand; Deloitte Haskins y Sells; Ernst y Whinney; Peat. Marwick, Mitchell: Price Waterhouse; y Touche Ross. Véase M. Stevens: *The Big EiglU* (NuevaYork. Macmillan, 1981).

[4] Por ejemplo, J. H. Fuchs ha enumerado cien esferas de competencia de la consultoría de empresas, agrupadas en diez grandes encabezamientos. Véase el apéndice en J. H. Fuchs: *Making the most ofmanagement consulting services* (Nueva York. AMACOM. 1975). La Asociación de Consultores de Empresas del Reino Unido reconoce, a los efectos de la adhesión a la asociación, 63 esferas de actividad consultiva agrupadas en los siete encabezamientos siguientes: creación y expansión de la organización y formación de la política; gestión de la producción; comercialización, ventas y distribución; financiación y administración; administración y selección del personal: sistemas de información para la dirección y procesamiento electrónico de datos: estudios económicos y ambientales. Fla habido varios otros intentos de clasificar los servicios de consultoría de empresas al compilar repertorios de consultores.

[3] En un estudio de la consultoría interna de que da noticia R. E. Kelley, se señalaba que los consultores internos trabajaban con 96 títulos de empleo diferentes, presentaban informes a superiores que se designaban con 57 títulos de empleo diferentes y participaban en todas las funciones importantes de las organizaciones. Véase R. E. Kelley: «Should you have an internal consultant?», en *Harvard Business Review.* noviembre-diciembre de 1979. Sobre los consultores internos, véanse también K. E. Albert: *How to beyourown management consultant* (Nueva York. McGraw-Hill. 1978). y F. Steele: *The role ofthe internaI consultant: Effective role-shaping for staffpositions* (Boston, Massachusetts, CBI Publishing Co., 1982).

[6] *A study ofthe management consulting profession 1960-84,* presentado por la Asociación Nacional Finlandesa de Consultores (LJK) y la empresa de consultoría Mec-Rastor a la conferencia profesional de 1984 de la FEACO en Helsinki. El debate en la conferencia está resumido en J. Marcure: «World-wide developments in management consulting» en *Journal ofManagement Consulting,* vol. 1. núm. 4, otoño de 1984.

[7] J. H. Kennedy (publicado bajo la dirección de): *The future of management consulting* (Fitzwilliam, New Hamphire, Consultants News, 1985). Véanse también J. Berry: «The consultants wake up to human resources», en *Human Resource Management,* otoño de 1983, y
D. A. Tierno: «Growth strategies for consulting in the next decade», en *Sloan Management Review,* invierno de 1986.

LA RELACION CONSULTOR-CLIENTE

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos sen-icios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo por un número convenido de días y a unos honorarios diarios. Durante ese tiempo dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y. en teo-ría. debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el pro-blema que preocupa al cliente. Es lícito suponer que tanto el cliente como el consul-tor están interesados en alcanzar el mismo objetivo.

La realidad es mucho más compleja. 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. Inde-pendientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no ser entendido y aceptado por el cliente. El rechazo puede adoptar múlti-ples formas. En la historia de la consultoría son miles los casos en que informes excelentes de consultores han quedado enterrados en algún cajón de la mesa de un director y nunca se han puesto en práctica, pese a haber sido oficialmente acepta-dos. Esto pone de manifiesto la importancia esencial de crear y mantener *una relación efica: entre el consultor* y *el cliente.*

La experiencia muestra que esa relación no es fácil de establecer. Para tener éxito, los consultores y los clientes tienen que 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. Deben estar dispuestos a hacer *un esfuerzo especial* para esta-blecer y mantener una relación que posibilite la intervención eficaz de un profesional independiente. No hay otra solución.

3.1 Determinación de las expectativas y los papeles

Para empezar, el cliente y el consultor pueden considerar de manera diferente el resultado previsto y la manera de cumplir el cometido. El cliente puede tener sólo una vaga idea de cómo trabajan los consultores y puede abrigar cierto recelo, porque quizá ha oído decir que ciertos consultores tratan de complicar todas las cuestiones,

exigen más información de la que realmente necesitan, reclaman más tiempo para poderjustificar un contrato más largo y cobran honorarios exorbitantes. Incluso cuando no hay recelo, existe un peligro de desacuerdo.

Definición conjunta del problema

En primer lugar, es necesario definir correctamente el problema del que se ha de ocupar el consultor. Todo director o gerente que desea solicitar la ayuda de un consultor no debe limitarse a reconocer la necesidad de esa ayuda, sino que debe determinar el problema tal como él lo ve. con la mayor precisión posible. En muchas organizaciones, la dirección superior ni siquiera estudiará la conveniencia de recurrir a un consultor, a menos que se le presente una descripción clara del problema.

Antes de aceptar el encargo, el consultor debe asegurarse de que puede aceptar la definición del problema formulada por el cliente. Con excepción de los casos más sencillos y obvios, quiere llegar a su propia conclusión en cuanto al problema y en cuanto al grado de dificultad con que se podría tropezar para solucionarlo.

La definición del problema dada por el consultor puede diferir de la del cliente por muchas razones. Con frecuencia los directores de empresa están inmersos en una situación particular o han creado ellos mismos el problema. Pueden percibir los síntomas, pero no el fondo de la cuestión, y en ocasiones prefieren también que el propio consultor «descubra» ciertos aspectos importantes del problema.

La comparación entre las definiciones del consultor y del cliente establece la base para una sólida relación de trabajo durante todo el tiempo que dura la consultoría. Para ello es preciso debatir, y el consultor y el cliente deben estar dispuestos a introducir correcciones en su definición inicial del problema y a llegar a un acuerdo sobre una definición conjunta. Con todo, esa definición conjunta no se debe considerar como definitiva. Una vez iniciada la tarea, mediante la realización de un diagnóstico detallado se pueden descubrir nuevos problemas y es posible que sea necesario rectificar la definición originalmente convenida.

Resultados buscados

En segundo lugar, el consultor y el cliente deben aclarar qué persiguen con la consultoría y cómo se deben medir sus resultados. Esto puede requerir un intercambio de opiniones acerca de cómo considera cada parte la consultoría, hasta dónde debe llegar ésta en la realización de una tarea convenida y cuál es la responsabilidad del consultor ante el cliente. Como se mencionó en la sección 1.4, a menudo se entiende mal el papel que desempeña el consultor en la puesta en práctica. El consultor puede estar dispuesto a participar en ella, pero el cliente puede haber adquirido la costumbre. en misiones anteriores llevadas a cabo por otros consultores, de recibir informes con propuestas de medidas y de decidir sobre su aplicación sólo después de que el consultor se haya marchado. De ser posible, el consultor debe tratar de participar en la puesta en práctica de las propuestas. Si el costo es lo que preocupa al cliente, la presencia del consultor durante esa fase puede limitarse a breves visitas del jefe^ie4 equipo, a asistir a reuniones en las que se examinen los avances de la ejecución y otras tareas análogas.

Funciones del consultor y del cliente

En tercer lugar, conviene determinar cómo llevarán a cabo el cometido ambas partes, 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? Estas y otras preguntas similares aclararán la idea que tienen de la consultoría de empresas el cliente y el consultor y las funciones que pueden desempeñar con eficacia los consultores. 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.

Durante la consultoría se pueden producir muchos acontecimientos imprevistos y se pueden descubrir muchos hechos nuevos que impondrán la necesidad de revisar la definición original de las expectativas y los papeles. Tanto el cliente como el consultor deben ser conscientes de esta posibilidad y tener la suficiente flexibilidad para ajustar su contrato y sus acuerdos de trabajo. Por ejemplo, el personal del cliente puede considerar en alguna etapa que le sería fácil proporcionar información o formular propuestas de medidas que en su origen se suponía elaboraría el consultor. Cuando un cambio de las condiciones exige una nueva definición, podría resultar contraproducente intentar atenerse a la definición inicial de las funciones.

3.2 Relación de colaboración

Diferentes situaciones y expectativas de los clientes dan origen a distintas definiciones de las funciones y de los métodos de intervención del consultor. En las secciones 3.4 y 3.5 se examinarán varias funciones entre las que se puede optar. No obstante. con independencia de la elección, el objetivo primordial debe ser siempre la creación y el mantenimiento de *una auténtica relación de colaboración.* Esta es la regla de oro de la consultoría. El grado y la forma de colaboración entre el cliente y el consultor diferirán de un caso a otro, pero debe imperar siempre un fuerte espíritu de colaboración, caracterizado por un deseo compartido de que, gracias a la confianza y el respeto mutuos y a la comprensión de los papeles técnicos y humanos de la otra parte, la tarea de consultoría resulte un éxito.

Algunos clientes se imaginan que. si colaboran de forma activa con el consultor, son ellos los que hacen realmente el trabajo y pagan al consultor una bonita suma por nada. A menudo, la voluntad real de colaboración se pone a prueba en la etapa de investigación de los hechos. El cliente piensa que no debe facilitar al consultor todos los datos solicitados y da incluso instrucciones a su personal de que retenga información. Esto demuestra que la necesidad de una colaboración activa no es percibida automáticamente por todos los clientes y que puede ser necesario disipar diversos errores.

En algunos países, la resistencia del cliente a dar al consultor toda la información sobre la situación de su empresa no se puede interpretar como una concepción erró-

nea de la consultoría. o como la falta de voluntad del cliente para establecer una relación de colaboración. Las empresas del país pueden considerar la información financiera y contable como estrictamente confidencial y el consultor no debe solicitarla, a menos que su tarea se desarrolle en la esfera de las finanzas.

La concepción moderna de la metodología de la consultoría parte del supuesto de que el cliente colaborará firmemente por las razones siguientes:

1) Hay muchas cosas que el consultor no puede hacer en absoluto o en forma adecuada, si el cliente está poco dispuesto a colaborar. Esto ocurre cuando se niega información al consultor o éste no puede intercambiar ideas con determinadas personas.

2) A menudo, la alta dirección no está al corriente de todo el personal calificado de que dispone la organización, y se le puede incluso ocultar la existencia de elementos valiosos. Gracias a la colaboración, los consultores ayudan a los clientes a descubrir y a movilizar sus propios recursos.

3) La colaboración es esencial para que el cliente participe plenamente en la definición del problema y en los resultados de la tarea. Los consultores insisten en que su cliente se debe «apropiar» del problema y de su solución. La razón que aducen es que las organizaciones rechazan a menudo los cambios propuestos desde el exterior. Al colaborar en una solución, es más probable que el cliente se sienta comprometido en su aplicación y no descargue toda la responsabilidad sobre el consultor. Este compromiso no sólo será racional, sino también emotivo. Es bien sabido que nuestra actitud respecto de proyectos a los que hemos dedicado largas horas de arduo trabajo y mucha energía es distinta de la que adoptamos con respecto a proyectos que se nos pide apliquemos sin que se nos haya consultado nunca sobre su realización.

4) Lo más esencial de todo es que el cliente no sacará ninguna lección de la tarea, a menos que colabore en su realización. El aprendizaje no se produce con la simple determinación de las atribuciones y la aceptación o rechazo de un informe final, sino con el trabajo conjunto en todas las etapas del cometido, a partir de la definición del problema y del diagnóstico y terminando con la aplicación y evaluación de los resultados realmente obtenidos.

3.3 La organización cliente

Entonces, ¿con quién y cómo colaborará el consultor? El cliente, en el sentido más amplio de la palabra, es la organización que utiliza los servicios de una consultoría. Se trata de una relación institucional. Este es el motivo por el que muchos consultores pueden indicar en sus referencias que entre sus clientes figuran la IBM, BP o cualquier otra compañía importante. Cabe hablar también de clientes en un sentido más estricto de la palabra, es decir, de individuos o grupos de personas de la organización cliente que entran en contacto con el consultor, discuten la tarea con él, colaboran mientras ésta se está llevando a cabo, reciben informes y recomiendan a la dirección superior si los debe o no aceptar, etc. Con frecuencia, serán numerosos los directores, supervisores, miembros del personal, trabajadores y funcionarios de enlace

que participarán de forma directa en la realización del cometido en diversas etapas o que se verán afectados por las conclusiones a que se llegue. En ese sentido, la relación entre el consultor y el cliente adquiere una dimensión personalizada y estará influida por factores psicológicos y de otra índole.

Se debe señalar que en los servicios de asesoramiento profesional la relación cliente-consultor siempre está personalizada. Es posible que exista un contrato en regla entre la firma de consultoría y la organización que utiliza sus servicios. Sin embargo. la prestación del servicio se produce en un contacto directo entre personas que actúan por cuenta de las dos organizaciones. Esto es fundamental. Ningún contrato jurídico entre organizaciones puede garantizar de modo absoluto una relación productiva, ya que ello dependerá de las capacidades y las actitudes, así como del «contrato psicológico» entre las personas directamente concernidas.

Los consultores de empresas saben que en su trabajo con organizaciones clientes pueden descubrir relaciones recónditas y sumamente complejas. Pueden encontrarse frente a expectativas, esperanzas y temores opuestos, respeto y falta de respeto, confianza y desconfianza. Podrán obtener la información con facilidad o se la ocultará y distorsionará deliberadamente. Los consultores se refieren, por eso, a «sistemas de clientes», ya que consideran a la organización cliente como un sistema y tratan de delinear la red de relaciones en la que van a actuar. Esto pone de manifiesto que el sistema del cliente comprende sólo una parte o un aspecto de la organización cliente. Dentro del sistema del cliente, el consultor necesita determinar:

1) quién tiene el poder real para adoptar decisiones relacionadas con la tarea (en todas las etapas);
2) quién tiene el mayor interés en el éxito o el fracaso de la tarea:
3) con quiénes es esencial establecer una colaboración directa.

Muchos consultores cometen el error de considerar y tratar automáticamente a la persona que está a 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 es su trabajo el que se verá afectado, y no el del director general. Por otro lado, sería asimismo un gran error el excluir a la alta dirección, olvidando mantenerla informada y solicitar su orientación o apoyo sólo cuando resulte necesario.

Mientras está llevando a cabo su cometido, el consultor sigue estudiando el sistema del cliente y mejorando su comprensión de las funciones que desempeñan diversas personas. La razón de ello es que no puede estar seguro de que su evaluación inicial de los papeles era correcta y también porque las tareas son procesos continuos y los cambios de función se pueden producir en cualquier momento. El nombramiento de un nuevo director puede modificar el curso de la tarea de manera bastante drástica.

Algunas situaciones pueden resultar en particular confusas; por ejemplo, si el consultor no sabe quién es el principal cliente y a quién debe tratar de satisfacer en primer lugar. Esto puede suceder si la alta dirección contrata al consultor, pero encomienda exclusivamente a un departamento funcional la conducción de la tarea, si un banco recomienda y patrocina un trabajo de consultoría como condición previa

de un.préstamo a su cliente, o si un ministerio envía consultores a una empresa pública. En ésta y otras situaciones análogas, el consultor ha de aclarar si tiene que actuar como un inspector, un auditor, un informante o un verdadero consultor de empresas. Debe averiguar quién «tiene» el problema y está deseoso de recibir ayuda, porque ésa es la persona u organización que será su principal cliente.

3.4 Papeles del consultor

En la presente sección se examina el concepto de los papeles del consultor (modalidades del asesoramiento). tratado con mucha frecuencia en las obras sobre consultoría. Se trata de mostrar, en forma condensada. las funciones más frecuentes y características de la consultoría y de describir cómo se relaciona el consultor con el cliente, qué aportaciones hace y de qué manera y con qué intensidad participa el cliente. Conviene destacar que las funciones asumidas dependen de la situación, de las expectativas del cliente y de las características del consultor.

No faltan múltiples descripciones de las funciones del consultor. Nos parece útil hacer una distinción entre las *funciones básicas,* que incluyen la función de experto y la función de impulsor del proceso y *un mayor afinamiento delconcepto del papel,* en cuyo marco pueden considerarse muchas otras funciones o subfunciones para facilitar la comprensión de las diversas modalidades de intervención utilizadas en la consultoría.

Papeles fundamentales: la función de experto y la función de impulsor o incentivador

En *lafunción 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.

La dirección de la empresa debe colaborar con el experto consultor, pero esta colaboración se puede limitar a proporcionar la información que se solicite, examinar los progresos realizados, aceptar o rechazar propuestas y pedir otros consejos sobre la puesta en práctica. La dirección de la empresa no espera que el consultor se ocupe ampliamente de los aspectos sociales y de su comportamiento del proceso de cambio en la organización, aunque el consultor tendrá que conocer esos aspectos.

En *la función de incentivación,* el consultor, en su capacidad de agente del cambio, trata de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas dándole a conocer los procesos de la 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.

Dicho en términos más sencillos, mientras que el experto consultor trata de su-

gerir a su diente *qué* se debe cambiar, el consultor impulsor o incentivador sugiere principalmente *cómo* hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el proceso del cambio y a abordar los problemas humanos a medida que surgen. Edgar Schein describe su modelo detallado de consultor de incentivación como «un conjunto de actividades llevadas a cabo por el consultor que ayudan al cliente a percibir, entender e influir en los acontecimientos del proceso que se produce en el medio ambiente del cliente» '. En el apéndice 7 se hace una descripción detallada de la tarea de un consultor impulsor del proceso. Aunque toda consultoría entraña cierta colaboración con el cliente, el enfoque del impulsor del proceso es el de colaboración por excelencia.

Elección entre los papeles básicos

En otras épocas, la consultoría «pura» de experto asesor solía ser bastante común. En la práctica actual, ese tipo de consultoría suele limitarse a situaciones en las que el cliente claramente quiere adquirir, de un modo u otro, conocimientos técnicos especiales y no quiere que el consultor se ocupe de los cambios de la organización. En la mayor parte de las situaciones, ambos papeles son complementarios y se refuerzan mutuamente. Esto es posible gracias a los progresos logrados en la competencia de los consultores de empresas: en la actualidad, incluso los especialistas técnicos que intervienen en un sector relativamente estrecho suelen tener cierta capacitación en los aspectos funcionales de los cambios de las organizaciones y de la consultoría y están interesados en contribuir a la aplicación. Por otro lado, los científicos del comportamiento «puros», los protagonistas tradicionales de la consultoría impulsora del proceso. han llegado a la conclusión de que la posibilidad de contribuir a los cambios de la organización seguiría siendo reducida si no mejoraran su comprensión de los factores y procesos técnicos, económicos, financieros y de otra índole que existen en las organizaciones clientes. Por esta razón, cada vez son más los consultores que desempeñan con soltura ambos papeles.

Sin embargo, hay situaciones, o fases en una misión de consultoría. en que predomina uno u otro enfoque. Un consultor puede iniciar su tarea en calidad de experto asesor para familiarizarse con la organización cliente y demostrar a ésta que es un auténtico experto en su esfera técnica. Puede luego actuar cada vez más como un consultor impulsor del proceso, tratando de hacer participar al cliente en la búsqueda de soluciones que sean probablemente asimiladas por el sistema del cliente. De modo provisional, volverá a desempeñar el papel de consultor experto para proporcionar los conocimientos técnicos de que se carezca, con el fin de que el proceso de cambio no se detenga.

Al elegir su papel, el consultor no debe olvidar que constituye un «vehículo de comunicación» con el papel del cliente. Tanto el consultor como el cliente deben considerarse competentes y sentirse cómodos en sus respectivos papeles y creer que han efectuado la elección correcta. Nadie debe tratar de desempeñar una función que sea ajena a su naturaleza y en la que resultará menos eficaz.

3.5 Afinamiento del concepto de papel

La reducción de los diversos procedimientos de consultoría a dos papeles o modalidades básicos es una simplificación que puede resultar útil desde el punto de vista conceptual, pero que no toma en cuenta cierto número de variantes en las situaciones. A efectos prácticos, es también instructivo concebir un mayor número de papeles consultivos que pasan sin solución de continuidad del *directivo* al *no directivo,* como se muestra en la figura 3.1 [2]. Por directivo entendemos el comportamiento en que el consultor asume una posición de dirección o inicia una actividad. 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:

- *¡a defensa deposición o «contacto»,* en que el papel consiste en tratar de influir en el cliente para que elija productos determinados o acepte valores específicos:
- *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 meticulosamente no defender ninguna solución particular (lo que supondría una defensa de posiciones).

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

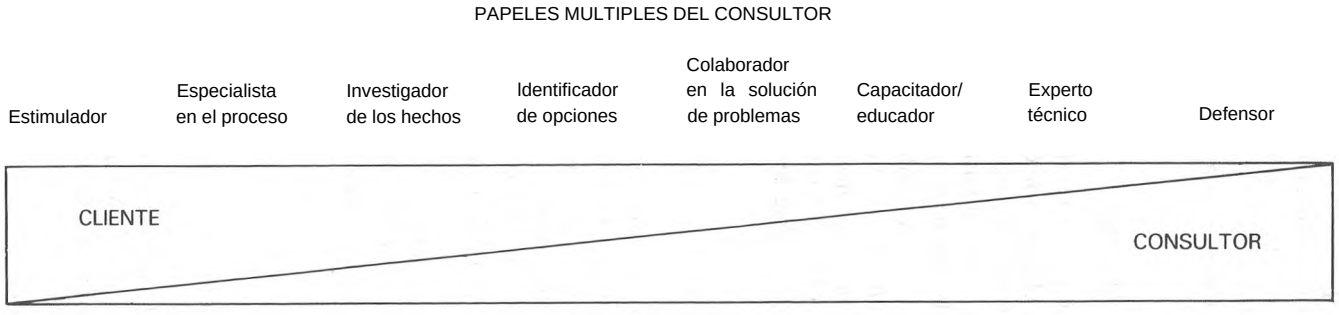
Experto técnico

Uno de los papeles adoptados por cualquier consultor es el de especialista o experto técnico. Como se ha mencionado más arriba, el papel más tradicional de un consultor es el de experto que. mediante sus conocimientos teóricos y técnicos especiales y su experiencia profesional, puede proporcionar un servicio único al cliente. El cliente es responsable de definir los objetivos de la consulta. A continuación, el consultor asume un papel directivo hasta que el cliente se familiariza con el método particular elegido. Más tarde, el consultor puede actuar como un catalizador para coadyuvar en la aplicación de las recomendaciones que ha formulado. El consultor externo o interno puede ser un especialista experto en el problema del cliente, o un especialista que asesora sobre cómo abordar un problema y cómo poner en práctica un cambio. Este papel particular pone de relieve los profundos conocimientos del consultor.

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. En este as-

Figura 3.1 Descripción del papel del consultor en un campo continuo que va del directivo al no directivo



to

pecto de la relación de ayuda, el consultor puede desempeñar un papel en la implantación del mejor procedimiento de aprendizaje que se pueda utilizar, de manera crítica y creativa, en función de la situación y de las necesidades. El consultor puede idear experiencias de aprendizaje, capacitación o enseñanza mediante la información facilitada directamente. En cierto sentido, esta labor requiere que el consultor posea los conocimientos técnicos de un experto en métodos de formación y la capacidad de desarrollar el potencial de otras personas.

Colaborador en la solución de problemas

La función de ayuda asumida por el consultor se basa en un enfoque sinergético (cooperativo) para complementar al cliente y colaborar con él en los procesos de percepción, de conocimiento y de adopción de medidas necesarias para resolver el problema. El consultor ayuda a mantener la objetividad, al mismo tiempo que estimula la conceptualización durante la formulación del problema. Además, debe contribuir a aislar y definir las variables reales dependientes e independientes que repercuten en la causa del problema y, por último, debe influir en su solución. Ayuda asimismo a ponderar las opciones, a poner al descubierto las relaciones causales principales que influyen en éstas y a sintetizar y organizar una línea de acción para llegar a una solución eficaz. El consultor en este papel participa en pie de igualdad en la adopción de decisiones.

Identificador de opciones

La toma de decisiones entraña gastos directos. Aunque el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado en objetivos, al elegir una solución apropiada para un problema el consultor puede normalmente proponer varias opciones bien especificadas, e indicar sus riesgos respectivos. Las opciones, ya sea por sus repercusiones económicas o de otro tipo que puedan preverse, deben ser descubiertas conjuntamente por el cliente y el consultor. En esta relación de ayuda, el consultor establece los criterios pertinentes para evaluar las opciones y determinar las relaciones de causa-efecto con respecto a cada una de ellas, así como un conjunto apropiado de estrategias. Sin embargo, en este papel el consultor no es un participante directo en la toma de decisiones, sino el que señala las diversas opciones entre las que puede elegir el responsable de la decisión.

Investigador de los hechos

Como sabemos, la investigación de los hechos es parte integrante de cualquier tarea de consultoría, tanto para establecer una base de datos como para resolver complicados problemas del cliente. No obstante, el papel del consultor se puede limitar a descubrir los hechos. En este caso, influirá en el sistema del cliente eligiendo la fuente de los datos, utilizando una técnica que hará participar al cliente más o menos en la reunión y el examen de los datos, y presentando los datos al cliente de una forma que muestre dónde y por qué se requieren mejoras. En este cometido el consultor actúa fundamentalmente como un investigador.

Especialista en procesos

Este es un papel puramente de experto, como se examina en la ^v^í secci0h 3.4.' El :. consultor se concentra principalmente en la dinámica entre personas y entre grupos que afecta al proceso de solución de problemas y cambio. Debe hacer uso de todos sus conocimientos técnicos para ayudar al cliente. Se ocupa de promover la capacidad de diagnóstico conjunta del cliente y el consultor para abordar problemas concretos y pertinentes con el fm de concentrarse en *cómo* se están haciendo las cosas, más que en *qué* tareas se han de ejecutar. Además, el consultor ayuda al cliente a integrar las capacidades interpersonales y de grupo y los acontecimientos con las actividades relacionadas con la tarea y a respetar la mejor combinación de relaciones. En este papel, una función importante del consultor consiste en proporcionar información sobre los resultados.

Estimulador

Cuando actúa a modo de estimulador, el consultor induce al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que provocan la reflexión y que pueden ayudar a dilucidar, rectificar o cambiar una situación dada. Al hacer uso de este atributo, el consultor puede actuar en calidad de árbitro, integrador o un interlocutor insistente que experimenta conjuntamente con el cliente los elementos que constituyeron la estructura y originaron la situación inicial. En este papel, el consultor se desempeña como «supervisor» a la vez que como «filósofo».

3.6 Métodos para influir en el sistema del cliente

Quiera o no admitirlo, el consultor ejercita su *influencia personaI* sobre el sistema del cliente al adoptar alguno de los papeles descritos en las secciones anteriores. El consultor ha de ejercer influencia para obtener información, ganarse la confianza y el respeto, superar resistencias pasivas, obtener colaboración y lograr que sus propuestas sean aceptadas y aplicadas. En consecuencia, en esta sección se examinarán algunos métodos generales para ejercer una influencia personal[3].

El hecho de ejercer una influencia personal sobre el cliente no está reñido con una actitud de profesionalismo. El consultor se ha comprometido a contribuir al cambio de las prácticas de gestión y del rendimiento de la organización, y esto sería imposible sin influir en ciertas personas. El propósito consiste en *impulsar y activar al cliente* en su propio interés, y *no en manipularlo* en interés del consultor. Con todo, el consultor debe comprender que su influencia sobre algunas personas puede ser bastante fuerte y que al ejercer esta influencia asume una considerable responsabilidad técnica y moral. El consultor podrá transferir gradualmente esta responsabilidad al cliente, promoviendo el desarrollo de sus conocimientos y su capacidad para resolver problemas. Esto ayudará al cliente a reconocer cuándo y en qué sentido está siendo influido y a quejuzgue por sí mismo si existen otras opciones.

Se pueden utilizar diversos métodos y es difícil decir de antemano cuál producirá

el efecto deseado. Esos métodos reflejan el hecho de que las actitudes y decisiones personalés tienen motivos racionales e irracionales (emotivos). En ocasiones bastará con mostrar al cliente unas cuantas cifras significativas para que pueda sacar conclusiones prácticas de ellas. Otras veces el cliente estará tan impresionado por la personalidad del consultor, que inspira confianza, que confiará de inmediato en su consejo sin examinar las razones en que se basa. En este caso igualmente, la experiencia es la mejor guía para hacer la opción correcta y combinar los métodos en la forma apropiada.

Demostración de los conocimientos técnicos

El consultor debe saber si ingresa en la organización cliente como un experto técnico que goza de prestigio o. por el contrario, como alguien totalmente desconocido. La demostración de los conocimientos teóricos y prácticos interesa principalmente a las personas que tienen orientación técnica y que son expertas en la esfera del consultor. Esa demostración se puede hacer en conversaciones informales, transmitiendo información sobre los avances en la teoría, las nuevas técnicas y el equipo, las empresas o los proyectos exitosos con los que ha estado en relación el consultor, o de otras formas similares. Las conclusiones o propuestas técnicamente superiores presentadas por el consultor pueden ser una suficiente recomendación e influir en la posición del cliente.

Integridad profesional en el trabajo

El comportamiento del consultor en el trabajo es observado muy atentamente por el cliente, en cuya actitud puede influir la forma en que el consultor da muestras de dedicación, integridad, minuciosidad y eficiencia. Estas cualidades se demuestran en diversas etapas y aspectos del cometido, tales como la forma de acopiar información, la autodisciplina y la perseverancia en la investigación de los hechos, la capacidad para descubrir deficiencias sobre las que el consultor no ha sido informado por el cliente, la tenacidad en la búsqueda de una técnica mejor, un uso racional del tiempo, tacto para tratar de asuntos delicados, etc. Suele provocar siempre muy buena impresión que el consultor muestre que está dispuesto a compartir sus conocimientos y métodos de trabajo.

Uso positivo de la persuasión

Este método ampliamente aplicado se sirve de la fuerza de los argumentos lógicos para convencer a otras personas de que lo que se les pide que hagan es la medida atinada, correcta o eficaz que se ha de tomar. Por regla general, se suelen proponer nuevas ideas o sugerencias y a continuación se seftalan las razones en favor y en contra. al presentar el consultor argumentos, hechos o datos en apoyo de su postura. El método es más eficaz cuando se piensa que el consultor sabe de lo que habla y se lo considera relativamente objetivo: el consultor debe estar también al corriente de la situación de la otra persona para referirse a necesidades concretas. No obstante, en la práctica de la consultoría suele hacerse un uso excesivo de la persuasión insistente, hasta el punto de que a menudo se piensa que es sinónima de influencia.

Necesidad de una visión común

Una visión común es una concepción compartida del objetivo hacia el que uno se orienta, de lo que se está tratando de lograr y de por qué vale la pena que otros ayuden. La enunciación clara de posibilidades interesantes abarca la generación de imágenes de cuál podría ser el futuro de la organización si se siguiera tal o cual línea de acción. Además, el consultor puede ejercer influencia mostrando entusiasmo por lo que se ha de hacer y la situación en que ello colocará a la organización. El método tiende a ser más eficaz cuando el consultor puede influir en varias personas y conseguir una adhesión colectiva a las medidas que habrán de aplicarse. El método no funciona. si no está claro qué puede hacer realmente la otra persona para lograr una visión común. A diferencia de la persuasión insistente, la visión común suele ser la forma de influir menos utilizada.

El recurso de la participación y la confianza

Este método implica el reconocimiento y la participación de otras personas solicitándoles aportaciones e ideas, reconociendo el valor de sus sugerencias y basándose en lo que otros han propuesto. Esto va acompañado de la disposición a compartir ideas y sentimientos con otras personas y a reconocer los propios errores, deficiencias y falta de conocimientos. El objetivo consiste en crear una atmósfera de colaboración y corresponsabilidad para alcanzar una meta común. Las otras personas que participan deben creer que su interés en la participación y en la confianza mutua es auténtico y no sólo una fachada, y que colaborar con el consultor es realmente lo atinado para conseguir los resultados deseados. Debe evitarse toda tentación de ejercer una influencia y un control unilateral. Por otro lado, la participación es difícil de lograr cuando la situación es tal que la colaboración no beneficia realmente a la otra persona. Este método es absolutamente esencial en las consultas de tipo colaborativo en que se insiste en la participación activa del cliente y en su «apropiación» del problema. así como de las soluciones que constituyen el resultado final de la tarea.

Empleo de recompensas y sanciones

Los consultores no suelen disponer normalmente de las mismas categorías de recompensas y sanciones con que cuenta la dirección de la organización cliente. Pese a ello, pueden ejercer influencia sobre las personas dándoles o retirándoles ciertas cosas que parecen deseables, como el reconocimiento público (por ejemplo, en una reunión) de la competencia, los logros o la contribución excepcional de una persona a la tarea. El realce del amor propio de una persona es una recompensa. El no invitar a alguien a una reunión a la que probablemente desearía asistir, o no transmitirle cierta información, podría ser un castigo. Las recompensas y las sanciones que no incentivan, que son desproporcionadas con respecto a la importancia de la cuestión de que se trata o que se eligen arbitrariamente producen escaso efecto y deben evitarse.

Tensiones y ansiedades

Aunque esto no siempre se tome en cuenta, las tensiones y las ansiedades influyen en cierta medida en la consultoría. A menudo, la presencia misma del consultor

crea tensiones debido a que se especula sobre las causas ocultas de su presencia y de los posibles resultados que podrían perturbar la situación existente y repercutir en las posiciones e intereses de individuos y grupos. Las tensiones que existen en la organización se pueden aprovechar para recolectar información con el fin de formarse una idea clara de la situación. La competencia entre departamentos se puede utilizar para escoger la dependencia en donde se iniciará la aplicación de un nuevo método con el fin de demostrar su viabilidad a otros sectores. Al suscitar y reforzar el deseo de cambio, puede ser conveniente explicar lo que sucedería a la organización y/o al individuo, si el cambio necesario se toma a mal o se retrasa, y se crea de ese modo un estado de ansiedad. Tal vez baste con presentar datos que muestren que la organización ya está o es probable que esté en dificultades (véase también la sección 4.4). Una vez más, cabe señalar que una utilización mal orientada o excesiva de las tensiones y ansiedades producirá efectos negativos más que positivos. El consultor debe asimismo poner sumo cuidado en no participar en las luchas internas por el poder y en evitar que se lo considere un instrumento de esas luchas.

[1] E. H. Schein: *Process consultation* (Reading, Massachusetts. Addison-Wesley, 1969), pág. 9.

[2] La figura es una adaptación de G. Lippitt y R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, California, University Associates, 1978), pág. 31.

[3] La descripción de la persuasión insistente, la visión común, la participación y la confianza, y las recompensas y sanciones, se toma y adapta, con reconocimiento de la fuente, del capítulo 8 de F. Steele: *The role of the internal consultant: Effective role shaping qfr staff positions* (Boston, Massachusetts, CBI Publishing Co., 1982), que se refiere a un modelo elaborado por R. Harrison y D. Berlew. El lector debe remitirse al libro de Steele para un examen más detallado del tema.

LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes. Sin embargo, el cambio de la organización está erizado de dificultades y trampas. Con frecuencia, la conducta misma de las personas que procuran introducir cambios suscita resistencia al cambio y provoca el estancamiento de todo el proceso. Para evitarlo, todo consultor de empresas ha de ser consciente de las complejas relaciones que entraña el proceso de cambio y ha de saber cómo enfocar las diveras situaciones del cambio y ayudar a las personas afectadas a enfrentarse con él.

Por esta razón, el presente capítulo es particularmente importante para comprender la índole y los métodos de la consultoría y de las relaciones del consultor y el cliente. A lo largo de todo el capítulo se insistirá en el punto de vista del consultor y de los métodos de intervención. Sin embargo, se los examinará en el contexto más amplio de los cambios que se producen en la sociedad, las organizaciones y los individuos, y en relación con las funciones del personal dirigente en lo que respecta a la generacion,y dirección de los cambios de la organización. El capítulo contiene algunas nociones de la teoría del cambio de las organizaciones y también orientaciones prácticas para la planificación y aplicación de los cambios.

4.1 Indoledelcambio

El concepto del cambio implica que existe una diferencia perceptible en una situación, persona, equipo de trabajo, organización o relación, entre dos momentos sucesivos. ¿Cómo se produce esa diferencia, cuáles son sus causas y qué significación tiene para un director o gerente o un consultor? Para responder a estas preguntas y otras similares tendremos que examinar primero los diversos niveles y dimensiones del cambio y las relaciones entre ellos.

Cambio del medio ambiente

El cambio no es ninguna novedad: ha sido siempre una característica de la existencia misma y de la historia de la humanidad. Todos sabemos que sin cambio no

hay vida y que los esfuerzos humanos por obtener mejores condiciones de vida implican enfrentarse con el cambio. Sin embargo, existe un fenómeno nuevo: la profundidad, complejidad y ritmo de los cambios tecnológicos, sociales y de otra índole que se están produciendo en el momento presente. Las organizaciones actuales funcionan en un medio ambiente que está constantemente en mutación. La capacidad para adaptarse a los cambios del medio se ha convertido en una condición fundamental del éxito en los negocios y, en un número creciente de casos, en una condición de la simple supervivencia.

El propósito del presente capítulo no es examinar las tendencias de los acontecimientos actuales o predecir cambios futuros en el medio empresarial y social. Existen numerosas publicaciones excelentes que se ocupan del tema desde diferentes ángulos '. En ellas se demuestra que los procesos de cambio de hoy en día afectan a todos los aspectos de la vida humana y social, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. El alcance de los cambios ambientales difiere de un país a otro y de una región a otra, pero ciertos cambios son mundiales y repercuten en las sociedades de todo el mundo. Por ejemplo, un nuevo texto jurídico relativo al empleo de extranjeros en cargos de dirección en un país en desarrollo es un cambio en el medio local empresarial, mientras que los cambios de los precios del petróleo crudo o de las técnicas de información y comunicación repercuten en las empresas de prácticamente el mundo entero.

Por supuesto, ninguna empresa ni ninguna otra organización es suficientemente grande y diversificada para verse afectada directa e inmediatamente por todos los cambios que se producen en el medio ambiente nacional e internacional. La cuestión práctica consiste en saber qué se ha de considerar como un medio externo de una unidad organizativa particular y qué debe hacer esa unidad para estar al corriente no de los cambios ambientales en general (lo que podría resultar una tarea imposible e ineficiente), sino de los cambios que tarde o temprano van a influir en su funcionamiento.

Esta pregunta es cada vez más difícil de contestar, no sólo en países que se están desarrollando a un ritmo particularmente rápido, como el Japón o los Estados Unidos, sino también en otros países. Muchos directores de empresas se quedan totalmente paralizados cuando se dan cuenta de que su organización puede verse afectada por fuerzas —económicas, sociales o políticas— en las que nunca habían pensado antes al adoptar sus decisiones.

Y aquí es donde los consultores de empresa pueden intervenir para prestar un servicio sumamente valioso a sus clientes. Muy probablemente la esfera más avanzada e importante de la consultoría de empresas en los últimos años del presente milenio consiste en poner en conocimiento de los clientes la nueva índole de los cambios del medio y en ayudarlos a reaccionar a esos cambios con eficacia ·.

Los cambios de las organizaciones

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente se ven permanentemente obli-

gadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan. Es más, las empresas y otras organizaciones también provocan cambios en su medio ambiente exterior, por ejemplo produciendo y vendiendo nuevos productos y tecnologías que pasan a ser dominantes y se adoptan ampliamente. De esa manera, modifican el medio ambiente tecnológico nacional e internacional.

Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden consistir en:

- cambios en la estructura básica de la organización (índole e importancia de la empresa, régimen jurídico, propiedad, fuentes de financiación, actividades e importancia internacionales, diversificación, fusiones, empresas en común);
- cambios en las tareas y actividades (gama de productos y servicios proporcionados, mercados atendidos, clientes y abastecedores);
- cambios en la tecnología utilizada (equipo, instrumentos, materiales y energía empleados, procedimientos tecnológicos, tecnología de oficinas);
- cambios en las estructuras y procedimientos de gestión (organización interna, flujo del trabajo, procedimientos de adopción de decisiones y control, sistemas de información):
- cambios en la cultura de la organización (valores, tradiciones, relaciones oficiosas, influencias y procedimientos, estilo de dirección);
- cambios en el personal (gerentes y personal empleados: su competencia, actitudes, motivaciones, conducta y eficacia en el trabajo);
- cambios en el rendimiento de la organización (financiero, económico, social, que muestran de qué manera la organización se relaciona con el medio ambiente, cumple su misión y aprovecha nuevas oportunidades);
- cambios en la imagen de la organización en los círculos empresariales y en la sociedad.

Cambios en las personas

La dimensión humana del cambio de una organización es fundamental. Las personas que trabajan en la organización —su personal directivo y técnico y sus trabajadores— son las que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden introducir en la organización y qué beneficios reales se van a obtener de ellos. Y es lógico que así sea porque las organizaciones son, por encima de todo, sistemas humanos. El personal debe entender, desear y poner en práctica cambios que. a primera vista, pueden parecer únicamente tecnológicos o estructurales, pero que en la práctica lo afectarán de alguna manera.

Para realizar un cambio de la organización, el personal tiene que cambiar también: debe adquirir nuevos conocimientos, absorber más información, abordar nuevas tareas, perfeccionar sus conocimientos técnicos y, muy a menudo, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización. Los cambios de valores y actitudes son esenciales. Probablemente no hay ninguna modificación real sin un cambio de las actitudes.

Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para

todos, comenzando por la alta dirección. Quienes quieren que sus subordinados y colegas cambien deben estar dispuestos a analizar y a modificar su propio comportamiento, sus métodos de trabajo y actitudes. Esta es una regla de oro con respecto a la transformación de las organizaciones.

Pero, ¿cómo cambia el personal? ¿Cuáles son los procesos internos que conducen a un cambio del comportamiento? Se han hecho muchos intentos para describir el proceso del cambio por medio de modelos, pero ninguna de esas descripciones ha sido exhaustiva y plenamente satisfactoria. En particular, diferentes personas cambian de distintas maneras y cada persona tiene múltiples características propias que influyen en su deseo y capacidad de cambiar. La influencia de la cultura en la que un individuo ha vivido y con la que ha crecido es trascendental, como se explicará en el capitulo 5.

Los especialistas en ciencias sociales suelen estar de acuerdo en la utilidad del concepto del cambio en los individuos formulado por Kurt Lewin [3]. Se trata de un modelo secuencial que comprende las tres etapas siguientes: «descongelación», «cambio» y «recongelación».

La *descongelación* supone una situación algo inestable, ya que se parte del supuesto de que se requiere cierto grado de ansiedad e insatisfacción, puesto que para aprender debe sentirse la necesidad de obtener nueva información. Las condiciones que intensifican el proceso de descongelación suelen incluir un grado de tensión superior a lo normal que provoca una necesidad perceptible de cambio: por ejemplo, una falta de fuentes de información, la supresión de los contactos y las rutinas habituales y una disminución del amor propio individual. En algunos casos, esas condiciones previas del cambio existen antes de que el consultor entre en escena. En otros casos, la necesidad del cambio no se percibe y tiene que explicarse si se quiere que se produzca la descongelación, por ejemplo citando claramente lo que sucederá si la organización no se transforma.

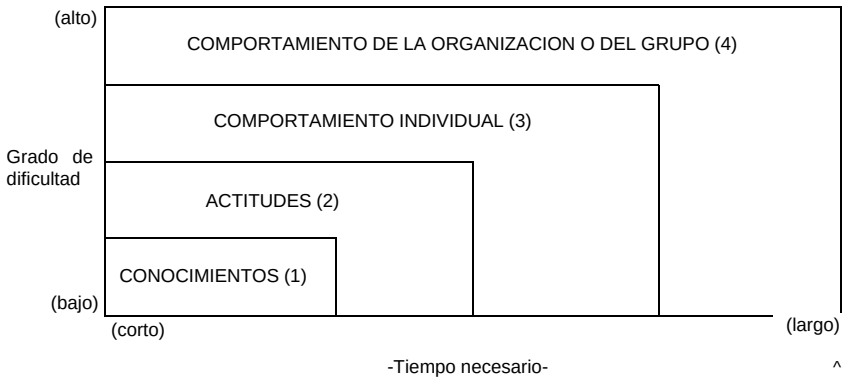
El *cambio,* o el movimiento hacia el cambio, es la etapa central del modelo, en que tanto la dirección como los empleados empiezan a poner en práctica nuevas relaciones, métodos y conductas. Los procesos del cambio abarcan dos elementos:

— la *identificación,* en virtud de la cual las personas afectadas ponen a ,prueba los cambios propuestos, siguiendo las motivaciones externas que les han presentado (por ejemplo, la dirección o un consultor);

— la *internalización,* en virtud de la cual las personas transforman los objetivos y principios generales del cambio en metas y normas personales y concretas. Este proceso puede resultar bastante difícil y se suele requerir un considerable esfuerzo por parte de los afectados por el cambio y una gran dosis de paciencia, creación e imaginación por parte del consultor que contribuye al cambio, para convertir los motivos externos (generales) en internos (específicos y personales) para aceptar el cambio propuesto.

La *recongelación* se produce cuando las personas afectadas por el cambio lo verifican por medio de la experiencia. Los subprocesos correspondientes requieren un medio ambiente propicio y favorable (por ejemplo, la aprobación del director responsable) y suelen ir acompañados por una elevación del amor propio como resultado de

Figura 4.1 Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio



una sensación de plenitud derivada de la tarea realizada. Durante las etapas iniciales del proceso de recongelación se recomienda que se estimule constantemente el comportamiento requerido (por medio de recompensas, elogios, etc.) con el fin de acelerar el proceso de aprendizaje. En las etapas posteriores se recomienda la estimulación intermitente o espaciada para evitar la pérdida de las pautas de comportamiento recién adquiridas. A la larga, los nuevos comportamientos y actitudes se refuerzan e interiorizan, o se rechazan y abandonan.

Como se verá, el cambio de un individuo se produce en varios niveles. En el nivel de los conocimientos (información acerca del cambio, comprensión de su razón de ser), el de las actitudes (aceptación de la necesidad del cambio y una medida particular de cambio, en el doble plano racional y emotivo) y el del comportamiento (actuación en apoyo de una aplicación eficaz del cambio)[4]. La relación entre el cambio individual y el cambio de la organización se representa en el diagrama de la figura 4.1 [s], que muestra *cuatro niveles de cambio:* 1) en los conocimientos; 2) en las actitudes; 3) en el comportamiento individual, y 4) en el comportamiento del grupo u organización. El grado de dificultad del cambio aumenta a medida que se pasa del nivel 1 al nivel 4. En el diagrama se indican asimismo los diferentes niveles de dificultad en función del tiempo.

Es esencial tener presente que el cambio del medio influye en el cambio individual dentro de una organización. Ello se debe a que el medio ambiente no es algo que «comienza al otro lado de la puerta de la fábrica», sino que cala en toda la organización. El personal «lo lleva consigo» cuando va a trabajar. Los cambios que se producen en el medio ambiente de una organización pueden facilitar u obstaculizar la transformación de las personas que trabajan dentro. Un problema con el que se suele tropezar es que algunas personas están expuestas de forma simultánea a tantos cambios y tantas tensiones, en el trabajo y en su vida familiar y social, que no son capaces de resistir y se hunden. Por otro lado, ciertas modificaciones del medio, como una mayor penetración de nuevas tecnologías de la información y la comunicación en to-

das las esferas de la vida humana, facilitan en gran medida los cambios que ha de proyectar y aplicar la dirección de las organizaciones.

Resistencia al cambio

La historia de la humanidad nos ha enseñado que, en definitiva, el ser humano posee una notable capacidad de adaptación, puede hacer frente a los cambios y en general los acepta como algo natural. ¿Por qué, entonces, es el cambio individual el obstáculo que a menudo se impone al cambio de las organizaciones? ¿Por qué la palabra «cambio» asusta tanto a muchas personas?

La gente se resiste a los cambios e intenta evitarlos, cuando les producen un empeoramiento de situación con respecto al contenido de las tareas, condiciones y carga de trabajo, ingresos, poder personal, etc. Todo esto es comprensible. Sin embargo, también puede tropezarse con una fuerte resistencia incluso si el cambio propuesto es neutral o beneficioso para las personas afectadas. Aunque puede haber muchas razones para ello, psicológicas y de otra índole, las más importantes parecen ser las siguientes:

Falta de convicción de que el cambio es necesario. Si no se informa adecuadamente y no se explica el propósito del cambio, es posible que el personal piense que la situación presente es satisfactoria y que todo esfuerzo por modificarla es inútil y perturbador.

Aversión al cambio impuesto. En general, a nadie le gusta ser tratado como un objeto pasivo. Cualquier persona resiente un cambio que se le impone y sobre el que no puede manifestar opinión alguna.

Aversión a ¡as sorpresas. A la gente no le gusta que se la mantenga al margen de cualquier cambio que se esté preparando: las decisiones de la dirección de una empresa que entrañan cambios importantes suelen ser mal acogidas si se presentan por sorpresa.

Temor a lo desconocido. Básicamente, a nadie le gusta vivir en la incertidumbre y un presente imperfecto puede parecer preferible a un futuro desconocido e incierto.

Resistencia a ocuparse de asuntos impopulares. Los gerentes y directores, al igual que otras personas, a menudo prefieren evitar una realidad desagradable y la adopción de medidas impopulares, incluso si se dan cuenta de que eso no se podrá hacer por tiempo indefinido.

Temor a la inadaptación y el fracaso. A muchas personas les preocupa su capacidad para ajustarse al cambio y para mantener y mejorar su rendimiento en una nueva situación de trabajo. Algunas de ellas pueden sentirse inseguras y dudar de su capacidad para esforzarse por aprender nuevas técnicas.

Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones. Como resultado de un cambio en la organización, prácticas bien establecidas y plenamente dominadas y hábitos de trabajo pueden pasar a ser obsoletos, y relaciones familiares se pueden alterar o destruir totalmente. Esto puede provocar considerable frustración e insatisfacción.

Falta de respeto y confianza en el promotor del cambio. Los cambios propuestos

por un director que no despierta confianza y respeto, o por una persona externa cuya competencia y motivos no se conocen y entienden, pueden despertar sospechas.

Algunas de estas causas de la resistencia a los cambios son innatas a la naturaleza humana. No obstante, la experiencia propia (por ejemplo, las consecuencias positivas o negativas de cambios efectuados en el pasado) también influyen. Toda persona que ha estado sometida a muchos cambios innecesarios (por ejemplo, reorganizaciones frecuentes pero inútiles) o que se ha visto perjudicada por cambios que se le habían presentado como beneficiosos, suele ser muy recelosa con respecto a cualquier nuevo cambio. Esto es muy importante. Las causas de dificultades hay que buscarlas a menudo en la resistencia inherente al cambio, aunque pueden tener otro origen, como una mala elección de la nueva tecnología o unas malas condiciones de la organización para su aplicación. En esos casos, la resistencia al cambio es sólo un síntoma y es preciso descubrir y suprimir su causa.

En lo que se refiere a la resistencia al cambio y a la capacidad para hacer frente al cambio existen también diferencias de carácter. Lamentablemente, aunque no es sorprendente, quienes más necesitan un cambio a menudo oponen mayor resistencia que cualquier otra persona. Y esto ocurre en cuanto a individuos (trabajadores o gerentes), grupos, organizaciones e incluso comunidades humanas enteras. Los directores de empresa y los consultores deben ser conscientes de ello; en la sección 4.4, en donde se examina cómo se puede conseguir apoyo para el cambio, se formulan algunas sugerencias concretas.

El cambio no es un fin en sí mismo

En el presente capítulo insistimos en que tanto las organizaciones como los individuos deben estar preparados para el cambio en condiciones de asumirlo, a fin de sobrevivir y prosperar en un medio ambiente que está en constante mutación. Sin embargo, el lector no debe tener la impresión de que estamos obsesionados por el cambio y tratamos de idealizarlo.

El cambio en las organizaciones no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, rendimiento y eficacia. Si una organización puede alcanzar sus objetivos sin perturbar sus productos, servicios, procedimientos y relaciones, puede no haber necesidad de cambios, por lo menos en corto plazo. Algunas modificaciones son bastante costosas (por ejemplo, si se retira gradualmente un producto exitoso y se lo sustituye por un nuevo producto en un momento desacertado). Algunos directores padecen de una «enfermedad de reorganización» crónica y creen que, para ser activos, y que se los considere como tales, deben reorganizar su empresa o departamento por lo menos una vez al año. Muchos consultores no tienen el valor de decirle al cliente que la mejor solución consiste en dejar las cosas como están, en especial si están prestando servicios de consultoría a un cliente que obviamente tiene un gran afán en cambiar algo.

En un mundo en que los cambios tecnológicos, sociales y de otro tipo se están produciendo a un ritmo y con una frecuencia sin precedentes, los directores o gerentes de empresas y los consultores no deben pasar por alto que tanto los individuos como las organizaciones tienen una gran necesidad no sólo de cambios, sino también

de estabilidad y continuidad. Por esta razón, una de las tareas esenciales del consultor coñsiste en hallar un justo equilibrio entre el cambio y la estabilidad y en ayudar al cliente a mantener este equilibrio en toda su organización.

4.2 Algunos criterios fundamentales con respecto al cambio en las organizaciones

¿Cómo se origina y se pone en práctica el cambio en una organización? En la presente sección se examinarán varios criterios fundamentales.

El cambio no planificado

En toda organización se producen considerables *cambios evolutivos naturales.* Un ejemplo típico es el envejecimiento del equipo y de los individuos, que plantea aspectos negativos y problemáticos (por ejemplo, la necesidad de reparación, modernización y sustitución del equipo, o la necesidad de sustituir a los directores que han perdido dinamismo y capacidad de mando), y aspectos positivos (la competencia técnica y gerencial adquirida a lo largo de los años de experiencia práctica). Estos cambios se producen con independencia de la voluntad de la dirección. Aunque no se pueden realmente planificar, se deben examinar al planificar el futuro de la organización. Es posible proyectar medidas para prevenir y eliminar las consecuencias negativas de los cambios evolutivos.

Muchos cambios no planificados no son de índole evolutiva. Se producen porque las organizaciones deben reaccionar ante nuevas situaciones. Un fabricante se puede ver obligado por la competencia a reducir drásticamente sus precios. Una huelga puede obligar a la organización a aumentar las remuneraciones, etc. Esos cambios son de carácter *adaptativo o reactivo.* La organización no ha proyectado, y muy a menudo no ha previsto, su necesidad hasta que es demasiado tarde. Sin embargo, la organización introduce el cambio para responder a ciertos acontecimientos o tendencias que pueden amenazarla o. por el contrario, que le ofrecen unas nuevas posibilidades inesperadas.

Cambios planificados

La limitación de los esfuerzos de una organización a introducir cambios no planificados constituye un signo de mala gestión. Cuando esto ocurre, es una prueba de falta de voluntad o de incapacidad para prever y preparar a la organización a reaccionar ante futuras oportunidades y restricciones en el momento oportuno. La planificación no elimina totalmente la necesidad de los cambios no planificados. Sin embargo. ayuda a la organización a prepararse de manera adecuada para los cambios previsibles, y reduce al mínimo el número de situaciones en las que es preciso hacer modificaciones precipitadas en una atmósfera de pánico. Por añadidura, la planificación del cambio permite a la organización «crear el futuro» (por ejemplo, por medio del progreso tecnológico o mediante el lanzamiento de nuevos productos y servi-

cios) y establecer y alcanzar difíciles objetivos de desarrollo. Así pues, el cambio planificado puede ser *pro-activo.*

Entre las preguntas que se suelen formular al planificar el cambio cabe mencionar las siguientes:

- ¿Qué cambios se están produciendo en el medio? ¿Cuáles serán sus consecuencias para nuestra organización?
- ¿Qué cambios se deberían producir para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, mejorar nuestro rendimiento, aumentar nuestra participación en el mercado, etc.?
- ¿Qué cambios no deseados se producirán en una organización, si no adoptamos a tiempo medidas para impedirlos?
- ¿Qué tipo y amplitud de cambio podemos controlar?
- ¿Qué tipo y amplitud de cambio podrá absorber y soportar nuestro personal?
- ¿Deberíamos aplicar cambios por etapas?
- ¿Qué relaciones existen entre los diversos cambios que tenemos la intención de hacer? ¿Cómo se coordinarán?
- ¿En qué plazo máximo y con qué calendario debemos aplicar los cambios?

La última pregunta es trascendental. 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. Por tanto, la determinación cuidadosa del ritmo del cambio es uno de los principales elementos de la ordenación del cambio y una dimensión esencial de su planificación.

Cambios impuestos

En las organizaciones, muchos cambios son impuestos por la dirección. Con frecuencia, esto ocasiona descontento y resentimiento, en particular si las personas afectadas por esos cambios creen que se las debería haber consultado o, por lo menos, informado de antemano. Si el cambio se inicia desde una posición de fuerza y se impone, su efecto podrá resultar fugaz; puede que desaparezca cuando se suprima la fuente del poder o por falta de sanciones adecuadas.

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 hacerlo si está firmemente convencido de que no existe ninguna otra posibilidad. Por ejemplo, si no puede obtener el apoyo del grupo, pero sigue pen-

sando en que un cambio es inevitable. En cualquier caso, debe siempre tomarse la mólestia de explicar por qué ha optado por imponer el cambio.

Cambios participativos

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, la 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 la 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.

El proceso del cambio participativo es más lento, requiere más tiempo y resulta más costoso que los cambios impuestos, pero se considera de efectos más duraderos. 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 informan al personal acerca de la necesidad del cambio y de las medidas concretas que se están preparando.

En el segundo nivel, se celebran consultas durante el proceso del cambio, por ejemplo para determinar su necesidad 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 hacerlo, 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 que se examinan en la sección 4.5.

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 de aplicar el acuerdo logrado aumenta.

Hay además cambios que requieren una negociación entre la empresa y los sindicatos que representan a sus empleados. Los cambios de este tipo pueden estar determinados por la lev, por la negociación colectiva o por cualquier 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 preparan otros cambios que puedan afectar a los intereses del personal de la organización y para los que es esencial contar con el apoyo de los sindicatos.

4.3 Dirección del proceso del cambio

Después de haber examinado los criterios básicos que suelen aplicarse, con respecto a los cambios de las organizaciones, pasaremos ahora a examinar la dirección del proceso del cambio. Aunque puede resultar evidente, deseamos destacar que es preciso dirigir el cambio y que el cambio dirigido es una función gerencial fundamental en toda organización. Y ello porque constantemente los directores de empresa y los consultores cometen el mismo error: se han de adoptar medidas orgánicas y administrativas especiales para preparar e introducir cambios importantes, pero la alta dirección, absorbida por el trabajo cotidiano y la política general, no asume la dirección del proceso del cambio. Es imprescindible dirigir el cambio y es natural que esta función corresponda a las personas que asumen las principales responsabilidades del funcionamiento de la organización. Esta función de dirección es necesaria incluso si le asigna un papel importante en el proceso del cambio a un consultor de empresas.

Algunos principios generales

Por supuesto, es imposible presentar un modelo sencillo de cómo se debe manipular el cambio de una organización en todas las situaciones, aunque sí cabe mencionar algunas reglas útiles.

En primer lugar, es preciso armonizar las medidas y los procesos del cambio con las actividades normales y los procedimientos de dirección de la organización. Puede existir una competencia por recursos escasos: es posible que se reclamen ciertas personas al mismo tiempo para que planifiquen o preparen un cambio y para que se ocupen de los asuntos corrientes. El problema es particularmente agudo y delicado en organizaciones que emprenden modificaciones importantes, por ejemplo en la producción en serie, en que el paso a un nuevo producto o a una nueva tecnología exige una reestructuración considerable de los procedimientos y talleres de producción, y la cuestión consiste en saber cómo lograrlo sin pérdidas sustanciales en la producción y la productividad.

En segundo lugar, la dirección de la empresa ha de determinar las medidas concretas de cambio de cuya dirección se ha de ocupar y decidir el grado y la forma de su intervención directa en esas medidas. La dificultad de las medidas y su importancia para el futuro de la organización son el principal criterio. En organizaciones importantes, la alta dirección puede participar de forma directa en todos los cambios, pero existen ciertos cambios que los directores deben dirigir personalmente o con respecto a los cuales deben encontrar una forma adecuada, explícita o simbólica, de

proporcionar y demostrar el apoyo de la dirección. Los mensajes de sostén de los directores son un estímulo fundamental en todo proceso de cambio.

En tercer lugar, los diversos procesos de cambio en una organización tienen que armonizarse, y esto puede ser fácil en una organización pequeña y sencilla, pero bastante difícil en una organización más vasta y compleja. A menudo, diversos departamentos se ocupan de problemas análogos (por ejemplo, la introducción de una nueva tecnología de procesamiento de la información). Pueden presentar propuestas que no se ajustan a la política general de la dirección y a los procedimientos normales, o que requieren recursos excesivos. O un departamento puede elaborar propuestas superiores y habrá que convencer a otros departamentos a que renuncien a su sistema actual o a sus nuevas propuestas y a que acepten una mejor propuesta presentada por otra dependencia. En todas estas situaciones, la alta dirección tendrá que intervenir con tacto.

En cuarto lugar, para dirigir el cambio es preciso tener en cuenta sus diversos aspectos tecnológicos, estructurales, administrativos, humanos, psicológicos, políticos, financieros, etc. Esta es quizá la responsabilidad fundamental y más difícil de la dirección con respecto a los cambios de la organización, porque en el proceso de cambio participan especialistas que a menudo tratan de imponer su versión limitada con respecto a un problema complejo y multidisciplinario.

En quinto lugar, la dirección del cambio entraña decisiones sobre el empleo de diversos enfoques y técnicas de intervencion, que permitan comenzar en forma apropiada, actuar sistemáticamente, vencer las resistencias, obtener apoyo y lograr que se aplique el cambio. Estos aspectos se examinarán en las secciones siguientes.

El papel de los innovadores y agentes del cambio

La experiencia muestra que todo intento de cambio requiere que se comience de forma adecuada. No basta adoptar la decisión correcta sobre qué se ha de cambiar y a quién se han de asignar las responsabilidades. Es necesario contar con personas que tengan una mentalidad crítica e innovadora, que se interesen en experimentar, que puedan concebir el futuro, creer que el cambio es posible e influir en otros, no hablando acerca del cambio, sino demostrando lo que se puede lograr. Estos «innovadores», «inspiradores», «adalides» o «impulsores», como a menudo se los denomina, pueden ocupar puestos de dirección, pero frecuentemente son ingenieros proyectistas, especialistas en comercialización, coordinadores de proyectos, trabajadores calificados u otros miembros del personal.

Las organizaciones que están afanosas por introducir cambios deben fomentar las innovaciones, los experimentos y la capacidad gerencial. Para la empresa, esto significa no sólo tolerar ciertos desvíos de la rutina y la tradición, y admitir que esto no es posible sin ciertos riesgos, sino también recurrir deliberadamente a innovadores, darles oportunidades, observar su trabajo y remitirse a su ejemplo para demostrar lo que puede conseguir la organización.

Los individuos o equipos innovadores y emprendedores desempeñan un papel destacado en las estrategias exitosas para el cambio de una organización. Son los principales agentes del cambio. A menudo, el cambio comienza en su dependencia o sec-

ción. Algunos de ellos pasarán a ser directores de las nuevas dependencias y tendrán a cargo nuevas líneas de productos o servicios, coordinarán los proyectos de cambio o asumirán funciones de capacitadores y consultores internos para ayudar a otras secciones o dependencias a introducir las modificaciones necesarias.

Los dos tipos fundamentales de agentes del cambio desempeñan funciones distintas: los que tienen un interés predominantemente técnico y que pueden aportar excelentes ideas técnicas sin transformarlas en posibilidades de realización comercial, y los que son principalmente emprendedores y dirigentes y pueden ayudar a la dirección a generar y aplicar cambios que requieren la participación activa de numerosas personas, de forma individual o en grupo.

LJna estrategia del cambio puede depender íntegramente de la capacidad interna y de miembros del personal que desempeñan funciones gerenciales o especializadas y que pueden actuar como agentes del cambio. Otra posibilidad consiste en que el agente del cambio sea un consultor que proceda del exterior. Esta es una decisión de gestión importante que afecta a todo el enfoque del proceso del cambio, puesto que el consultor no sólo aportará alguna competencia técnica de que se carezca y unos criterios distintos, sino que también, como sabemos, influirá con su presencia y con las medidas que adopte (y que a veces se abstenga de adoptar) en el comportamiento de las personas a quienes concierne el cambio (e incluso hasta en el comportamiento de la persona misma que lo ha llamado). Los principales factores que se han de tomar en consideración son los siguientes:

- las características del consultor (sus conocimientos técnicos y su personalidad, ya que debe ser aceptado y respetado por las personas a quienes se supone va a ayudar a cambiar):
- la modalidad de la consulta por la que se opte (como se ha expuesto en el capítulo 3, existen diversas modalidades; la cuestión consiste en saber cuál de ellas es probable que estimule el cambio en un sistema humano determinado).

Disposiciones estructurales con respecto a la dirección del cambio

Como el director de la empresa o el gerente asume la principal responsabilidad de la dirección del cambio en su organización o sección, es posible que decida encargarse personalmente de una tarea concreta relacionada con el cambio. En muchos casos, no se adoptan disposiciones estructurales especiales y el director y su personal se encargan de definir y poner en práctica las propuestas de cambio, al mismo tiempo que se ocupan de sus demás funciones. Este sistema no es desacertado, con la condición de que funcione. Pone de relieve que el cambio es importante para la alta jerarquía y no se tratará como un «cometido secundario» encomendado a un grupo de especialistas del personal o de consultores.

En el funcionamiento práctico de las organizaciones, sin embargo, se requieren ciertas disposiciones estructurales especiales para manipular el cambio por diversas razones concretas:

1) la estructura normal de Ia organización puede estar plenamente orientada hacia

las tareas cotidianas y no permite abordar ningún otro cometido, por razones técnicas o debido a una elevada carga de trabajo;

2) puede suceder, y esto es más importante, que la rigidez, el conservadurismo y la resistencia al cambio estén profundamente arraigados en la estructura existente, en cuyo caso sería poco realista esperar que esa estructura pueda generar y dirigir el cambio;

3) en algunos casos es conveniente introducir los cambios de modo gradual o ponerlos a prueba a escala limitada antes de adoptar una decisión definitiva;

4) el cambio puede comenzar espontáneamente en alguna parte de la organización y la dirección puede decidir estimularlo, pero proceder a una aplicación más amplia en varias etapas.

En la práctica, las organizaciones recurren a una amplia variedad de disposiciones especiales para planificar y poner en práctica los cambios. Estas disposiciones pueden ser de carácter especial y provisional, y desaparecer una vez que el proceso de cambio ha quedado terminado, o pueden constituir el núcleo de una futura estructura regular.

Los proyectos y cometidos especiales son una forma muy difundida, que consiste en asignar a una persona o sección de la estructura existente una tarea especial adicional como cometido provisional. Para ello se le pueden asignar recursos adicionales, pero en lo esencial habrá de utilizar los recursos de que dispone la estructura actual. Para movilizar recursos y adoptar decisiones que excedan de su competencia, el director o coordinador de un proyecto debe dirigirse, naturalmente, al director general que lo designó. En realidad, se trata de un arreglo transitorio entre una estructura normal y una estructura especial.

Los grupos de trabajo o grupos encargados de tareas se emplean con frecuencia como grupos provisionales, en alguna etapa del proceso de cambio (por ejemplo, para dejar sentada la necesidad del cambio y prever opciones) o a lo largo de todo el proceso para su planificación y coordinación.

La elección de los miembros de un grupo provisional es sumamente importante. Debe tratarse de personas que puedan y quieran hacer algo acerca del problema que constituye el elemento central del cambio. Los miembros del grupo han de disponer de tiempo para participar en sus trabajos. Los grupos encargados de tareas fracasan a menudo porque están integrados por personas extremamente ocupadas que dan prioridad a sus cometidos habituales, antes que a la planificación de los cambios futuros.

El grupo debe tener también una duración determinada. Una posibilidad consiste en fijar una fecha límite en la que el grupo dejará de existir, a menos que la dirección adopte la decisión de que continúe. Esto evita la posibilidad de que el grupo se desintegre lentamente a medida que vayan asistiendo menos miembros a sus reuniones.

El grupo puede recurrir a un coordinador, que podría ser el consultor o alguien designado por la dirección, después de recabar la opinión del consultor. El coordinador no es el presidente del grupo, sino la persona que lo pone en funcionamiento al comienzo. El grupo puede decidir que no quiere tener un presidente regular y prever incluso que el coordinador se designará por rotación.

En la medida de lo posible, se deben determinar los resultados que se esperan del trabajo del grupo. Esos resultados deben estar directamente relacionados con el problema y poder ser examinados.

Los experimentos se utilizan para poner a prueba una medida de cambio a escala limitada, es decir, en una o dos secciones o dependencias de la organización y/o durante un período limitado, por ejemplo, de varios meses. A título de ilustración, un horario flexible o un nuevo plan de primas puede aplicarse con carácter experimental en determinados departamentos y talleres.

Para que exista un verdadero experimento es preciso prever un control antes y después de la prueba. Se emplean dos o más secciones o grupos que deben presentar características análogas o muy similares (lo cual puede ser muy difícil de lograr y de probar científicamente). Se recopilan los datos relativos a los grupos. A continuación se introduce algún cambio en un grupo (grupo experimental), pero no en el otro (grupo testigo). Una vez que se ha introducido el cambio, se efectúan nuevas observaciones o recopilaciones de datos. Luego se comparan los datos recogidos antes y después del cambio en ambos grupos. No obstante, como ponen de manifiesto los famosos experimentos de Hawthorne, en un experimento sobre el terreno es posible que algunas otras variantes influyan en los resultados[6].

Los proyectos piloto se utilizan para verificar a escala limitada si es factible un nuevo plan que entrañe considerables cambios tecnológicos, organizativos o sociales y que, por regla general, requiere importantes recursos financieros, y si hacen falta ajustes antes de iniciar el plan a mayor escala. De un proyecto piloto adecuadamente preparado y controlado se suele obtener una gran experiencia, y, de ese modo, el peligro que implica un nuevo plan importante se reduce al mínimo.

Al sacar conclusiones de la evaluación de los proyectos piloto se cometen errores permanentemente. Para demostrar que el cambio propuesto está justificado y es factible, los directores y consultores suelen prestar particular atención a un proyecto piloto (por ejemplo, asignándole el mejor personal de que se dispone o intensificando la orientación y el control). Por tanto, el proyecto piloto no se ejecuta en condiciones normales, sino en condiciones excepcionalmente favorables. Además, se parte del supuesto de que las condiciones en que se está llevando a cabo un proyecto piloto pueden repetirse para un programa más amplio, pero a menudo esto no es posible por diversos motivos. De ahí que el aprendizaje de un proyecto piloto incluya asimismo un examen imparcial de las condiciones en que ha tenido éxito.

Con frecuencia se establecen *nuevas dependencias orgánicas*, si la dirección ha decidido seguir adelante con una medida de cambio (por ejemplo, el establecimiento de un nuevo servicio y el comienzo de su comercialización) y decide que se deben asignar plenamente desde el principio recursos e instalaciones adecuados. Por regla general, esto sucede si la necesidad del cambio está bien documentada y la importancia del cambio previstojustifica una subutilizãción de recursos que se pueda producir en el primer período después del establecimiento de la dependencia o sección.

Nuevas formas de organización del trabajo conducen al personal afectado a participar en el replanteamiento y la reestructuración de su propio trabajo. Un consultor exterior, un director o un especialista del personal puede actuar como catalizador, pero

es el propio grupo el que decide la nueva concepción orgánica. En este método se otorga más responsabilidad y se reduce la necesidad de la supervisión activa tradicional.

La armonización de los ciclos del cambio

Desde el punto de vista de un director de empresa o de un consultor, es esencial comprender que el cambio en las personas y el cambio en la organización no siguen necesariamente el mismo ritmo y que pueden producirse en períodos diferentes. El ciclo de descongelación, cambio, recongelación, descrito en la sección 4.1, debe guardar relación con el ciclo del cambio de la organización, es decir, la determinación de la necesidad del cambio - la planificación de la acción - la aplicación - la evaluación, asegurándose de que existe una coordinación adecuada en cuanto al tiempo, el contenido del trabajo técnico y la importancia de la gestión. Por ejemplo, la empresa puede considerar la necesidad del cambio como plenamente reconocida, pero ¿ha comenzado el proceso de descongelación? ¿Se da cuenta el personal de que el cambio es inevitable? ¿Apoyará la decisión de la dirección de iniciar un esfuerzo de cambio considerable? O la dirección podrá considerar la fase de aplicación del cambio como terminada, pero habrá que saber si el personal ha adoptado el nuevo método o relación y si lo está utilizando con carácter permanente.

4.4 La necesidad de obtener apoyo para el cambio

Uno de los principales mensajes del presente capítulo es que es más fácil lograr efectuar un cambio eficaz si éste cuenta con el apoyo de las personas a quienes concierne. Esta cuestión puede ser muy compleja. Los directores y consultores pueden no estar seguros de su capacidad para obtener el apoyo para el cambio previsto. Debido a los errores cometidos por la dirección, el apoyo actual se puede perder y dar paso a resistencias; en este caso puede resultar muy difícil modificar la situación.

Como se ha mencionado en la sección 4.2, un método general útil para conseguir apoyo y reducir resistencias suele consistir en pedir al personal que participe de forma activa en un esfuerzo de cambio en todas sus etapas. Esto ayuda a crear un ambiente en el que el personal asume como propia la propuesta de cambio: la idea no procede ni de la alta dirección ni de una persona externa, sino del propio grupo. Si las cosas salen mal, el grupo no buscará una persona del exterior a quien culpar, sino que examinará las causas y coadyuvará voluntariamente en la redefinición de las propuestas.

Sin embargo, existen algunos otros aspectos y métodos. En la presente sección se hacen varios comentarios sobre cómo obtener y mantener el apoyo del personal al cambio, y en la sección 4.5 se examinan las técnicas de intervención para facilitar el cambio.

Atraer la atención a la necesidad del cambio

Existe sin duda un número ilimitado de métodos para atraer la atención de individuos y grupos a la necesidad de un cambio. El lector puede remitirse a la

sección 3.6, donde se examinan diversos métodos de influir en el sistema del cliente. No obstante, dos métodos probados tienen particular interés para los consultores.

La forma más eficaz de despertar la atención inmediata consiste en crear un estado de *ansiedad*. En casos especiales, la creación de un estado de ansiedad extrema es indiscutiblemente eficaz; por ejemplo, se consigue evacuar un edificio con suma rapidez, si se anuncia que se ha colocado en él una bomba. Pese a ello, los resultados muestran que el uso constante del método que consiste en intensificar la ansiedad tiende a ser contraproducente. El personal que es objeto de tales amenazas termina por dejar de prestarles atención, sobre todo si los acontecimientos anunciados no se producen.

No obstante, el uso de un grado mínimo de ansiedad es eficaz como forma de despertar la atención y puede prolongarse durante un largo período. Una combinación en particular fructífera consiste en crear un estado de ansiedad para atraer la atención hacia necesidades concretas (por ejemplo, el proceso de descongelación descrito en la sección 4.1) y proponer a continuación una solución para atender a esas necesidades.

El segundo método se denomina *proceso de información en dos etapas*, que se basa en la idea de que la aceptación e introducción eficaz del cambio se producen como resultado de un efecto multiplicador en la corriente de información.

Las conclusiones de investigaciones detalladas sugieren que las personas más dadas a experimentar y a ser influidas por nuevos métodos poseen ciertas características. Esas personas, llamadas «aisladas», tienen tendencia a poseer una orientación marcadamente técnica, a leer mucho sobre sus temas favoritos, asistir a reuniones y conferencias con frecuencia y a viajar para investigar cosas nuevas. Pueden ser consideradas por su grupo un poco «excéntricas». Aunque parezca sorprendente, no es probable que influyan de manera directa en otros miembros de su grupo.

Sin embargo, las actividades de estos individuos aislados y orientados hacia la técnica son observadas de manera permanente por un segundo tipo de personas que poseen características análogas a las de los aislados; pero, debido a que suelen estar interesadas en varias otras esferas, no disponen de tanto tiempo para experimentar y poner a prueba nuevos métodos con suficiente detenimiento. Este segundo tipo de personas, a quienes se da la designación de «creadores de opinión», ejercen considerable influencia sobre el grupo y más allá del grupo. Además de poseer una competencia técnica reconocida, suelen gozar de un prestigio cívico y social considerable.

Si se examinan las etapas del ciclo de la adopción de nuevos procedimientos, parecería que el nuevo plan es investigado primero, junto con otras posibles opciones, por los «aislados» y luego elegido entre las demás opciones por estar probada su superioridad técnica. En una etapa posterior, el «creador de opinión» adopta la nueva idea una vez que está convencido de que el «aislado» ha optado firmemente por este nuevo enfoque. Con posterioridad, aparece una fase «epidémica» cuando los seguidores del creador de opinión adoptan también el nuevo enfoque. Por consiguiente, si se desea introducir un cambio, es muy conveniente poner de relieve los aspectos altamente técnicos del nuevo método a fin de atraer y convencer a los «aislados» y a los creadores de opinión, que en circunstancias normales ayudarán a influir en los demás miembros del grupo.

Obtención de apoyo para propuestas concretas

Una vez solicitada la atención del grupo y despertado su interés por el cambio, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta.

Al presentar información en apoyo de la elección de una propuesta determinada de preferencia a otras, suele ser necesario mencionar algunos aspectos negativos del plan propuesto, además de los aspectos más positivos. Análogamente, los aspectos positivos y negativos de los planes existentes u optativos deben también presentarse. Esta técnica de exponer todos los aspectos de la cuestión examinada crea un efecto de «inoculación» que debilita toda contrapropuesta que pueda surgir después. La experiencia muestra que una manera eficaz de facilitar la información de modo que la propuesta B desplace a la propuesta A consiste en emplear el siguiente orden:

1) exponer una lista completa de todos los aspectos positivos y beneficiosos de la propuesta B;
2) mencionar los inconvenientes evidentes y reales que presenta la propuesta B;
3) exponer una lista completa de las deficiencias de la propuesta A;
4) indicar los aspectos positivos más pertinentes de la propuesta A.

Tras esta exposición de los elementos positivos y negativos de las dos propuestas, el director o el consultor deben sacar las conclusiones en cuanto a los motivos por los que la propuesta elegida (B) debe utilizarse, enumerando los beneficios que proporcionará (por ejemplo, los servicios suministrados), la eficacia de la nueva propuesta (por ejemplo, su superioridad técnica y económica) y, si correspondiera, los casos en que la propuesta se ha aplicado con éxito.

Personalidades integrantes del grupo

Mantener el control al tratar con un grupo grande o una muchedumbre de personas es difícil en la mejor de las situaciones. Al tratar con individuos o grupos pequeños, existen a veces posibilidades de recurrir a miembros del grupo para propiciar el proceso del cambio.

Los individuos serenos, seguros y que tienen cierto grado de amor propio parecen ser capaces de influir en otros que no poseen esas características. A su vez, los individuos con un amor propio relativamente elevado parecen dejarse influir por la información que contiene mensajes optimistas, más que por la que contiene mensajes pesimistas o negativos.

El consultor debe aprovechar las oportunidades que se le presenten a fin de obtener el apoyo para el proceso de cambio de las personas que poseen esas características de un elevado amor propio, señalando a su atención resultados probablemente optimistas. Esas personas estarán en ese caso dispuestas a apoyar sus propuestas ante el grupo.

La red no oficial de comunicaciones

Las comunicaciones sobre un tema de gran actualidad parecen producir un cambio de actitudes mayor y más rápido en las personas que las reciben cuando la infor-

mación «se oye accidentalmente» o se filtra a través de las redes de comunicación no oficiales, que cuando se transmite por los cauces oficiales. Los rumores, que crecen a falta de comunicaciones oficiales, suelen limitarse a canales oficiosos y a menudo se pueden contrarrestar mediante el uso apropiado de la misma red. Incluso una noticia fundamental, como la que transmita que el futuro de un programa o sección determinado es sumamente incierto, puede influir en las actitudes con más intensidad si se transmite de manera oficiosa que si se comunica oficialmente por la dirección. En ciertos casos se deben utilizar los canales oficiales y oficiosos para reforzar el mensaje.

Cómo afrontar las objeciones al cambio

Una cualidad esencial para dirigir y facilitar el cambio consiste en la capacidad para suprimir objeciones. En general, a los impugnadores se los puede clasificar en dos categorías: los «detallistas» y los «generalistas». Los *«detallistas»* son las personas que hacen preguntas concretas y detalladas con respecto al proceso del cambio. Suelen ser impugnadores auténticos que desean convencerse de que la propuesta de cambio está justificada y son, por tanto, sensibles a los argumentos lógicos. Los *«generalistas»* son los que generalizan y amplían la cuestión objeto de examen. Suelen ser muy difíciles de convencer, ya que a menudo están más interesados en la forma de sus objeciones que en el contenido.

Las objeciones y la resistencia al cambio se pueden expresar de maneras muy diferentes. Los mensajes no verbales, como los gestos, las expresiones de la cara, o intentos repetidos de evitar que se debata la cuestión con el director o el consultor, pueden ser muy importantes y más expresivos que las palabras.

En general, la experiencia indica que, cuando un director o un consultor tengan la impresión de que se le pueden oponer objeciones al cambio propuesto, deben ayudar a los que quieren manifestar sus dudas o recelos formulando objeciones. Habrá que analizar esas objeciones; pueden señalar deficiencias del plan propuesto, poner de relieve que no se ha dado suficiente información a las personas afectadas por el cambio, reflejar la aversión al comportamiento del director o del consultor o expresar resistencias que será necesario tener en cuenta.

Cuando el consultor tenga que responder a *objeciones concretas*, es muy útil que repita la objeción, la ponga por escrito, si es apropiado, la divida en sus componentes y se ocupe de cada uno de ellos como una entidad separada, en lugar de tratar de abordar el problema en conjunto. Se recomienda que comience por ocuparse de los elementos sobre los que es más probable obtener un acuerdo y que pase más tarde a los que suscitan un mayor desacuerdo. Si se llega a una situación sin salida con respecto a una cuestión, es preferible volver a formular el desacuerdo de manera objetiva con respecto a la nueva propuesta, en lugar de seguir alguna discusión en el tono a menudo exagerado y vehemente con que se ha hecho la objeción. El consultor debe procurar recapitular y referirse a partes de la objeción original sobre las que ya se ha llegado a un acuerdo, antes de pasar a tratar de nuevos aspectos.

Si se llega a un punto en que el consultor no dispone de la información apropiada, debe reconocerlo abiertamente e indicar al objetante que obtendrá la infor-

mación y se la transmitirá en una fecha posterior. El consultor no debe dejar de cumplir esa promesa.

Cuando las objeciones al cambio se transforman en un *conflicto entre grupos*, pueden surgir problemas diferentes que requieran un trato especial. Por ejemplo, esto puede suceder si un grupo ha de renunciar a su método de trabajo para adoptar el método aplicado por otro. Si un grupo se considera amenazado, sus integrantes cerrarán filas y tratarán de reforzar su cohesión interna, y el grupo admitirá con más facilidad la autoridad de losjefes que haya elegido. Es probable que aumente la hostilidad hacia otros grupos, en especial si la situación se percibe como un encuentro en el que habrá «un ganador y un perdedor». Las comunicaciones resultarán distorsionadas y difíciles, ya que cada grupo estará dispuesto a admitir sólo los aspectos positivos de su propio argumento y los aspectos negativos de los del «enemigo».

Las estrategias básicas para reducir los conflictos entre grupos requieren el establecimiento de metas sobre las que se puedan poner de acuerdo para contar con una comunicación válida entre ellos. De ser posible, se debe señalar un «enemigo» común, lo que permitirá fijar una meta superior. Conviene destacar las necesidades y los objetivos comunes de diferentes grupos, en lugar de objetivos parciales. Si es posible, conviene establecer un sistema de recompensas que estimule las comunicaciones eficaces. Los grupos deben participar en numerosas actividades que es probable estimulen la empatia y la comprensión mutua[7].

4.5 intervenciones para facilitar el cambio

Los directores o gerentes de empresa y los consultores pueden utilizar una amplia gama de técnicas de intervención para impulsar el desarrollo y el cambio de los individuos, grupos y organizaciones. En esta sección se examinarán algunas de las técnicas más comúnmente empleadas. Esas técnicas se pueden aplicar para diversos fines y en distintas etapas del proceso del cambio: para demostrar la necesidad del cambio, elaborar un programa de medidas, reducir la resistencia, ayudar al personal a desempeñar las nuevas tareas y hacer frente a las nuevas condiciones, suscitar la adhesión, acelerar la puesta en práctica, orientar la iniciativa y la creatividad hacia las metas prioritarias, etc. Los conocimientos teóricos y prácticos para elegir una técnica apropiada y utilizarla en una situación real son lo que distingue a un consultor de un teórico. Las técnicas se adquieren en parte estudiando los resultados de las investigaciones y las publicaciones, pero, más concretamente, se dominarán por medio de la experiencia.

Muchas de las técnicas que facilitan el cambio se basan en las ciencias del comportamiento y otorgan suma importancia a los cambios de las actitudes, los valores y las relaciones. Sin embargo, como Beckhard y Harris señalan atinadamente [8], a lo largo de los últimos quince años se ha producido una modificación de la tecnología del cambio planificado. Esta tecnología ha pasado de la creación de equipos, las relaciones entre grupos y otros aspectos análogos a hacer hincapié en los procesos de planificación de la acción para abarcar la totalidad de la organización y su medio ambiente, diseñar métodos para el diagnóstico de la organización y aplicar programas globales para mejorar su rendimiento. En lo esencial, cada vez se entiende mejor que

un enfoque unilateral, como el preconizado por algunos científicos del comportamiento del pasado, debe dar paso a una concepción total de la organización, que abarque todos sus factores y subsistemas, así como su interacción con el medio ambiente.

La capacitación y el perfeccionamiento del personal

Como resultado de su experiencia con seminarios o cursos mal concebidos y desarrollados, muchos consultores y directores de empresas no creen que las actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal faciliten los cambios de las organizaciones. No obstante, si se utiliza de manera apropiada, la capacitación es una técnica poderosa de cambio:

- se pueden organizar seminarios de gestión de empresas, extemos e internos, para que los directivos y el personal tomen conciencia de la necesidad del cambio, de las limitaciones y posibilidades del medio ambiente, de las diversas opciones de que disponen sus organizaciones y ellos como individuos, y de los rendimientos y otros niveles ya alcanzados en otras partes; la experiencia ha mostrado que los directores de empresa pueden aprender mucho en seminarios o reuniones de trabajo en los que otros directores describen y analizan ejemplos concretos de cambios de organizaciones;
- la capacitación puede ayudar al personal a mejorar los conocimientos y competencias técnicos que se requieren para hacer frente al cambio con eficacia, con una técnicas de diagnóstico y de solución de problemas, las técnicas de planificación y evaluación, o la competencia para comunicarse;
- una capacitación especializada y gradual puede facilitar el proceso de cambio en sus diversas etapas, mediante el suministro de la información y los conocimientos técnicos de que se carece, ayudando de ese modo al personal a pasar a la etapa siguiente y a superar la resistencia causada por la ignorancia o la falta de confianza en sí mismo;
- la capacitación de los agentes «internos» del cambio amplía el grupo de las personas con quienes puede contar la dirección para planificar y facilitar la ejecución de programas de cambio.

Técnicas de diagnóstico y solución de problemas de la organización

Existe una amplia gama de esas técnicas, a muchas de las cuales sus autores las designan con nombres especiales. Su principal ventaja estriba en que contribuyen a aplicar un enfoque sistemático y metódico, de modo que no se omitan factores, relaciones o medidas importantes y no se confundan los síntomas con sus causas. En un proyecto de consultoría, la fase del diagnóstico y la fase de planificación de la acción pueden ser utilizadas también para dar a conocer al personal la necesidad del cambio y movilizar su apoyo en favor de éste. En los capítulos 7 a 11 de este libro se dan consejos más detallados al respecto.

El aprendizaje por medio de la acción

El aprendizaje por medio de la acción («aprender haciendo»), ideado por Reg Revans, se basa en la hipótesis de que los gerentes o directores aprenden mejor resolviendo problemas reales en su propia organización o en otra, intercambiando información sobre experiencias pertinentes con otros directores. Los problemas abordados deben ser lo suficientemente importantes para la organización de que se trate y deben abarcar aspectos técnicos y humanos. Se ha de insistir en la aplicación, es decir, en la parte más difícil del proceso del cambio. El intercambio de experiencias con otros directores que participan en el aprendizaje por medio de la acción se organiza como parte regular del programa. Si es necesario, los participantes reciben asimismo asistencia técnica, obteniendo la información que falta o asesoramiento de expertos sobre el enfoque adoptado. El objetivo final consiste en lograr cambiar tanto los conocimientos técnicos y las actitudes individuales como las prácticas y el rendimiento de la organización.

Programación para la mejora del rendimiento (PMR)

La OIT y otros organismos internacionales han elaborado esta técnica y la han aplicado a lo largo de los años en varias empresas públicas de los países en desarrollo. Este tipo de planificación es un método estructurado que combina la determinación sistemática de los problemas y su solución con métodos de perfeccionamiento de la organización y que otorga un lugar destacado a la participación de equipos de toda la dirección en la preparación y aplicación de programas de acción para el cambio de la organización [9]. Existen otros métodos análogos.

Los programas de tipo campaña orientados hacia la acción

Un programa de tipo campaña orientado hacia la acción consiste en un esfuerzo especial a lo largo de un período determinado para abordar un problema práctico importante y movilizar equipos de cierta envergadura, a menudo con la utilización de recursos considerables. La intervención debe realizarse durante un tiempo suficientemente largo para que los resultados mínimos obtenidos sean visibles. Se ha de proporcionar información sobre los resultados logrados con miras a mantener el interés por los programas y ajustar el enfoque en la forma que proceda. Por otro lado, se han de poner a disposición cuando sean necesarios la información, los conocimientos técnicos, el equipo y los materiales que faltan. Entre los ejemplos de problemas abordados, cabe mencionar la productividad de la mano de obra, la calidad del producto y del servicio, el mantenimiento del equipo, el consumo de energía, los desechos, la prevención de los accidentes, etc. [10].

Reuniones

Las reuniones, que se utilizan para muchos fines, se pueden también concebir para provocar y planificar el cambio. El interés central de la reunión, como interven-

ción, consiste en permitir que diversos individuos aborden el problema de frente. Es esencial que el consultor establezca el clima apropiado. Esto puede implicar que la reunión deba celebrarse en un «terreno neutral», donde ninguna de las partes tenga una ventaja territorial. La función del consultor durante la reunión se debe dilucidar lo antes posible. Esa función, en lo esencial, consiste en facilitar y observar el proceso.

Cabe asimismo la posibilidad de recurrir a las reuniones como una intervención sin el consultor. Cuando así suceda, es aún más importante que las funciones y expectativas respectivas de los que asisten a la reunión se especifiquen de antemano con claridad.

Grupos provisionales

Los grupos provisionales, que se han descrito antes como uno de los arreglos estructurales para dirigir el cambio, se pueden también utilizar como intervención. La pertenencia a un grupo al que se ha asignado una tarea especial, y que tiene una motivación y una dirección adecuadas, puede constituir un poderoso estímulo y contribuir a generar el cambio.

La constitución de equipos

Este tipo de intervención se utiliza a menudo. En realidad, hay incluso quienes afirman que su utilización ha sido excesiva y abusiva. En parte, la tendencia a recurrir a esta intervención se remonta a las primeras épocas de la consultoría sobre procesos. De la dinámica de grupo, el enfoque del grupo provisional y el movimiento en pro de la aceptación del trabajo en equipo surgió la hipótesis de que el factor fundamental para mejorar el comportamiento individual y colectivo residía en el trabajo realizado en grupos. Aunque esto es importante, no es en modo alguno ni el único ni el principal tipo de intervención que deba tomarse en consideración. Al igual que sucede con cualquier otra, esta intervención debe basarse en la necesidad diagnosticada.

Aunque existen múltiples variantes, el enfoque de la creación de equipos se centra en las funciones que el equipo desempeña, más que en la esfera en que actúa. El problema o la tarea se pueden introducir de forma lenta y cuidadosa en la situación, una vez que el trabajo realizado con respecto a las relaciones interpersonales ha indicado que el clima es propicio para pasar al mundo real.

La formación de equipos no es una actividad que se lleva a cabo una sola vez, aunque algunos consultores la tratan de ese modo. En muchas organizaciones existe una necesidad permanente de iniciar actividades de formación de equipos.

Círculos de calidad

Siguiendo la exitosa experiencia de la industria japonesa, en muchos países se han utilizado los círculos de calidad para mejorar la calidad de los productos, la productividad, el mantenimiento, las condiciones de trabajo, etc. Un círculo de calidad es un pequeño grupo establecido con carácter voluntario (por regla general dentro del mismo sector de trabajo) en el que participan plenamente todos los miembros. Además de buscar soluciones colectivas a problemas técnicos relacionados con e.l trabajo,

los círculos se concentran en el perfeccionamiento mutuo de sus miembros y en el mejoramiento de las comunicaciones y del ambiente humano.

Como los círculos de calidad son autónomos, la dirección no puede crearlos o controlarlos directamente. Sin embargo, los directores y consultores pueden fomentar su formación y crear condiciones a fin de que los círculos de calidad contribuyan a los cambios de la organización deseados.

Fijación de metas

Este tipo de intervención se sirve de múltiples métodos. Lo esencial es lograr que determinados miembros de la organización participen en la fijación de metas para ellos mismos y para sus homólogos de la organización. En algunas situaciones, esto va unido a la *dirección por objetivos*, aunque ello no es absolutamente necesario.

Durante el proceso de la fijación de las metas surgen diversos problemas, como la competencia por recursos limitados o el desacuerdo acerca de las metas de la organización. En ese momento, el consultor recurrirá a algunas de las otras técnicas de intervención.

Confrontación

Dentro de la mayor parte de las organizaciones suele existir una competencia por recursos limitados. Hay veces en que una organización parece tener un acceso ilimitado a recursos, pero esos períodos normalmente no duran mucho. Influencias externas pueden imponer limitaciones y restricciones. Una forma de tratar de la competencia interna por recursos limitados consiste en ignorarla, pero esto simplemente obliga a diversos miembros y secciones de la organización a idear maneras de derrotar a otros elementos de la organización.

Esto lleva a la necesidad de cierto tipo de confrontación. Se trata de una situación en que los individuos deben confrontarse entre sí y adoptar medidas. El resultado puede ser una transacción (gana-gana) o en una situación en que un departamento o individuo obtiene puntos a expensas del otro (gana-pierde). La confrontación no es inevitablemente negativa; ello depende más bien de cómo la consideran los individuos.

En las reuniones de confrontación se suele utilizar un método estructurado con arreglo al cual: 1) se ponen en conocimiento de determinados empleados ideas históricas y conceptos acerca de la organización; 2) se prepara una lista de problemas importantes en su organización o sección; 3) se clasifican los problemas señalados en categorías; 4) se elaboran planes de acción para resolver los problemas; 5) se comparan las propuestas de medidas elaboradas, y 6) se planifica su puesta en práctica.

Existen culturas en que la confrontación es vista como un comportamiento negativo: se considera descortés y anticultural obligar a un individuo a que adopte una decisión. Esto no significa que no se adopten decisiones, sino que no se adoptan por medio de la confrontación. El estado del desarrollo económico tiene poco que ver con este aspecto del comportamiento cultural. El fenómeno se puede dar en países tan distintos como el Japón y Malasia. El consultor debe determinar asimismo en qué

esferas no es aconsejable la confrontación, ya que ese comportamiento cultural puede resultar apropiado únicamente en ciertas situaciones o entre determinadas personas.

Cuando existe la necesidad de adoptar una decisión en una cultura contraria a la confrontación, el consultor puede imponer la confrontación necesaria como una intervención, pero debe hacerlo con mucha cautela. Un sistema consiste en recurrir a un tercero, de modo que los grupos o individuos que se enfrentan en la organización no se encuentren cara a cara. En lugar de ello, el consultor emprende lo que a veces se denomina una «diplomacia de enlace». Esto puede resultar eficaz en la fase inicial de una intervención de confrontación, con el propósito de que, en una fase posterior, las partes terminen por reunirse. En otras situaciones, toda la confrontación se puede abordar de modo indirecto.

Información sobre los rendimientos

La facilitación de datos sobre los rendimientos de los individuos, los grupos y la organización puede contribuir a modificar el comportamiento individual o del grupo.

Es muy importante proporcionar información sobre los resultados. Las investigaciones y la experiencia indican que sin ese tipo de información los datos pueden dejar de tener sentido. Particularmente cuando se utiliza un estudio de las actitudes, es importante que los participantes en el estudio reciban un análisis de los datos que han proporcionado.

El procedimiento de facilitar una información analizada se debe utilizar con mucha cautela, porque los datos sin procesar se entienden frecuentemente mal. El análisis puede resultar critico o perjudicial para ciertos individuos, y en esa situación cabe prever los resultados. Obviamente, esos individuos tratarán de bloquear cualquier avance hacia el cambio.

Si es positiva, la información sobre los resultados puede ser muy útil. Muchas personas de una organización no reciben suficiente información analizada que les permita evaluar su propio rendimiento o el rendimiento de la organización en general. El consultor debe preparar un plan meticuloso para que no haya una carga excesiva de información. Se debe poner atención tanto en cuanto al procesamiento como en cuanto al contenido de la información sobre los rendimientos.

Instrucción y asesoramiento

Entre las intervenciones de uso más común para facilitar el cambio cabe mencionar la instrucción y el asesoramiento. A menudo se utilizan en las consultas sobre los procesos con las que el cliente busca ayuda para mejorar su propio rendimiento o las relaciones interpersonales. El método fundamental consiste en que el consultor observe y analice el rendimiento individual, proporcione información sobre los problemas o pautas de comportamiento que obstaculizan el funcionamiento eficaz y que impiden el cambio, y ayude al individuo a adquirir los nuevos conocimientos teóricos y prácticos que se requieren debido a la naturaleza cambiante del empleo.

Elección de una técnica de intervención

En nuestro examen, las técnicas de intervención se han descrito independientemente. Sin embargo, raras veces una sola técnica o enfoque determinado conseguirán

la puesta en práctica exitosa del cambio. En numerosas situaciones, los consultores tienen que recurrir a diversos tipos de intervenciones.

Un consultor plenamente competente es flexible en la elección de la intervención y de las técnicas que facilitan el cambio y combina en la forma adecuada diversas intervenciones. Por regla general, esta elección es más eficaz si se trata como una de las esferas de selección posteriores, en lugar de ser objeto de una decisión adoptada al principio [u]. Una trampa que se ha de evitar es la elección de una técnica errónea al comienzo del proceso del cambio, lo que produce rápidamente un enorme desencanto, y la obstinación en seguir utilizándola pese a que evidentemente no conduce a ninguna parte.

Al elegir un método para resolver un problema e introducir un cambio en la organización, algunos consultores insisten en la diferencia que existe entre los problemas de soluciones limitadas y los de soluciones abiertas con que tropiezan las organizaciones clientes [12].

Un *problema de solución limitada* tiene una única solución que se puede hallar aplicando técnicas de análisis lógico de los problemas y de solución de los problemas, como el análisis de costo-beneficio o el cálculo del punto de equilibrio. El problema no se ve afectado por el personal de la dependencia de la organización afectada, y su solución depende del control directo de la persona encargada de resolverlo. Por ejemplo, un director o un consultor pueden determinar con considerable precisión si una máquina herramienta debe ser sustituida por otra más productiva, aunque sea más compleja y cara. Una vez encontrada la solución, su aplicación suele poner fin al problema.

Un *problema de solución abierta* tiene más posibles soluciones y ninguna respuesta tajante. Por ejemplo, la calidad de un producto puede continuar siendo un problema incluso después de que se hayan corregido todos los aspectos técnicos. Las causas no son claras y en el problema influyen las personas que trabajan en la dependencia o sección que tienen problemas de calidad y la propia persona encargada de resolverlo. El problema es vasto y multifacético y depende en lo esencial de las actitudes. Es necesario hallar y aplicar una solución que sea técnicamente correcta y que puedan entender y apoyar las personas que han de producir el resultado deseado. Esto se puede lograr sólo si se consigue que participen y se comprometan verdaderamente en su solución. El enfoque que se ha de adoptar consiste en *iniciar un proceso* de solución del problema (cambio) en el que participen las personas a las que «atañe» el problema y en utilizar una técnica que promueva el cambio y que haga esa participación posible. Puede tratarse de una de las técnicas antes examinadas o de alguna otra. Normalmente, se requerirá más tiempo y un enfoque etapa por etapa. La dirección tendrá que demostrar que tiene un verdadero interés en examinar todas las causas del problema, incluso si esas causas resultan ser sus propios errores.

No obstante, el consultor debe actuar con suma cautela al evaluar si un problema de dirección se ha de considerar como un problema de solución única o de múltiples soluciones. Un problema para el que aparentemente sólo existe una solución puede, en realidad, ser un problema de soluciones abiertas. Una solución que parece técnicamente sencilla y estar justificada puede influir en los intereses de las personas que participan de una forma no prevista, con lo que el problema pasaría a ser abierto.

Muchos consultores aplican variantes concretas de las técnicas de intervención «clásicas»: a menudo esas variantes no se describen en la documentación sobre la materia y sólo están a disposición de los clientes. Si un consultor propone utilizar una de esas técnicas específicas y no muy bien conocida, el cliente debe pedirle que explique qué diferencia a esa técnica y cómo se relaciona con las técnicas básicas. El consultor debería adoptar la iniciativa y dar esa explicación al proponer su técnica al cliente.

4.6 La cultura de la organización en relación con el cambio

En el presente capítulo se han examinado varios principios y técnicas relacionados con la dirección y facilitación del cambio. En la sección final deseamos destacar algunas características importantes de las organizaciones que han introducido cambios con éxito. Esas organizaciones demuestran que es más fácil seguir el ritmo del cambio ambiental y provocar cambios eficaces desde dentro, si el cambio ocupa un lugar destacado en la cultura (o ambiente) de la organización y si no se trata como algo excepcional, que requiere una campaña especial y arreglos particulares en cada caso individual.

Las características de la cultura de una organización que se indican a continuación crean unas condiciones favorables para un cambio planificado.

Aceptación del ritmo necesario del cambio

Las compañías de alta tecnología de los sectores electrónico y otros funcionan ahora en una atmósfera de cambio constante. No obstante, sus empleados entienden que ésta es una característica destacada del sector con la que tienen que convivir. El ritmo requerido del cambio en muchas otras organizaciones no es tan elevado. Cada organización debe definir cuál es el ritmo óptico del cambio en su sector y tratar de adoptarlo como valor fundamental compartido por el personal. Ello incluye la necesidad de equilibrar el cambio y la estabilidad y de evitar el cambio por el cambio, como se examina en la sección 4.1.

Necesidad de basar el cambio en la creatividad de los empleados

Este requisito concierne a todos los niveles de la dirección y a todas las categorías de empleados. Si se aplica este principio, cada miembro de la organizaciónconsidera que sus sugerencias con respecto a los cambios son acogidas favorablemente y que se examinarán de una forma competente. La propuesta y planificación de cambios no es un coto vedado de la alta dirección y existe un sistema para acopiar y examinar sugerencias relativas a los cambios de directores, técnicos y trabajadores. Esto incluye un plan operativo para reunir las sugerencias de los trabajadores. Los directores están obligados a analizar las ideas recibidas.

Orientación de los esfuerzos por cambiar hacia las metas prioritarias

El personal debe saber cuáles son las preocupaciones de la empresa y en qué debe concentrar sus esfuerzos por mejorar el rendimiento individual y del grupo para evitar la dispersión de recursos y ayudar a la compañía donde ésta más lo necesita. Sin embargo, toda idea interesante debe examinarse, incluso si concierne a un sector no definido como prioritario.

Establecimiento de primas elevadas por las innovaciones y los cambios

Los individuos y los grupos colectivos deben saber que es rentable adoptar una actitud positiva con respecto al cambio y deben buscar constantemente cambios de los que se pueda beneficiar la organización. La innovación y la creatividad pueden estimularse por medio de recompensas financieras, el reconocimiento público, promociones, un incremento del interés de las tareas del puesto de trabajo, la concesión de oportunidades de capacitación y perfeccionamiento, etc. Por otra parte, el personal debe captar que no conviene ser conservador y resistirse a las innovaciones y los cambios.

Como se examinará más detenidamente en el capítulo 5. los valores, las actitudes y las normas colectivamente respetadas que constituyen la cultura de una organización se van elaborando a lo largo de los años y, una vez establecidos, no son fáciles de cambiar. Sin embargo, no es imposible influir para que finalmente se modifiquen. Por consiguiente, si la cultura de la organización constituye el principal obstáculo al cambio, o si no lo estimula en un medio ambiente de rápida transformación, los esfuerzos de los directores y los consultores tendrán que concentrarse primeramente en la cultura de la organización.

[1] Sea cual sea su esfera de especialización. a un consultor de empresas le conviene estar al tanto de los trabajos y artículos importantes sobre innovaciones del medio ambiente importantes en el plano mundial, y en su propio país y región. Véanse, por ejemplo, A. Toffler: *The lhird wave* (Londres, Collins. 1980); J. Naisbitt: *Megatrends: Ten new directions transforming our lives* (Nueva York, Warner Books. 1982); J. Diebold; *Making the future work: Unleashing ourpowers ofinnovationfor the decades ahead* (Nueva York, Simon and Shuster, 1984), o G. A. Steiner: *The new CEO* (Nueva York, Macmillan. 1983).

[2] Se llegó a una conclusión análoga en varias reuniones de consultores de empresas de los Estados Unidos y Europa. Véanse, por ejemplo, las observaciones formuladas por J. Kennedy en *Consultants News*, julio/agosto de 1983 y marzo de 1985. Véanse también otras observaciones en los capítulos 12 y 21 del presente libro.

[3] Psicólogo social estadounidense, cuyos principales escritos sobre el cambio se remontan a los aftos cuarenta y cincuenta. Véase, por ejemplo. K. Lewin: *Field theory in social science* (Nueva York, Harper, 1951). Otras contribuciones fueron hechas por G. W. Dalton y otros. Véase también G. W. Dalton. P. R. Lawrence y L. E. Greiner: *Organisational change and development* (EIomewood. Illinois. Irwin. 1970).

[4] A1 lector quizá le interese tomar nota de que no todos los psicólogos suscriben la secuen-

cia de estos niveles de cambio. «El intento de cambiar el comportamiento mediante el cambio de los valores y las actitudes no es innecesariamente indirecto ... al mismo tiempo que las actitudes influyen en el comportamiento, el comportamiento influye en las actitudes» (W. Fonviella: «Behaviour vs. attitude: Which comes first in organisational change?», en *Management Review*, agosto de 1984, pág. 14).

[5] De P. Hearsey y K. H. Blanchard: *Management of organisational behavior* (Englewood Cliffs, NuevaJersey, Prentice-Hall, 1972), pág. 160.

[6] Véase también R. Bennett: *Management research: Guide for institutions and professionals* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1983), capítulo 4.

[7] Otras sugerencias útiles sobre cómo tratar diversas manifestaciones de resistencia al cambio se pueden encontrar en P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981), capítulos 8 y 9.

[8] R. Beckhard y R. T. Harris: *Organisational transitions: Managing complex change* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977), pág. 5.

[9] Una descripción detallada de la metodología de la programación para la mejora de la empresa figura en R. Abramson y W. Halset: *Programación para la mejora del rendimiento en las empresas: Guía para gerentes y consultores* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1983).

[10] La OIT ha prestado asistencia a varios países y grupos de empresas en la elaboración de programas de tipo campaña en esferas como el aumento de la productividad o el mejoramiento de la calidad del mantenimiento en la industria. Véase M. Kubr y J. Wallace: *Successes and failures in meeting the management challenge: Strategies and their implementation*, Staff working paper 585 (Washington, DC, Banco Mundial, 1983).

[11] R. Beckhard y R. T. Harris: *Organisational transitions: Managing complex change, op. cit.*, pág. 44.

[12] El examen de los problemas de solución única y de soluciones abiertas está tomado y adaptado, con reconocimiento de la fuente, de un documento técnico preparado para la OIT por George Boulden.

LA CONSULTORIA Y LA CULTURA

Al ayudar a los clientes a planificar y aplicar cambios, el consultor puede descubrir que ciertas actitudes y creencias son compartidas por muchos miembros, cuando no por todos, de una organización cliente o de toda una comunidad. Busca una explicación racional de ello, pero no encuentra ninguna. Sin embargo, capta que está frente a un poder silencioso que influye en el comportamiento de los miembros y en su posición con respecto a muchas cuestiones, con mucha mayor fuerza que ningún argumento lógico. Si así sucede, es muy probable que el comportamiento observado refleje el poder de la *cultura.*

La cultura se suele definir como un sistema de valores, creencias y tradiciones colectivamente compartidos y normas de comportamiento que son exclusivas de un grupo particular de personas. «La cultura es la programación colectiva de la mente humana que distingue a los miembros de un grupo humano de los de otro grupo. La cultura, en este sentido, es un sistema de valores colectivamente sostenidos» '. Ahora bien, para decirlo con las palabras del matemático y filósofo francés Blaise Pascal, «hay verdades de este lado de los Pirineos que son falsedades del otro lado».

La cultura tiene sus raíces en las condiciones básicas de la vida humana, incluidas las condiciones materiales, su medio ambiente natural, el clima y las formas de ganarse la vida las personas, así como en la experiencia histórica de las comunidades humanas, que incluye la interacción con otros países y culturas. El ser humano crea la cultura como un mecanismo que le ayuda a hacer frente a su medio ambiente y a mantener la cohesión y la identidad de su comunidad en sus relaciones con otras comunidades. En los países en desarrollo, en las zonas rurales en particular, las culturas tradicionales reflejan la pobreza y la indefensión de la población ante las fuerzas de la naturaleza. La cultura tiende a estar profundamente enraizada y, por tanto, no se puede modificar fácilmente. Algunos gobiernos se han dado cuenta de la fuerza de la cultura de su propio país sólo después de haber intentado imponer cambios que esa cultura no toleraba.

5.1 La comprensión y el respeto de la cultura

El problema planteado por la cultura es que, a pesar de ser omnipresente y de considerable influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones y de sociedades

enteras, resulta difícil de identificar y captar. Las definiciones de la cultura pecan por su vaguedad. La cultura no se describe en ninguna parte con precisión e incluye también tabúes: valores que los seres humanos respetan, pero sobre los que normalmente no hablan y a veces sobre los que ni siquiera desean que se hable. Los individuos y hasta comunidades enteras pueden no tener conciencia de su cultura debido a que no la han aprendido como un tema estructurado o un conocimiento técnico. Los valores y las creencias que constituyen la cultura se forman a lo largo de generaciones, se transmiten de una a otra generación y normalmente se adquieren de manera inconsciente, en los primeros años de la vida, en la familia, la escuela, por medio de la educación religiosa, en el trabajo o en las relaciones con otros miembros de la comunidad.

Un consultor de empresas afronta el mismo problema. Su personalidad y sistema de valores se han moldeado en la cultura en la que ha crecido, trabajando y mantenido relaciones sociales con otras personas. Con todo, puede no estar consciente de ello. Porque de la misma manera que «lo último que descubrirá un pez es el agua», a menudo la cultura será lo último que descubrirá un consultor de empresas, que por lo demás puede ser un experto destacado en su esfera técnica.

Toma de conciencia de la cultura

En la consultoría de empresas, la cultura es un elemento importante del problema técnico concreto con respecto al cual se recurre al consultor. Sin embargo, ¿qué puede hacer éste para asegurarse de que tiene conciencia de la cultura y de que ni su comportamiento ni sus sugerencias chocan con ésta?

Para ser sensible a la cultura, un consultor de empresas no tiene que convertirse en sociólogo o antropólogo. Se pueden adquirir ciertos conocimientos de la cultura por medio del aprendizaje autodidacta y la formación. Las lecturas sobre la cultura y las conversaciones sobre cuestiones culturales con otras personas son de gran ayuda. Un sincero interés por el significado de la cultura y por diferentes culturas proporciona una buena base para entender e interpretar correctamente un contexto cultural determinado.

Sin embargo, éste es sólo el primer paso. Como cualquier otra persona, un consultor que no haya vivido y actuado nunca en una cultura diferente de la suya tendrá dificultades para percibir y comprender el pleno significado y la fuerza de otra cultura, así como la función de diversos factores que pueden ser desconocidos en su propio medio cultural. La experiencia ha mostrado que sólo personas que han estado en contacto con una cultura diferente durante cierto tiempo comienzan a comprender no sólo esa cultura, sino también la suya propia. Los contactos sociales y laborales con otras culturas nos proporcionan un espejo en el que contemplar nuestra cultura propia.

Tolerancia cultural

La cultura es muy importante para los seres humanos. Su preferencia por valores culturales fundamentales no es racional, sino emocional. Algunas personas pueden

incluso considerar ciertas normas y tradiciones sociales como eternas y sacrosantas. En cambio, un consultor de empresas puede pensar que son anacrónicas e irracionales. Puede haber una parte de verdad en la opinión del consultor, puesto que no todo es constructivo y progresista en las culturas: a menudo éstas incluyen valores que impiden el desarrollo y el progreso. Sin embargo, las culturas reflejan siglos de experiencias de la sociedad y ayudan a los seres humanos a hacer frente a la vida. Por consiguiente, el respeto de culturas diferentes y la tolerancia en relación con los valores y creencias ajenos a la propia cultura, pero importantes para otras personas, son cualidades esenciales de un buen consultor.

En su actitud respecto de otras culturas, un consultor está fuertemente influido por la suya propia. La tolerancia hacia otras culturas es una característica cultural también: algunas culturas son muy tolerantes de valores culturales diferentes, mientras que otras no lo son. Un consultor que se ha formado en un medio cultural menos tolerante debe ser particularmente prudente al tratar de problemas humanos y colectivos delicados de otras culturas.

5.2 Niveles de cultura

Cultura nacional

La expresión «cultura nacional» se utiliza para definir los valores, creencias, normas de conducta, hábitos y tradiciones que caracterizan a una sociedad humana en un país determinado. Puede haber una cultura nacional en un país técnica y lingüísticamente homogéneo, pero en muchos países existen diversas culturas distintas y el país puede parecer estar constituido por un mosaico de culturas. La cuestión consiste en saber si esas culturas se mezclan entre sí. cohabitan y, especialmente, se toleran recíprocamente, o si dificultan el funcionamiento del estado y de la economía.

Un fenómeno cultural importante es la existencia de minorías y su relación con otros grupos étnicos dentro de la sociedad. A menudo las minorías hacen un esfuerzo especial para preservar su cultura particular con el fin de proteger su identidad y de garantizar su supervivencia dentro de un medio ambiente en el que impera la cultura de una mayoría y que tiende a influir o incluso a oprimir a las culturas minoritarias. Algunas minorías poseen actitudes, capacidades, experiencia histórica y medios materiales, gracias a los cuales han conseguido tener mucho éxito en las actividades mercantiles. Las consecuencias de ello son suficientemente conocidas en muchos países. Por consiguiente, si bien la sensibilidad a las diferencias culturales es esencial en la consultoría internacional, un consultor que actúa dentro de su país tiene también necesidad de tener en cuenta su cultura.

Sería imposible examinar aquí todos los factores abarcados por el concepto de cultura nacional (o local). Sería aún más difícil señalar todas las diferencias que existen entre las culturas de las que ha de tener conocimiento un consultor debido a que pueden tener relación con su trabajo de alguna forma. El haz de valores culturales y normas y rituales conexos puede ser muy amplio y guardar relación con cualquier aspecto de la vida humana, económica y social. De particular importancia para las empresas son los valores que guardan relación con cuestiones como las siguientes:

- la distribución de los papeles sociales y el prestigio que se les asigna;
- los criterios del éxito y de la realización en la vida económica y social:
- el respeto por la edad y la veteranía;
- la función de las autoridades tradicionales y los dirigentes de las comunidades;
- las tradiciones democráticas frente a las autocráticas;
- el individualismo frente al colectivismo;
- los valores espirituales frente a los valores materiales;
- la responsabilidad y lealtad con la familia, la comunidad y el grupo étnico;
- las estructuras de socialización y comunicación;
- la aceptabilidad y la forma de la información sobre los resultados, la evaluación y las críticas;
- la religión, su importancia en la vida social y su repercusión en la actividad económica;
- las actitudes con respecto a otras culturas, religiones, grupos étnicos o minorías;
- las actitudes con respecto a los cambios sociales, tecnológicos y de otra índole;
- la concepción del tiempo.

La lengua desempeña un papel destacado en la cultura. Los conceptos culturales se describen en palabras, el significado de muchas palabras está relacionado con la cultura y el lenguaje es un vehículo para la interacción de las culturas. Las expresiones no verbales y los gestos están igualmente relacionados con la cultura y pueden ser muy importantes. Las comunicaciones no verbales son más difíciles de controlar conscientemente que las verbales y tienden, por tanto, a ser más dignas de confianza. Algunas culturas (por ejemplo, la norteamericana) atribuyen importancia a lo que se dice, mientras que en otras culturas (por ejemplo, la asiática) es esencial entender los mensajes no verbales.

Las culturas nacionales son únicas, pero no son sistemas cerrados. Existen semejanzas entre diversas culturas por múltiples razones, como la posesión de un idioma o una religión común. Las relaciones recíprocas duraderas de las culturas (por ejemplo, durante la dominación de un país por otro) influyen igualmente en la cultura. En algunos países en desarrollo, los grupos sociales más expuestos a la cultura de la ex potencia colonial (por ejemplo, los administradores, los intelectuales y los hombres de negocios) suelen adoptar algunos de sus valores y modalidades de comportamiento. Los cambios culturales se producen en muchos países por la influencia de un aumento de la riqueza material, una mejora de la educación general, una expansión masiva de los contactos entre las cultura y otros factores.

Existe un creciente interés por analizar el papel desempeñado por la cultura nacional en el rendimiento económico y el desarrollo de determinados países. Durante muchos decenios, la cultura norteamericana se ha considerado ampliamente como un factor importante del dinamismo, la competitividad y los logros de las empresas estadounidenses. En la actualidad, los gerentes y directores de empresas de todo el mundo desean tener un conocimiento más profundo de la cultura nacional japonesa, con la

esperanza de que ello les inspirará para mejorar el estilo de dirección y el rendimiento de sus propias organizaciones.

La palabra cultura se aplica también a valores y comportamientos que caracterizan a otros grupos sociales: profesiones, gremios, organizaciones, clubs y asociaciones. Incluso pequeñas unidades sociales, como la familia, pueden tener su cultura específica. A todas éstas se les designa a veces con el nombre de microculturas.

Cultura profesional

La cultura profesional es la compartida por individuos que pertenecen a la misma profesión, por ejemplo, abogados, médicos, ingenieros civiles o contables. Guarda mucha relación con las tareas que corresponden al empleo y el papel desempeñado en la sociedad por los miembros de la profesión. Está influida por la instrucción y la capacitación profesionales y tiende a presentar características comunes a través de las fronteras entre organizaciones y nacionales. Uno de los objetivos de las asociaciones y sociedades profesionales consiste en preservar y en promover la cultura profesional. Los valores éticos fomentados por las asociaciones profesionales suelen pasar a ser parte de esta cultura.

Como se examinará de manera más detallada en el capítulo 6, los directores, gerentes, administradores y consultores de empresas comparten asimismo ciertas características de una profesión. Una característica transcultural común de los directores de empresa experimentados es su pragmatismo: desean hallar soluciones que funcionen, en lugar de insistir obstinadamente en normas y reglas que han resultado impracticables. Los directores de empresas de los países en desarrollo a menudo se enfrentan con un verdadero dilema: cómo conciliar la cultura profesional a la que tienden a adherirse con la cultura local en la que han crecido y que circunda e impregna a su organización.

La comprensión de una cultura profesional puede ayudar a un consultor de empresas a establecer relaciones constructivas con los clientes de países extranjeros. Conviene estar informado de los antecedentes de los directores y del personal de una organización cliente y saber, por ejemplo, en qué universidades se han graduado. Algunos miembros de una organización cliente pueden compartir valores profesionales comunes con el consultor: esto puede resultar particularmente útil para entender los problemas de la cultura local y elaborar medidas prácticas que tengan probabilidad de ser aceptadas.

Cultura de las organizaciones

Las organizaciones tienden también a tener su cultura propia: una mezcla peculiar de valores, actitudes, normas, costumbres, tradiciones, comportamientos y rituales que, en su totalidad, son específicas de la organización de que se trate. Algunas organizaciones están conscientes de su cultura y la consideran como un poderoso instrumento estratégico, que utilizan para orientar a todas sus dependencias y miembros hacia objetivos comunes, movilizar la iniciativa de los empleados, asegurarse de su lealtad y facilitar la comunicación. Tienden a crear una cultura propia y a asegurarse de que todos los empleados la comprenden y se adhieren a ella.

Las culturas de las organizaciones, o microculturas, reflejan primeramente las culturas nacionales de todas, pero incluyen también otros valores y normas. Investigaciones recientes han aportado ciertos conocimientos acerca de las culturas internas de empresas destacadas de los Estados Unidos, el Japón y otros países. Han mostrado que muchas compañías que han obtenido resultados destacados a lo largo del tiempo muestran una fuerte cultura corporativa [2].

Muchas empresas multinacionales poseen ciertas características culturales en todo el mundo y la cultura de la empresa matriz está considerablemente relacionada con las normas y el comportamiento culturales de las filiales en otros países. La personalidad marcada de los fundadores y de ciertos altos dirigentes influye asimismo en la cultura de la organización incluso en empresas muy importantes y complejas. Esto da origen a una interesante mezcla de culturas en el caso de las filiales extranjeras, en las que la influencia de la cultura nacional se combina con la de la empresa matriz.

Las dimensiones ocultas de la cultura de una organización suelen salir a la superficie durante las fusiones y absorciones de empresas, que en muchos casos no producen los resultados esperados principalmente debido a que la dirección no es capaz de armonizar las diferentes culturas.

Los valores culturales concretos de una organización pueden guardar relación, por ejemplo, con:

- la misión y la imagen de la organización (alta tecnología; calidad superior; orgullo de ser la empresa más importante del sector; dedicación al carácter distintivo de servicio; espíritu innovador; impulso empresarial);
- antigüedad y autoridad (autoridad inherente a la posición o a la persona; respeto de la antigüedad y la autoridad: la antigüedad como criterio de la autoridad);
- la importancia de diferentes cargos y funciones de dirección (autoridad del departamento de personal; importancia de los cargos de los diferentes vicepresidentes; funciones respectivas y autoridad de los departamentos de investigación y desarrollo —I y D—, producción y comercialización);
- el trato personal (interés por el personal y sus necesidades; trato equitativo o favoritismo; privilegios; respeto de los derechos individuales; oportunidades de capacitación y perfeccionamiento profesional; la carrera a lo largo de la vida; equidad en la remuneración; motivaciones e incentivos);
- el papel de la mujer en la dirección y otros empleos (aceptación de las mujeres para que ocupen cargos de autoridad; empleos que no están al alcance de mujeres o reservados para ellas; el respeto de las mujeres que ocupan cargos de dirección; trato igual; facilidades o servicios especiales);
- criterios de selección para los cargos de dirección y supervisión (antigüedad frente a desempeño; prioridad a la selección interna; criterios políticos, étnicos, de nacionalidad y de otra índole; influencia de las relaciones no oficiales y las camarillas);
- la organización y la disciplina del trabajo (disciplina voluntaria frente a impuesta; puntualidad; empleo de relojes registradores; flexibilidad en los papeles

cambiantes en el trabajo; utilización de nuevas formas de organización del trabajo);

- estilo de dirección y jefatura (paternalismo; estilo autoritario, consultivo o participativo; empleo de comités y grupos de trabajo; la necesidad de pregonar con el ejemplo; flexibilidad y adaptabilidad del estilo);
- procedimientos de adopción de decisiones (quién decide; a quién se ha de consultar; adopción de decisiones individual o colectiva; necesidad de llegar a un consenso);
- distribución de la información y participación en ella (empleados amplia o escasamente informados; Ia información se comparte o no fácilmente);
- modalidades de comunicación (preferencia por la comunicación oral o escrita; rigidez o flexibilidad en el empleo de los cauces establecidos; importancia atribuida a los aspectos formales; accesibilidad de la dirección superior; utilización de reuniones; a quién se invita a las distintas reuniones; comportamientos establecidos en la dirección de las reuniones);
- estructura de las relaciones sociales (quién se relaciona con quién durante y después del trabajo; existencia de barreras y obstáculos; instalaciones especiales como comedores separados o clubs reservados);
- formas de afrontar los conflictos (deseo de evitar los conflictos y de transigir; preferencia por soluciones ateniéndose o no a ciertas reglas; participación de la dirección superior);
- evaluación del rendimiento (sustantiva o formal; confidencial o pública; quién la efectúa; cómo se utilizan los resultados);
- identificación con la organización (adhesión de los directores y del personal a los objetivos y políticas de la empresa; lealtad e integridad; espíritu de equipo; satisfacción por trabajar con la organización).

Por otro lado, las culturas de muchas organizaciones establecen un vocabulario especializado y un amplio conjunto de símbolos y rituales que los miembros del personal tienen que utilizar y respetar si no quiere que sus colegas los consideren como intrusos.

Un consultor de empresas tiene que conocer la cultura de la organización lo antes posible en su cometido si no desea que se le considere un extraño que no sabe cómo se hacen normalmente las cosas y cómo se comporta el personal en la organización cliente y cuya presencia, por tanto, irritaría. No obstante, existe otro motivo mucho más importante para ello: la cultura de la organización cliente puede ser una de las causas, o la causa, de los problemas de que se ha de ocupar el consultor. Incluso si los cambios en la cultura de la organización no figuran explícitamente entre los objetivos de su tarea, el consultor tiene que ocuparse de ellos y recomendar qué es preciso modificar en su opinión. Esos cambios pueden ser particularmente dolorosos: pueden incluir cambios importantes del personal y requerir considerables esfuerzos para que se acepten. Con todo, es posible que sean inevitables. Volveremos sobre esta cuestión en el capítulo 12.

5.3 La cultura en relación con las tareas de consultoría

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 y a las maneras. Por ejemplo, conviene obtener asesoramiento sobre:

- cómo vestirse;
- 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. A un consultor estadounidense quizá le resulte imposible resistir a la tentación de llamar a las personas por su nombre de pila a los cinco minutos de haberlas conocido, pero en la actualidad raramente sería rechazado por ello, dado que esta característica peculiar del comportamiento es conocida y suele ser tolerada (aunque no siempre apreciada) por personas que han estado en contacto con la cultura de América del Norte.

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, profundas creencias religiosas y cualquier criterio con arreglo al cual la empresa vaya a juzgar las sugerencias 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[3]. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente cómo se hacen 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 está también consciente del poder de la cultura. 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. Verbigracia, la presente cultura colectiva de algunas empresas públicas de diversos países sigue reflejando la cultura fuerte de las empresas privadas a partir de las cuales se crearon después de la nacionalización. Aunque la nacionalización ha aportado grandes modificaciones, han sobrevivido valores y normas de la organización profundamente enraizados.

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 in-

clu$o 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 para un cliente, un consultor de empresas trata de hallar y recomendar soluciones que tengan interés para el cliente. Parajustificar 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 como técnica principal 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 y políticas pueden ser dominantes. El deseo de mantener la situación tal como está, el temor a lo desconocido 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 empresas 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 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.

La cultura y el 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 ma-

teriales 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 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 es considerable, conviene que un consultor tenga presente:

— el tipo de cambio que es inaceptable (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 les 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. 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 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 subprivilegiados son cualidades sin las cuales es difícil tener éxito.

[1] G. Hofstede: «Culture and organisations», en *International Studies of Management and Organisation,* núm. 4, 1981. La palabra cultura, en inglés y en algunos otros idiomas, tiene también otro significado. Se utiliza al referirse a las artes, la literatura, etc. Obviamente, no es el significado que se le da aquí.

[2] Véanse T. E. Deal y A. A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); R. T. Pascale y A. G. Athos: *The art of Japanese management: Applications for American executives* (Nueva York, Warner Books, 1981), y T. J. Peters y R. H. Waterman: *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (Nueva York, Harper and Row, 1982).

[3] Véanse, por ejemplo, G. Hofstede: *Cultural pitfalls for Dutch expatriates in Indonesia* (Deventer, Países Bajos, Twijnstra Gudde International, 1982); G. L. Lippitt y D. S. Hoopes (compiladores): *Helping across cultures* (Washington, DC, International Consultants Foundation, 1978); P. R. Harris y R. T. Moran: *Managing cultural dijferences* (Houston, Texas, Gulf Publishing Co., 1979), y R. T. Moran y P. R. Harris: *Managing cultural synergy* (Houston, Texas, GulfPublishingCo., 1982).

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS COMO PROFESION 6

Al expandirse la consultoría de empresas, hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y empezar a ejercer como tal. En sus primeros años la ocupación atraía a individuos buenos, malos y mediocres. Usamos la palabra «ocupación» deliberadamente: las «profesiones» rara vez empiezan como tales. La conciencia y el comportamiento profesionales surgen cuando a la posesión de unos pocos conocimientos, característica de la primera época, sucede la aplicación competente de un cuerpo de conocimientos de aceptación general según normas de conducta reconocidas. Las profesiones médica y jurídica y las diversas profesiones científicas siguieron esta evolución, y la consultoría de empresas avanza por el mismo camino.

La evolución de la consultoría de empresas hacia el profesionalismo es parte de un movimiento más amplio que tiende a convertir la dirección de empresas en una profesión. En su función de consejeros en cuanto atañe a la aplicación de la ciencia y el arte de la dirección de empresas, los consultores siguen las principales tendencias que afectan a la práctica y la teoría de la dirección. En muchos aspectos la consultoría sólo puede progresar y profesionalizarse en mayor grado si todo el campo de la dirección de empresas progresa hacia el profesionalismo. Al mismo tiempo, los consultores constituyen un grupo especializado, que tiene su modo peculiar de actuar y que ha adoptado un conjunto de normas de comportamiento y procedimientos de trabajo propios. El problema de profesionalizar la consultoría de empresas no coincide, pues, completamente con el de la profesionalización de la dirección de empresas como tal. Incluso es necesario señalar que los consultores de empresas se orientan hacia el profesionalismo con más vigor que los dirigentes de empresas y desempeñan un papel de vanguardia en la profesionalización de la dirección de empresas en general.

6.1 Definicióndelaprofesión

Antes de examinar detalladamente cómo puede un consultor mejorar sus métodos profesionales y hacer una contribución personal a la profesionalización de la consultoría. debemos mencionar los criterios normalmente utilizados para definir una profesión. Estos criterios, sobre los que se ha dicho y escrito mucho, se pueden resumir bajo cinco encabezamientos'.

Conocimientos teóricos y prácticos

Existe un cuerpo definido de conocimientos propios de la profesión que se pueden adquirir mediante un sistema de enseñanza y capacitación profesional. El nivel necesario de conocimientos profesionales no se alcanza sin cierto número de años de experiencia práctica, de preferencia con la orientación de miembros experimentados de la profesión. Además, la práctica de la profesión mantiene constantemente al día de los avances en la teoría y la práctica.

El concepto de servicio e interés social

El profesional pone sus conocimientos teóricos y su experiencia a disposición de los clientes a los que presta servicios a cambio de una remuneración apropiada. Atiende a los intereses de su cliente, a los que subordina su propio interés. Sin embargo, considera el interés del cliente desde una perspectiva social más amplia y tiene presentes las necesidades y los intereses sociales mientras presta servicio a los clientes individuales.

Normas éticas

Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cuál no lo es en la prestación de servicios profesionales.

Sanción de la comunidad y aplicación

La sociedad en que el profesional actúa *y* la clientela a la que presta servicios reconocen el papel social, la situaciónjurídica y las normas de conducta de la profesión. El reconocimiento puede ser explícito (por ejemplo, por medio de un texto jurídico que rija y proteja la práctica profesional). Este puede incluir definiciones de los niveles de instrucción requeridos, así como de las conductas consideradas como no profesionales e ilegales y las sanciones correspondientes.

Autodisciplina y autocontrol

Un miembro de la profesión aplica la autodisciplina y el autocontrol al observar las normas de conducta profesionales mientras presta servicios a sus clientes. Además. la profesión se organiza como una institución a la que los miembros se adhieren voluntariamente, y que ejerce una autorregulación y un autocontrol colectivos con respecto a la aplicación de un código deontológico aceptado.

6.2 El enfoque profesional

¿Cuáles son, pues, las características destacadas de un auténtico enfoque profesional en la consultoría de empresas? Algunas de ellas se pueden encontrar, en forma

sucinta, en los códigos deontológicos adoptados por las organizaciones de consultores de empresas; otras figuran en folletos de información publicados por asociaciones de consultoría. Se trata de las normas respetadas colectivamente, es decir, por los miembros de una asociación de consultores o de una empresa de consultoría que ha declarado cuáles son sus normas éticas. Sin embargo, en muchos países y situaciones no es posible remitirse a una declaración más o menos oficial de normas que definan verdaderamente el comportamiento profesional y ético. En esos casos, el consultor se debe guiar por su ética personal, es decir, por su propia concepción de lo que es correcto e incorrecto, y de qué es beneficioso para el cliente y para la sociedad y qué no lo es.

Todo consultor, incluidos los que se han adherido de modo oficial a unas normas de comportamiento mantenidas colectivamente, tiene que hacer muchas elecciones y adoptar muchas decisiones personales sobre qué normas ha de respetar y cómo se ha de comportar en situaciones particulares. Nadie hará esos juicios de valor por él, puesto que son inherentes al concepto mismo de la prestación de asesoramiento a clientes en situaciones en que las posibilidades de opción son múltiples y pueden existir conflictos de intereses.

Se debe destacar que el consultor está en una posición de confianza; el cliente cree que ciertas normas de conducta se respetarán sin que ni siquiera se mencionen.
Por ejemplo, muchos clientes piensan que los consultores no utilizarían nunca falsas credenciales y algunos clientes ni siquiera pueden evaluar la competencia técnica del consultor. El consultor puede estar en condiciones de superioridad técnica y poseer conocimientos e información de que carece el cliente. El cliente, por otro lado, puede estar en una situación de debilidad, incertidumbre e incluso angustia.

No obstante, en muchos casos la «superioridad técnica» del consultor de empresas, y su «poder exclusivo» sobre el cliente, son muy diferentes de lo que cabe observar en algunas otras profesiones, por ejemplo, la medicina. Existen dos principales motivos para ello. Primeramente, si existe una diferencia de conocimientos y experiencia entre los consultores de empresas y sus clientes, esta diferencia puede ser bastante pequeña. Para muchos clientes, la consultoría de empresas no es una «caja negra». El consultor y el cliente pueden tener la misma base de instrucción y una experiencia práctica análoga. Por tanto, el cliente puede estar bastante preparado para decidir si ha de aceptar o rechazar los consejos del consultor y para controlar el trabajo del consultor mientras lo está realizando. Obviamente, ésta no es la situación normal de un paciente que se dirige a su médico ni la de un lego (por ejemplo, un agricultor) que solicita asesoramiento jurídico. En segundo lugar, la consultoría de empresas no es una profesión cerrada y muy protegida. Como veremos, en la mayor parte de los países no existen barreras, ni siquiera mínimas, para incorporarse en la profesión. No existen puestos de trabajo que se reserven para los consultores de empresas. Por consiguiente, las funciones del consultor y del cliente pueden ser siempre intercambiables. El cliente de hoy puede convertirse en el consultor de mañana.
Y viceversa.

Todo consultor que aspire a convertirse en un auténtico profesional tiene que tener clara su propia concepción de la ética y de las normas que respetará permanentemente al prestar servicios a los clientes. Esto se aplica por igual a los consultores

externos e internos, así como a las personas que intervienen en calidad de consultores, aunque no sean consultores de plena dedicación.

Algunas de las características del enfoque profesional ya se han mencionado en los capítulos anteriores, pero vale la pena repetirlas.

Competencia técnica

La competencia técnica del consultor es la base del enfoque profesional. Por encima de todo, debe poseer el tipo de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para un cliente particular. Estos conocimientos teóricos y prácticos tienen diversos aspectos importantes, como se examinará de manera pormenorizada en el capítulo 27.

Las asociaciones profesionales de consultores de empresas de diversos países han tratado de definir *un cuerpo común de conocimientos* que debe poseer todo miembro de la asociación. Esas asociaciones definen igualmente *el tipo y la duración minima de la experiencia* que se exigen para ser admitidos como miembros, por ejemplo, de 3 a 5 años de práctica de la consultoría, con inclusión de un período de 1 a 2 años de responsabilidad de proyectos de los clientes.

Sin embargo, éstos son los criterios básicos de admisión; pueden no demostrar si un consultor es plenamente competente para un cometido particular. La determinación de su competencia se deja a juicio del consultor y del cliente; este juicio se debe formular de un examen más profundo y serio de lo que es común.

Por regla general, y ésta es una característica esencial del profesionalismo, el consultor debe poder y querer evaluar críticamente sus propios conocimientos teóricos y prácticos al considerar la aceptación de una nueva tarea. No debe nunca presentar una falsa imagen de él mismo. Si desea intentar ocuparse de un nuevo tipo de problemas (la experiencia sólo aumenta si se intenta algo nuevo), tendrá que decírselo así al cliente.

En consecuencia, un consultor profesional se abstiene de aceptar cometidos que queden fuera de su campo de competencia. Puede rechazar el contrato, sugerir el empleo de especialistas para ciertas partes del trabajo o proponer otro arreglo que sea conveniente para el cliente.

Los intereses del cliente

Durante una misión, el consultor pone plenamente su competencia a disposición del cliente y su objetivo consiste en hallar la mejor solución posible en interés del cliente. No siempre es evidente qué significa «el interés del cliente» y qué espera realmente el cliente de la consultoría. A menudo existe un conflicto entre los intereses a corto plazo y los intereses a largo plazo, pero el cliente puede no darse cuenta de ello hasta que el consultor se lo explique.

Al acceder a prestar servicios a un cliente, el consultor debe estar seguro de que sus intereses propios y los del cliente no están en conflicto. Esto puede suceder si el consultor trata de alcanzar también objetivos que tienen poco en común con los del cliente. Por ejemplo, numerosas actividades de consultoría se realizan en relación con las inversiones y con proyectos de diseño de sistemas solicitando asesoramiento a de-

pendencias relacionadas de alguna manera con empresas de ingeniería o fabricantes de equipo de computadora. El proyecto del consultor puede estar orientado de forma que influya en el cliente con respecto a la elección de un tipo determinado de equipo. En esa situación, el asesoramiento del consultor puede ser técnicamente perfecto e incluso representar la mejor solución posible, pero el cliente debe saber desde el principio que no recibirá un asesoramiento parcial, sino más bien un «servicio global» que incluirá asesoramiento profesional y una recomendación relativa a la compra del equipo. Le corresponde a él elegir lo que prefiere.

Los consultores de empresas generalistas y financieros a menudo participan en la preparación de decisiones con respecto a fusiones, adquisiciones, enajenaciones, cambios y otras modificaciones importantes análogas que afectarán al valor de mercado de las acciones. Una información interna fiable sobre decisiones inminentes puede valer una fortuna y algunos individuos pueden estar tentados a utilizarla en su propio interés. Este es quizá el caso más evidente de conflicto de intereses del trabajo en calidad de asesor profesional. Ese uso indebido de información no sólo está prohibido en los códigos deontológicos de los consultores, sino que se considera ilegal en todos los países en los que la ley protege las prácticas comerciales leales.

Durante su misión, los consultores se relacionan y ven en el trabajo a muchos empleados brillantes de las empresas clientes. Frecuentemente, tienen la tentación de contratar a esos empleados del cliente. Este puede ser otro caso de conflicto de intereses. El ofrecimiento de un puesto de trabajo a un empleado del cliente, incluso después de quedar terminado el cometido, sólo es profesionalmente admisible si el cliente ha sido informado de antemano y no se opone a ello.

Otro aspecto es la posibilidad de éxito de un cometido. Un cliente puede querer adoptar medidas que llegan demasiado tarde y no pueden detener el deterioro general de la situación de su empresa. O las mejoras son posibles, pero requerirían medidas prácticas con respecto al personal y otras disposiciones que el cliente no puede tomar en consideración. Si un consultor profesional descubre una de esas situaciones en la preparación del cometido, o incluso después de haber iniciado el trabajo, debe informar de ello sinceramente al cliente y sugerir que se cancele el contrato.

Existen tareas urgentes en que se requiere muy rápidamente asesoramiento y la adopción de medidas con el fin de evitar una quiebra, una huelga o cualquier otra dificultad muy grave. Un consultor no debe nunca dedicar más tiempo del que requiera el problema y debe asegurarse de que su trabajo se organiza y lleva a cabo de conformidad con la urgencia de la situación.

Los servicios consultivos no son baratos, por lo que no beneficia al cliente prolongar una misión más tiempo del necesario. El objetivo es ayudar al cliente, no vaciar su caja. Por ejemplo, la presencia del consultor durante el período de la puesta en práctica de sus recomendaciones es superflua si el personal del cliente está capacitado para realizar la tarea sin ayuda exterior.

Esto nos lleva a examinar una cuestión más amplia, la del conflicto potencial de intereses al decidirse si se ha de dar formación al cliente y cómo. De cuanto se ha dicho en los capítulos anteriores debe resultar evidente que un enfoque auténticamente profesional de la consultoría, como actualmente aplican la inmensa mayoría de los consultores, tiene una fuerte dimensión de aprendizaje. «Ayudar al cliente a

aprender cómo se puede ayudar a sí mismo» es un objetivo fundamental al que los consultores se adhieren sinceramente. No obstante, la declaración general de un noble principio no es suficiente. El consultor debe estar seguro de que la tarea está concebida de tal modo, y el cliente está tan interesado en ello, que el consultor no se reservará los conocimientos teóricos y prácticos que debe transmitir al cliente. Lcs consultores que miran hacia el futuro no consideran la enseñanza y capacitación de los clientes como una amenaza. Los clientes tendrán problemas de nuevo tipo y un consultor de quien el cliente haya aprendido mucho podrá volver a recurrir a él. Recomendará complacido al consultor a sus colegas y surgirán otros clientes.

Imparcialidad y objetividad

Además de los casos de conflictos de intereses más arriba mencionados, existen otros factores que pueden influir en la imparcialidad y objetividad del consultor. En particular, el consultor está influido por su sistema general de valores, que guarda relación con su cultura, y que incluye además ciertos valores personales que no están forzosamente determinados por el medio ambiente cultural.

Consciente o inconscientemente, a lo largo de los años los consultores adquieren no sólo sus propios hábitos de trabajo, sino también creencias en la eficacia de ciertos tipos de métodos y enfoques que han dado resultado en casos anteriores. Algunos consultores son claramente partidarios de un enfoque metodológico que consideran como el instrumento más eficaz para abordar los problemas gerenciales. La misma situación puede ser considerada por un consultor como una cuestión de diagnóstico de las perspectivas futuras de la empresa y de la elaboración de una nueva estrategia, mientras que para otro es un asunto de desarrollo de la organización y formación de equipos, y para un tercero un caso típico que requiere introducir la gestión por objetivos en toda la organización. Algunos consultores creen firmemente en las ciencias del comportamiento y prestan suma atención a los aspectos psicosociológicos del cambio, mientras que otros prefieren el criterio tradicional que incluye el análisis y el replanteamiento de los empleos, las estructuras y los sistemas.

Al destacar que los consultores pueden aplicar diferentes enfoques personalizados a los mismos problemas, no queremos quitar valor a su asesoramiento. Sin embargo, la palabra «objetivo» se ha de utilizar con suma cautela. Si un consultor decide enfocar la empresa de su cliente y los problemas de organización de una manera determinada. aunque pueda haber otras opciones, debe en cualquier caso informar a su cliente acerca de esa elección y explicarle sus razones.

Pero hay más. La posición del consultor puede estar influida por creencias y prejuicios políticos, raciales, religiosos o de otra índole. Un profesional experimentado debe poder controlar sus creencias y prejuicios, asegurándose de que se mantendrá objetivo. Debe rechazar un encargo, si no puede ser objetivo por razones emocionales.

Los consultores internos deben estar particularmente conscientes de su dependencia de la propia organización y de los factores que podrían determinar que fueran menos imparciales que un asesor externo. Como se explica en el capítulo 2, no deben ser colocados en situaciones en que claramente no puedan ser imparciales.

Secreto profesional

El secreto profesional es un principio generalmente aceptado de todo trabajo realizado por profesionales independientes. Los consultores de empresas se comprometen a no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes ni hacer uso de esta información para obtener beneficios o ventajas. Los clientes deben estar convencidos de que pueden confiar en los consultores, ya que de lo contrario la consultoría no puede comenzar.

En la consultoría interna, la situación con respecto al secreto profesional puede ser complicada. En algunos casos, los consultores tienen la obligación de (o existe la posibilidad de que puedan) revelar información sobre el cliente a un superior común (ministro, director general u otra persona). En esas circunstancias, los directivos consideran a los consultores internos como espías de la administración central y se muestran reacios a recurrir a ellos. Para evitarlo, muchas empresas mercantiles han declarado el secreto profesional como un principio que se respetará en el empleo de consultores internos así como en el de consultores externos. Se tiende a aplicar cada vez más un criterio análogo en el sector público. Por ejemplo, al organizar su Oficina de Consultoría de Empresas, el Gobierno canadiense ha adoptado los principios siguientes:

— sólo se emprenden estudios a petición del departamento u organismo cliente;

— los servicios son de carácter consultivo;

— los servicios son confidenciales y los informes resultantes de la misión encomendada sólo se ponen a disposición del cliente.

El secreto profesional sigue siendo un problema en algunos países en desarrollo, en donde los empresarios nacionales no se sienten seguros de que la información que facilitan a los consultores procedente de la dirección o de los centros de productividad no se transmitirá a los departamentos públicos o a los recaudadores de impuestos.

El secreto profesional puede ser también violado involuntariamente, por ejemplo. por descuido al manipular la documentación o por ingenuidad al hablar de cuestiones relacionadas con el trabajo en contextos sociales.

Remuneración justa

Los honorarios que se cobran a los clientes plantean varias cuestiones éticas. Los profesionales se interesan por la relación entre los beneficios que obtiene el cliente y el costo del cometido. Si piensan que el resultado no justifica el precio, que el beneficio será nulo o muy reducido, advierten al cliente antes de iniciar la tarea.

En esta situación también, el cliente puede estar mal informado acerca del costo y la estructura de los precios en una empresa profesional y puede confiar en el consultor ciegamente. Sin entrar en los detalles que serán el tema del capítulo 23, deseamos insistir en que una estructura normal de honorarios refleja los gastos que ha realizado el consultor, por un lado, y el precio del mercado pagado por servicios profesionales en un país determinado, por el otro. El cobro de unos honorarios excesivos a clientes mal informados es poco profesional. El fijar unos honorarios bajos y

trabajar con pérdidas con la esperanza de eliminar a los competidores es también poco profesional, en particular si el consultor lo hace con un nuevo cliente, a sabiendas de que tendrá pronto que elevar sus honorarios al nivel normal.

Los *honorarios variables* (honorarios determinados como proporción de los ahorros o las ganancias logrados por el cliente gracias a la consultoría) constituyen una de las cuestiones tradicionalmente polémicas en la consultoría de empresas. Algunas asociaciones de consultores y empresas individuales los han prohibido como poco profesionales, por varias razones. En particular, obligan a los consultores a conseguir y demostrar resultados mensurables a corto plazo, lo que a menudo se puede hacer con relativa facilidad en detrimento de los intereses a más largo plazo de la organización cliente. Por añadidura, comportan otros riesgos que se examinarán en el capítulo 23. Sin embargo, parece que existe una tendencia a utilizar más los honorarios variables, en particular en los Estados Unidos, en situaciones que se considera están suficientemente bajo el control del consultor y del cliente. Por ese motivo, la prohibición oficial de los honorarios variables, incluida en la edición de 1972 del código de conducta de la Asociación de Consultores de Empresas (ACME) de los Estados Unidos, desapareció de la edición de 1981 del código[2].

La ética en la comercialización

La comercialización de los servicios de consultoría será el tema del capítulo 22. Por ahora, nos limitaremos a formular algunas observaciones sobre las tendencias actuales con respecto a los aspectos éticos de la comercialización.

Una cuestión polémica ya vieja es la de si los profesionales deben lanzar al mercado sus servicios y cómo deben hacerlo. Durante muchos años la *publicidad* estuvo oficialmente prohibida por las asociaciones profesionales de consultores de empresas y otros servicios profesionales. En 1961 un contable inició un proceso contra el Instituto de Contables Colegiados de Inglaterra y Gales que «le acusó de haber observado una mala conducta profesional al ser empleado por una organización que ofrecía sus servicios por medio de la publicidad» [3]. Perdió el caso. En 1979 el Instituto de Contables Públicos Colegiados estadounidenses suprimió la prohibición de la publicidad. Ese mismo año, la Asociación de Médicos estadounidenses recibió una orden de la Comisión General de Comercio de que suprimiera su prohibición contra la publicidad de los médicos. A partir de octubre de 1981, una oficina miembro de la Asociación de Consultores de Empresas del Reino Unido «puede anunciar por medio de publicidad o promover sus servicios a través de los medios de comunicación de masas o de otras formas, a condición de que el método y el material informativo utilizados sean compatibles con el buen gusto profesional y no menoscaben el prestigio y la dignidad de la profesión de consultor de empresas» [4]. El reglamento de la Asociación especifica también qué tipos de materiales y técnicas de promoción son aceptables y cuáles son inaceptables. En particular, se consideran como no profesionales los comentarios despectivos acerca de otros consultores y los materiales que dan al público una falsa impresión de la capacidad de la empresa. Por tanto, muy recientemente se ha producido un cambio de actitud con respecto a la publicidad que refleja una tendencia común a diversos servicios profesionales.

Los contactos en frío (visitas personales no solicitadas, llamadas telefónicas o cartas a nuevos clientes potenciales) están cada vez más admitidos, siempre que se respeten los criterios profesionales y éticos.

La corrupción es un tema que, en teoría, no debe mencionarse en un libro sobre los consultores profesionales. Sin embargo, sucede en ocasiones (en un ambiente de competencia despiadada que se da probablemente en la economía de hoy más a menudo que en otros tiempos) que un consultor trata de conseguir un trato preferencial sobornando a las personas de la organización cliente que desempeñen un papel esencial en la elección de los consultores o en la aprobación del nivel de los honorarios y los presupuestos correspondientes a los proyectos de los consultores. Esto puede aumentar la cifra de negocios y aportar otras ventajas a corto plazo, pero las consecuencias a largo plazo con respecto a la credibilidad de la oficina de consultoría y de toda la profesión pueden ser desastrosas.

Mayor preocupación social

Los encargos asumidos por los consultores de empresas a menudo entrañan cuestiones en las que el interés del cliente puede estar en conflicto real o potencial con los intereses sociales más amplios. O el consultor puede descubrir prácticas que, de acuerdo con las normas sociales imperantes, o con su opinión personal, son socialmente nocivas e indeseables. El consultor puede afrontar un conflicto ético real. Quizá tenga la posibilidad de solicitar el asesoramiento de otros colegas experimentados .y amigos, pero en última instancia tendrá que resolver él mismo ese dilema.

La tendencia actual se orienta hacia una mayor comprensión de las consecuencias sociales de las decisiones gerenciales y hacia un aumento de la responsabilidad social de los directores y gerentes y de las empresas. Los consultores de empresas no pueden mantenerse al margen. Deben hacer entender a sus clientes las consecuencias sociales de las diversas decisiones que pueden adoptar como resultado de su servicio consultivo. Está plenamente justificado solicitar a los consultores que adviertan con claridad a los gerentes y directores de empresas de las posibles repercusiones sociales y ambientales negativas de las prácticas que proponen. Esto puede tener un saludable efecto educativo sobre el cliente. Si el consultor piensa que su ética personal no le permite tolerar la conducta del cliente, no debe dudar en rechazar o en interrumpir su misión.

6.3 Asociaciones profesionales y códigos de conducta

Asociaciones profesionales

En varios países los consultores de empresas han establecido asociaciones profesionales voluntarias para que representen sus intereses y regulen las actividades de los consultores individuales y de las oficinas o agentes de consultoría \ Esas asociaciones han desempeñado un papel destacado en la promoción de las normas profesionales

de la consultoría y han ayudado a esta nueva profesión a ganarse la confianza de los círculos empresariales y una buena reputación en la sociedad.

En general, las asociaciones de consultores de empresas contribuyen al fomento de la profesión mediante:

- la formación y actualización del cuerpo común de conocimientos;
- la determinación de los criterios mínimos de calificación con respecto a las personas que se incorporan en la profesión (grado de instrucción, tipo y extensión de la experiencia);
- la definición y adopción de un código de conducta y práctica profesionales para sus miembros;
- la investigación de las denuncias de violaciones del código de conducta y la adopción de medidas disciplinarias;
- el examen de los diversos aspectos de la consultoría de empresas, la organización de un intercambio de experiencias y la formulación de recomendaciones a los miembros sobre la forma de mejorar los métodos de consulta, la organización de las dependencias o secciones, la selección, capacitación y remuneración de los consultores, etc.;
- la facilitación de información sobre los servicios que puedan prestar los miembros.

En algunos países existen dos categorías de organizaciones de consultores: las asociaciones de empresas, y los institutos o asociaciones de consultores individuales. Esta división refleja las diferentes percepciones de lo que necesitan las empresas consultivas a diferencia de los individuos empleados en la consultoría de empresas. Esta dicotomía está profundamente enraizada en países como los Estados Unidos y el Reino Unido, aunque ya se ha examinado la conveniencia de fusionar las dos categorías de organizaciones en un único órgano profesional nacional autorizado y plenamente representativo. La dicotomía tiene raíces históricas y no representa un modelo que otros países tengan que seguir. Cuando existen las dos categorías de organizaciones, la pertenencia simultánea a ambas es bastante común: un empresa de consultoría es miembro de una asociación, mientras que algunos o todos sus consultores están adheridos a un instituto en el que los miembros son individuales. La adhesión a una asociación profesional es voluntaria, pero se rige por varias condiciones que definen las características del miembro y su compromiso a respetar una obligación moral colectivamente respaldada [6]. En consecuencia, no todos los consultores son miembros. Ha habido casos de empresas u oficinas de consultoría importantes que no reúnen todas las condiciones para ser miembros, o cuya dirección ha adoptado un criterio elitista, considerando que una empresa bien asentada puede definir sus propias normas profesionales y no necesita ninguna orientación ni supervisión de una asociación profesional. Existen unos pocos consultores de empresas individuales igualmente que no son miembros porque no cumplen algún criterio o no ven qué beneficios puede aportarles la condición de miembro.

Códigos de conducta

Las asociaciones profesionales de consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta profesional (ética, práctica profesional), que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad, y para informar a los clientes acerca de las normas de comportamiento observadas por los consultores. Como se indica en el código de la asociación más antigua —la ACME establecida en los Estados Unidos en 1929— los códigos «significan la asunción voluntaria por los miembros de la obligación de autodisciplina por encima de las exigencias de la ley».

En el apéndice 3 se reproduce el texto completo de dos códigos: el código bastante detallado de la ACME, en el que «el código deontológico» está separado de las «normas de la práctica profesional» y un código muy breve, internacionalmente aplicado, de la Federación Europea de Asociaciones de Consultores de Empresas (FEACO). El examen de estos códigos mostrará al lector que trata de definir en líneas generales los diversos aspectos del comportamiento profesional tal como se examina en la sección 6.2 *supra*, así como algunos otros aspectos.

En primer lugar, existe una definición de la ética profesional, que es obligatoria y que sirve de base para las medidas disciplinarias si un miembro infringe las normas convenidas.

En segundo lugar, como en el código de la ACME, existe una tendencia en algunos códigos a incluir un conjunto de reglas que describen las normas de una práctica profesional correcta y que proporcionan una orientación metodológica amplia a los miembros de la asociación. Distintas de un código deontológico, las normas de las prácticas representan «en gran parte aspiraciones»; normalmente su aplicación no se impone por medio de medidas disciplinarias. Por ejemplo, el código de la Asociación de Consultores de las Pequeñas Empresas del Japón define varios principios que se han de respetar en las tareas de consultoría. Esos principios destacan, entre otras cosas, la necesidad de que se utilice un enfoque global para examinar los problemas del cliente, se examine cada empresa de una manera dinámica, con inclusión de su historia pasada y sus perspectivas de desarrollo futuro, se preste atención a la individualidad de la empresa y se presenten propuestas con indicación de sus repercusiones financieras y de otra índole de una manera práctica que el cliente pueda entender fácilmente.

Por supuesto, no es el código de conducta en sí, sino su rigurosa e inteligente aplicación por todos los miembros de la asociación lo que determina el valor profesional real y la integridad de los servicios de consultoría. Algunos códigos contienen incluso una cláusula con arreglo a la cual los consultores se comprometen a no hacer nada que pueda reducir el prestigio de la consultoría de empresas como profesión. Esto deja un gran margen a la discreción de los propios consultores.

Todo ello es muy comprensible. Un código no puede ser excesivamente detallado y específico, puesto que no sería aplicable a todos los miembros y a todas las situaciones en que actúan. Por otro lado, un código no puede prever los problemas nuevos y las situaciones tuturas en que los consultores tendrán que ponderar qué es profesional y qué no lo es. «El proceso de evaluación constante del propio código

deontológico y la aplicación de las normas éticas debe proseguirse a lo largo de toda la vida profesional, recurriendo a colegas de confianza para ponerlas a prueba y aclararlas. La adquisición de una competencia ética reduce la angustia y aumenta la eficacia en la adopción de decisiones coyunturales que constituye un elemento constante del proceso de consultoría» [7].

Contribución al mejoramiento profesional

Algunas asociaciones de consultores han establecido un campo de actividad limitado; su principal objetivo consiste en definir las normas profesionales y en supervisar su aplicación. Esto puede ser considerado suficiente por organizaciones de consultoría bien establecidas en países que cuentan con cierta tradición de esta actividad y de servicios profesionales más en general. Sin embargo, las nuevas empresas, y especialmente los consultores individuales que son nuevos en la profesión, necesitan mucha más ayuda y orientación. Proporcionársela redunda en beneficio no sólo de los propios consultores, sino de todos los usuarios de los servicios consultivos.

Las asociaciones de consultores pueden ayudar a sus miembros a elevar los niveles del servicio profesional de muchas maneras. Entre éstas cabe mencionar los cursos de capacitación para nuevos consultores, los cursos y seminarios de repaso y de perfeccionamiento para consultores experimentados, las conferencias destinadas a aportar una amplia información y un intercambio de experiencias, las investigaciones de nuevos sistemas y métodos de consultoría, la información sobre la bibliografía útil, la información sobre lo que se está haciendo en otras profesiones, el examen de las nuevas tendencias en las empresas y el mundo de los negocios y sus repercusiones en la consultoría, etc.

Como la profesión de consultor es relativamente nueva, todas estas actividades deben tener una fuerte dimensión educativa, lo que significa que deben ayudar a los miembros a respetar la ética profesional definida por la asociación y a poder interpretar esas normas de modo correcto en situaciones concretas.

Por último, las asociaciones de consultores de empresas podrían ser más activas como foros donde consultores experimentados hablaran sobre temas que interesan a los gerentes públicos y privados, originando de ese modo una rica experiencia consultiva y compartiendo los nuevos descubrimientos con los círculos gerenciales.

6.4 Certificación y concesión de licencias

Otro tema manifiestamente polémico que se debate no sólo en las empresas y asociaciones de consultores, sino también en los círculos de los usuarios, es el de si se ha de aplicar la certificación o concesión de licencias a los consultores de empresas y cómo debería hacerse. Este debate es indicativo de las aspiraciones profesionales y del sentimiento creciente de responsabilidad social de los consultores, así como de los diversos factores que retrasan la profesionalización.

Se considera que la certificación constituiría un paso hacia un amplio reconocimiento de la consultoría de empresas como una auténtica profesión. Las empresas, las administraciones públicas y el público en general desean tener una garantía de que

los consultores de empresas que participan en decisiones importantes en los sectores privado y público son profesionales probados. La certificación ayudaría a poner orden en la profesión de consultor y a eliminar a quienes venden sus servicios como consultores pese a no reunir los requisitos para ello. Por otro lado, se plantean varias objeciones: que la certificación no puede realmente garantizar más que la aplicación de unos pocos criterios generales y bastante elementales de admisión en la profesión: que no puede demostrar que un consultor es efectivamente adecuado para una tarea compleja; y que, después de todo, la consultoría de empresas es en sí un negocio y que si un consultor pasa la prueba del mercado y encuentra suficientes clientes, sus servicios son considerados como técnicamente válidos por esos clientes.

Avance hacia la certificación

Los hechos muestran que la certificación se está abriendo camino. Si un instituto o asociación de consultores establece y aplica criterios de admisión indicativos de la competencia del nuevo miembro, éste es un paso hacia la certificación aunque no se denomine así. Puede incluso haber un examen de ingreso.

Por ejemplo, en 1980 el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido empezó a aplicar unos *exámenes de ingreso* escritos [8]. Las pruebas se referían a la práctica de la consultoría de empresas; la evaluación de las empresas y la puesta en práctica de los cambios, y la aplicación de conocimientos especializados. Existen tres cateogrías de miembros: *asociados, miembros* y *socios.* Todo nuevo incorporado en el Instituto entra con la categoría de asociado. Después de tres años, si tiene 30 años como mínimo y ha demostrado un nivel satisfactorio en el ejercicio de la profesión, un asociado puede pasar a ser miembro de pleno derecho. La categoría de socio se adquiere después de haber sido miembro del Instituto durante un mínimo de siete años y de haber prestado servicios distinguidos a la profesión. Los que no alcanzan la categoría de socio o de miembro figuran en un *registro profesional* que mantiene el Instituto; en el registro, que está a disposición de clientes potenciales, se inscriben también los conocimientos especiales y la experiencia de los miembros.

En los Estados Unidos, el Instituto de Consultores de Empresas, fundado en 1968, aplica un procedimiento de certificación y sus miembros pueden utilizar el título de *consultor de empresas autorizado.* Estos consultores deben tener el título de bachillerato o experiencia equivalente y cinco años de experiencia como consultores, aportar seis referencias de clientes, presentar resúmenes escritos de cinco misiones y pasar una entrevista oral calificatoria en la que un tribunal de miembros experimentados los interroga a fondo. Los consultores con diez años de experiencia en la profesión están exentos de la entrevista y de presentar resúmenes sobre sus trabajos. El Instituto admite también (sin examen) a nuevos consultores con escasa o nula experiencia profesional como miembros asociados, y los ayuda a completar el «programa de estudio para los candidatos a consultor de empresas autorizados». La terminación con éxito de este programa califica a los jóvenes consultores para obtener la certificación después de tres años de experiencia profesional. A finales de 1984 el Instituto contaba con unos 1 700 miembros regulares autorizados a utilizar el título.

Concesión de licencias

La certificación y otros procedimientos análogos son voluntarios y se dejan plenamente en manos de las organizaciones privadas de consultores. *La concesión de licencias* o *el registro oficial* puede ser obligatorio. Esto significa que, para poder ejercer la profesión, una empresa de consultores o un consultor individual debe solicitar y obtener una licencia oficial, que se concede si el profesional reúne ciertos criterios. La licencia se puede retirar en casos de mala conducta. La concesión de licencias puede corresponder directamente a una autoridad estatal, o delegarse en una asociación de miembros, que actúa con la orientación y vigilancia de la administración pública.

La concesión de licencias es común en varias profesiones, aunque las prácticas nacionales varían considerablemente. En Francia, por ejemplo, la práctica de la contabilidad pública está regulada por textos jurídicos con considerable detalle. Los *experts comptables* (expertos contables) se tienen que inscribir como miembros de la *Ordre des experts comptables et des comptables agrées* nacional (Orden de expertos contables y de contables autorizados), que administra y supervisa la profesión en el marco estipulado por la ley. El Gobierno puede anular las decisiones del consejo superior de la Orden y la comisión nacional de disciplina de la profesión comprende tres representantes del Gobierno y dos miembros elegidos.

En el Canadá se ha tomado una iniciativa interesante, gracias a los esfuerzos del Instituto de Consultores de Empresas de Ontario. En 1984, la asamblea legislativa provincial de Ontario reconoció la consultoría de empresas como una profesión autorregulada. La designación de consultor de empresas autorizado se reconoce por ley como un certificado de la competencia y el profesionalismo de un consultor de empresas, y el Instituto está autorizado a determinar las condiciones para ser miembro y a aplicar el código deontológico. Sin embargo, no se ha impuesto la concesión obligatoria de licencias, de manera que los consultores pueden ejercer la profesión en Ontario aunque no hayan sido reconocidos como consultores de empresas autorizados [9].

En cambio, en Austria, para ser autorizados a ejercer la profesión, los consultores de empresas tienen que pasar a ser miembros de la *Bundeswirtschaftskammer* (Cámara Federal de Economía) y obtener una licencia, que se concede si el candidato reúne ciertos requisitos relativos a su nivel de instrucción y experiencia, y aprueba un examen escrito y oral. Sin embargo, los consultores austríacos tienen dudas acerca de las consecuencias reales del procedimiento sobre la promoción de las normas profesionales de la consultoría [10].

En general, los consultores de empresas tienen escasa experiencia con respecto a la concesión de licencias; sus opiniones sobre esta práctica reflejan principalmente sus actitudes generales con respecto a las empresas y a la intervención estatal. Algunos consultores se oponen enérgicamente a la idea de la concesión de licencias, que consideran como una violación innecesaria de su libertad ". Otros tienden a reconocer que el avance hacia el profesionalismo puede requerir cierta forma de concesión de licencias flexible y no política, desempeñando a este respecto un papel esencial una organización profesional que disfrute de una excelente reputación y de la plena confianza no sólo de los consultores, sino también de los clientes, las autoridades estatales y el público en general.

[1] Los lectores que deseen saber más acerca de las diversas opiniones sobre el profesionalismo en la gestión de empresas se pueden remitir a P. Donham: «Is management a profession?», en *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1962; K. R. Andrews: «Towards professionalism in business management», en *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1969; G. Kanawaty: «Cómo hacer de la administración de empresas una profesión», en *Revista Internacional del Trabajo,* vol. 115, núm. 3, mayo-junio de 1977; y L. Benson: «The profession and the community», en *Journal ofAccountancy,* abril de 1983.

[2] El texto completo de este código se reproduce en el apéndice 2.

[3] Citado de P. Tisdall: *Agents of change: The development and practice of management consultancy* (Londres, Eleinemann, 1982). Este caso se describe en las págs. 64 y 65.

[4] Artículo 203 del reglamento de la Asociación de Consultores de Empresas.

[5] En el apéndice 2 figura una lista de asociaciones de consultores de empresas en diversos países y de asociaciones internacionales de consultores de empresas y de ingeniería.

[6] Por ejemplo, la Asociación de Consultores de Empresas del Reino Unido exige a las empresas miembros que tengan por lo menos cinco consultores y que hayan ejercido la profesión durante cinco años, y el 80 por 100 del personal de consultoría debe tener títulos de universidades reconocidas o calificaciones equivalentes. El reglamento de esa Asociación estipula de manera pormenorizada varias otras condiciones para ser miembro.

[7] G. Lippitt y R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, California, University Associates, 1978), pág. 74.

[8] La historia del Instituto, incluidos los trabajos que precedieron la institución de los exámenes de ingreso, se describe en P. Tisdall: *Agents of change: The development and practice of management consultancy(* Londres, Eleinemann, 1982), capítulo 6.

[9] Véase R. B. Robinson: «Building professionalism in Canada», en *Journal of Management Consulting,* vol. 1, núm. 4, otoño de 1984.

[10] La información procede del Consulting Studien Gruppe, con sede en Viena.

[11] Véase H. J. Klein: *Other people's business* (Nueva York. Mason-Charter, 1977), capítulo 13.

PARTE II

EL PROCESO DE CONSULTORIA

PREPARATIVOS 7

Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso 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 el problema por el 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.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada o de que la suya es la organización de consultoría competente para abordar los problemas de ese cliente particular. Esa búsqueda de correspondencia puede resultar dificil técnicamente, pero a veces existen otros problemas psicológicos aún más difíciles. El cliente ha llamado al consultor, o accedido a tomar en consideración su oferta, y al hacerlo ciertamente perseguía alguna finalidad. Puede ser que se haya dirigido al consultor con grandes esperanzas, o considerándolo como un último recurso en una situación de crisis. No obstante, el consultor es una persona ajena a la organización cliente. Puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud. El consultor se ha encontrado quizá en situaciones análogas antes. Sabe, no obstante, que cada organización es única y que, aun cuando sus éxitos del pasado con otros clientes son experiencias muy útiles para tratar con un nuevo cliente, no significan en modo alguno una garantía de que se repetirá el éxito.

Por consiguiente, con los contactos y actividades que constituyen la fase inicial del proceso de consultoría se ha de conseguir considerablemente más que la definición del mandato y la firma de un contrato. La experiencia muestra que el éxito de una misión se funda en que en esta etapa inicial se establezcan una confianza mutua y una empatia, se acuerden plenamente las «reglas del juego» y se dé comienzo al cometido con un optimismo compartido y una visión de lo que se puede conseguir.

Obviamente, todo el conjunto de actividades iniciales de contacto descritas en el presente capítulos se refieren a *nuevos* encargos con *nuevos* clientes. Si un consultor vuelve a una organización cliente conocida para hacerse cargo de otra tarea, los pre-

parativos se simplificarán. No obstante, incluso en estos casos, no hay queolvidar que un nuevo cometido con un cliente anterior puede entrañar el esclarecimiento de relaciones nuevas entre personas. Incluso si las organizaciones han cooperado con éxito en el pasado, los individuos de ambas partes deben estar seguros de que podrán cooperar con el mismo espíritu en una nueva tarea.

7.1 Contactosiniciales

El consultor estabiéce el contacto

Dirigirse a los clientes potenciales sin que éstos lo hayan solicitado es una de las formas de comercializar los servicios de consultoría (esto se examinará en detalle en el capítulo 22). Un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y éste retendrá quizá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto en frío dé origen inmediatamente a la asignación de una tarea. Esto sucede de cuando en cuando, sin embargo; por ejemplo, si el consultor aparece justo en el momento en que el propio cliente comienza a sentir que necesita la ayuda de un consultor.

Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas y que tiene algo muy a propósito que ofrecer, las posibilidades de que esa iniciativa conduzca a la asignación de una tarea aumentan de forma considerable. Esto puede también ocurrir si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.

Se da un caso especial cuando las autoridades públicas u otras organizaciones anuncian públicamente su intención de llevar a cabo un proyecto de consultoría e invitan a los consultores a manifestar su interés. En esa situación, es probable que el consultor no sea el único que ofrezca sus servicios.

El cliente establece el contacto

En la mayor parte de los casos, el cliente establecerá el primer contacto. Esto implica que capta la existencia de algunos problemas de rendimiento y gestión en su organización y por algún motivo decide recurrir a un consultor de empresas. Además, debe tener alguna razón para recurrir a un consultor particular;

- ha oído hablar de la fama profesional del consultor;
- un empresario amigo quedó satisfecho con los servicios del consultor y se lo recomendó (muy frecuente);
- el cliente encuentra el nombre del consultor en un registro o repertorio (menos frecuente);
- las publicaciones o intervenciones del consultor en conferencias sobre administración de empresas han impresionado al cliente;
- 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 (como sabemos, las asignaciones repetidas de tareas pueden ser muy importantes).

En cualquier caso, el consultor deseará saber *por qué* el cliente *lo* ha elegido. Eso no será difícil.

Primeras reuniones

Nunca se insistirá lo bastante en la importancia del comportamiento y el desempeño del consultor durante las primeras reuniones con el cliente. En realidad, cuando se reúne con un cliente para negociar una tarea concreta, el consultor sigue estando en la fase de comercialización de sus servicios y no está seguro de que se concertará un contratg^La primera reunión debe considerarse, por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable. El consultor quiere estar seguro de que se reunirá con la persona que adopta la decisión, es decir, la persona que no sólo está técnicamente interesada en su cometido, sino que puede también autorizar la realización de un estudio preliminar de diagnóstico y que velará por que se faciliten los recursos necesarios para realizar la tarea. Si un ejecutivo de categoría superior (director gerente o administrador general) de una organización importante está de acuerdo en reunirse con el consultor, la organización de consultoría debe enviar a un representante de igual nivel.

La cuestión de saber quién debe asistir a la primera reunión con el cliente puede plantear un problema si una organización de consultoría utiliza a un grupo de consultores (por regla general de muy alta categoría) para negociar los contratos y a otro grupo (que incluye a funcionarios de categoría superior y subalterna) para ejecutar las tareas. Algunos clientes conocen esta modalidad de organizar los servicios y no se oponen a ella. A muchos clientes no les gusta. Insisten, con razón, en que una relación fructífera entre el consultor y el cliente comienza con las primeras reuniones y los estudios preliminares y que es en ese momento cuando deciden si quieren trabajar no sólo con una organización de consultoría, sino con determinadas personas de ella. Toman también a mal un método que consiste en que los mejores elementos representan a la organización de consultoría al comienzo para impresionar a los clientes, pero la realización de las tareas se deja en manos de personal de menor capacidad.

Las reuniones iniciales exigen que el consultor se prepare a fondo. Sin entrar en demasiados detalles, acopia los *hechos de orientación* esenciales acerca del cliente, su medio ambiente y los problemas característicos de su sector de actividad. El cliente no desea que el consultor se presente con soluciones confeccionadas, pero espera tratar con alguien que esté muy familiarizado con los tipos de problemas que se pueden plantear en su organización. El consultor debe hallar alguna forma sutil de demostrarlo.

Al reunir los hechos de orientación, el consultor comienza a descubrir qué productos o servicios suministra su cliente. Esta información se obtiene fácilmente durante el primer contacto con el cliente o pidiéndole que le proporcione documentos sobre las ventas. La índole de los productos o servicios situará al cliente en un sector o comercio específico, de que el consultor deseará conocer sus principales características y prácticas. En general, suele reunir información sobre:

— la terminología comúnmente utilizada;

— la índole y el emplazamiento de los mercados;

— los nombres y la ubicación de los principales productores;
— ' los tipos y fuentes de materias primas;
— los pesos y medidas utilizados en la industria;
— los procedimientos y el equipo;
— los métodos y las prácticas mercantiles peculiares de la industria;
— las leyes, los reglamentos y las costumbres que regulan la industria;
— la historia y la evolución;
— el clima económico actual y los principales problemas de la industria.

Las revistas especializadas y las publicaciones del Estado proporcionan mucha información, especialmente sobre las tendencias económicas. Para adquirir una rápida comprensión de un procedimiento de fabricación no conocido, el consultor puede examinar los diagramas de secuencias de los procedimientos industriales, que resumen en una página un procedimiento de producción y sus términos y expresiones técnicas.

Con respecto a la situación de la empresa del cliente, el consultor necesita poca información antes de entrevistarse con él. Puede adquirir un conocimiento de la situación financiera del cliente, los resultados recientes del rendimiento y las previsiones y los problemas inmediatos en los informes anuales publicados o en los datos recogidos en un registro público o un servicio de crédito. Puede también dar un rápido vistazo a las biografías de los directores superiores en una publicación como *Who's who* (si existe alguna en el país del cliente).

La reunión es una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante: quiere que el cliente hable de su problema, sus dificultades, esperanzas y expectativas. Es igualmente conveniente que la conversación pase de la situación general a lo particular y que se concentre al final en la cuestión real.

Al escuchar y al formular sus propias preguntas, el consultor evalúa las necesidades del cliente en lo que respecta a una práctica gerencial atinada, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar cón los consultores asumiendo tipos diferentes de funciones. El consultor decide cuál es la mejor manera de escribir la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar al problema del cliente. Debe asegurarse de que el cliente entiende cuáles serán sus propias funciones y responsabilidades.

La persona que invita al consultor a la organización puede no ser el cliente tal como se describe en la sección 3.3, es decir, la persona a la que «atañe el problema» y que desempeña el principal papel en su solución. Con suma frecuencia, la alta dirección pide al consultor que actúe como un asesor de algún empleado de categoría inferior en lajerarquía de la organización. Este «cliente» puede no sentir la necesidad y hasta tomar a mal que sus superiores lo obliguen a aceptar un cometido de consultoría. Es posible que el consultor tenga que dedicar cierto tiempo a aclarar estas relaciones. Obviamente, es preciso identificar de manera concreta al cliente que va a trabajar con el consultor y que debe estar de acuerdo con esta relación.

El cliente quizá desee examinar el trabajo que se propone con otros clientes del

consultor y es posible que pida referencias. Esto puede suceder en cualquier momento durante la fase inicial. Al dar nombres, el consultor debe recordar el carácter confidencial de su trabajo y citar sólo a los clientes que han accedido a dar referencias.

En lo que respecta a los honorarios, el cliente puede saber cuánto cobran los consultores por sus intervenciones y estar al tanto de las tarifas aplicadas. En caso contrario, el consultor tendrá que examinar en qué etapa de la fase inicial debe proporcionar esta información al cliente. Algunos clientes prefieren preguntar cuáles son los honorarios normales y otros gastos desde el comienzo; otros esperan a formular estas preguntas hasta que el consultor ha presentado su propuesta y hecho una oferta al cliente (véase la sección 23.3 para un examen pormenorizado de los principios y métodos de establecimiento de los honorarios).

El cliente suele estar deseoso de iniciar la tarea sin ningún diagnóstico y planificación preliminares o, por el contrario, puede dudar antes de decidirse, pese a que tenga obviamente problemas que el consultor ayudaría a resolver. El consultor debe dar pruebas de cautela y paciencia al tratar de explicar y persuadir, y atenerse sobre todo a los beneficios potenciales que se derivarían para el cliente. El hecho de ejercer presión para que se adopte una decisión inmediata no es una buena táctica; puede echarlo todo a perder. Tampoco es conveniente que el cliente saque la impresión de que el consultor está muy necesitado de obtener la misión porque no tiene bastante trabajo.

El consultor no debe mostrarse insistente, si a todas luces no está en la misma longitud de onda que el cliente. Si el cliente tiene ideas firmes sobre cómo debe actuar el consultor y el consultor no está de acuerdo con ellas, es preferible renunciar al trabajo. Esto lo puede sugerir el consultor al cliente.

Acuerdo sobre cómo proceder

Si el consultor y el cliente llegan a la conclusión de que están interesados en principio en trabajar juntos, es preciso contestar a varias otras preguntas. Con excepción de los casos más claros, que a menudo son una extensión del trabajo realizado en el pasado, no es posible iniciar una tarea inmediatamente sin efectuar un análisis preliminar del problema y planificar el trabajo. Es preciso examinar y convenir las condiciones de la colaboración. A continuación se indican las actividades que siguen a la primera reunión.

Si el cliente está dispuesto a acceder a que se efectúe un diagnóstico preliminar del problema ', el examen puede pasar a ocuparse de las disposiciones relativas a ese diagnóstico y abarcar:

- el mandato con respecto a un diagnóstico preliminar;
- ® los registros y la información que se han de poner a disposición;
- a quién se debe ver y cuándo;
- cómo presentar al consultor;
- las actitudes del personal con relación a los asuntos que se han de estudiar;
- cuándo se ha de concluir el diagnóstico preliminar y cómo se han de presentar las propuestas al cliente;

- la remuneración por el diagnóstico.

Además, el consultor desea ser informado acerca del procedimiento de selección. El cliente puede haber contactado a varios consultores para elegir entre diversas propuestas. En principio, debe ponérselo en conocimiento del consultor. En algunos casos se aplica un procedimiento regular de selección: las propuestas del consultor se tienen que presentar en una forma predeterminada y dentro de un plazo dado. El cliente se tomará entonces un tiempo (por ejemplo, 45 días) para comparar las propuestas recibidas y proceder a su elección.

En lo que respecta al pago por el diagnóstico o estudio preliminar, la práctica imperante consiste en no cobrar un diagnóstico muy corto (digamos de 1 ó 2 días) que el consultor necesita para preparar una propuesta para el cliente. Sin embargo, si se otorga el contrato, el consultor cobrará al cliente por el tiempo dedicado a ese diagnóstico preliminar. En cambio, si es preciso preparar un diagnóstico preliminar para un trabajo complejo y se requiere mucho más tiempo, la opinión imperante en los círculos de los consultores es que el cliente debe pagar por ese diagnóstico. Esto contribuye a evitar dos prácticas que se consideran cada vez más como indeseables:

— la práctica de algunos consultores de utilizar estudios gratuitos de diagnóstico como instrumento de comercialización (puesto que el consultor no puede realmente trabajar por nada, otro cliente pagará por este estudio «gratuito»); y

— la práctica de algunos clientes de acopiar un considerable volumen de información e ideas para la acción, a partir de diversos consultores (a los que se pide que efectúen el mismo estudio) sin pagar nada por ese servicio profesional.

La práctica de los estudios de diagnóstico gratuitos, que solía ser bastante común en algunos países en el pasado, tiende recientemente a desaparecer.

7.2 Diagnóstico preliminar de los problemas

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor alienta al cliente a que diga lo más que pueda acerca de su percepción personal del problema que es necesario resolver. Como ya se sabe, muchas organizaciones insisten en hacer un examen interno exhaustivo del problema antes de adoptar la decisión de contratar a un consultor. El cliente puede incluso haber redactado el mandato en el que se esboza lo que quiere que el consultor haga.

Con todo, no existe garantía alguna de que la percepción y descripción del cliente del problema sean correctas y de que el consultor reciba una información completa e imparcial. Antes de comenzar a planificar el cometido y a proponer un trabajo concreto al cliente, el consultor debe efectuar su propio diagnóstico independiente del problema. En la práctica, un consultor experimentado inicia ese diagnóstico desde el primer momento en que entra en contacto con el cliente. Todo le interesa: quién lo ha contactado y cómo; el modo en que será recibido en la primera reunión; qué tipo de preguntas formula el cliente; si existe algún matiz de fondo en esas preguntas; qué dice el cliente acerca de sus competidores; si está relajado o tenso; etc. Llega un mo-

mento, sin embargo, en que el consultor debe clasificar esta información, obtener datos rigurosos y completar el cuadro que ya tiene examinando el problema desde nuevos ángulos, por ejemplo, hablando con personas distintas de las que intervinieron en las primeras reuniones.

Alcance del diagnóstico

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente.

La amplitud de este diagnóstico preliminar depende mucho de la índole del problema. Los problemas muy concretos y más bien técnicos no suelen requerir un estudio global de toda la organización del cliente. Por otro lado, un consultor experimentado sabe que debe evitar la trampa de aceptar una definición estrecha del cliente de un problema técnico sin examinar él mismo las restricciones y tendencias que pueden imposibilitar la solución de ese problema, o que pueden mostrar que el problema es mucho más o mucho menos grave de lo que el cliente supone. Por consiguiente, incluso si el problema reside en una única esfera funcional, o guarda relación con la aplicación de algunas técnicas específicas, un consultor de empresas auténticamente profesional siempre se interesará por las características más generales y globales de la organización cliente.

Si se recurre al consultor para que se ocupe de un problema general, como el deterioro de los resultados financieros o la incapacidad de mantener el mismo ritmo de innovación que los competidores, es esencial efectuar un diagnóstico general y completo o un estudio de gestión de la organización cliente.

El tiempo dedicado al diagnóstico preliminar del problema es relativamente breve. Por regla general, se necesitan de 1 a 4 días. Cuando se trata de cometidos más difíciles relativos a diversos aspectos de la empresa del cliente, pueden requerirse de 5 a 10 días. Si hace falta un diagnóstico amplio (por ejemplo, para preparar cambios radicales de la compañía, reorganizaciones importantes, adquisiciones de participaciones en empresas o fusiones, o por cualquier otro motivo), ya no se trata de un diagnótico *preliminar*, sino de un estudio de diagnóstico *a fondo*, que se describirá en el capítulo 12.

Un esbozo de un estudio gerencial incluye una lista de verificación de los aspectos que se han de examinar en diversas esferas de la gestión, como se reproduce en el apéndice 4.

Aspectos que se plantean en la identificación del problema

Antes de esbozar la metodología utilizada en el diagnóstico preliminar del problema es útil recordar brevemente algunos errores comunes cometidos no sólo por clientes en la definición de sus problemas, sino también por algunos consultores. «La manera como defino los problemas limita mi capacidad para resolverlos»[2].

Confusión de los síntomas con los problemas. Este es el error más común. Algunos aspectos muy evidentes que preocupan a las empresas (por ejemplo, disminución de las ventas, escasez de ideas innovadoras en el departamento de I y D, absentismo) se consideran como problemas, pese a que pueden ser sólo síntomas de dificultades más profundas.

Ideas preconcebidas acerca de las causas de los problemas. Algunos gerentes o directores y consultores «saben» cuáles «deben» ser las causas sin molestarse en reunir y analizar los hechos.

Consideración de los problemas desde un punto de vista estrictamente técnico. Esto sucede a menudo si el diagnóstico lo efectúa un gerente o director o un consultor con una gran base y una tendencia marcada hacia un sector técnico (ingeniería, contabilidad, psicología) y si se hace caso omiso del carácter multidisciplinario de los problemas de la empresa.

Ignorancia de la forma en que se percibe el problema en diversas partes de la organización. Por ejemplo, el consultor puede aceptar la definición dada por la dirección superior, sin tratar de descubrir cómo ve el problema el personal ejecutivo subalterno.

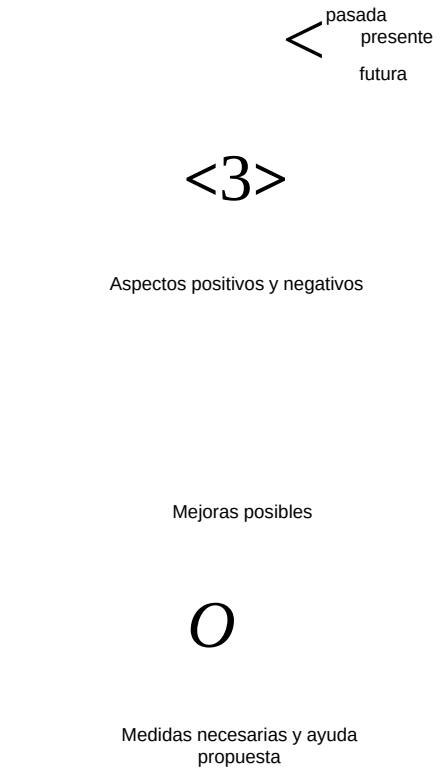
Diagnóstico inacabado del problema. Como el diagnóstico preliminar del problema se ha de efectuar con rapidez, el consultor puede tener la tentación de concluir su labor de diagnóstico de forma prematura. No investigará otros problemas que puedan estar directamente relacionados con la dificultad original que le presentó el cliente.

Algunas pautas metodológicas

El diagnóstico preliminar de los problemas sigue las mismas normas y procedimientos básicos y utiliza las mismas técnicas analíticas que cualquier diagnóstico de un problema. Esto se examinará de manera pormenorizada en el capítulo 8. Además, los consultores de empresas tienen que elaborar ciertos métodos que son particularmente útiles en esta etapa inicial.

El diagnóstico incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades y rendimiento del cliente. Incluye asimismo conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y, en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente. En lo esencial, el consultor no está interesado en los detalles, sino que busca las tendencias, relaciones y proporciones principales. No obstante, un consultor experimentado mantiene sus ojos abiertos y puede detectar problemas potenciales detrás de detalles manifiestos que escapan a otro observador: cómo se hablan los empleados entre sí y cómo hablan unos de otros, el respeto de las relaciones jerárquicas, la limpieza de los talleres y las oficinas, la manipulación de la información confidencial, la amabilidad del recepcionista, etc.

Figura 7.1 Sistema utilizado por el consultor para el estudio de una empresa



Es esencial adoptar una visión dinámica y global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros.

Dinamismo significa en este contexto examinar *las realizaciones y acontecimientos esenciales en la vida de la organización* y *las tendencias futuras probables* que se reflejan en los planes existentes y que evalúa el propio consultor. Los aspectos positivos y las deficiencias del cliente se deben considerar en una perspectiva temporal —un aspecto positivo actual puede durar simplemente un breve plazo, mientras que una nueva deficiencia, oculta en la actualidad, puede convertirse en una amenaza para la organización del cliente a largo plazo. El consultor está particularmente interesado en las oportunidades futuras—; en realidad, el diagnóstico detallado y las nuevas tareas que se proponen al cliente deben orientarse hacia estas oportunidades sobre todo. Este enfoque se resume en la figura 7.1.

Como ya se ha mencionado, incluso si el problema se plantea, o es probable que

se plantee, en un único sector funcional, el consultor adoptará *una visión global de la organización.* El fijar el grado de amplitud es una cuestión de experiencia y criterio, y no se puede dar ninguna receta universal. Como el objetivo consiste en determinar qué se ha de hacer acerca de un problema durante un cometido de consultoría de cierta magnitud y duración, la mayor parte de los consultores de empresas insisten en la necesidad de efectuar alguna evaluación más amplia de la organización antes de confirmar la existencia ni siquiera de un problema bastante limitado, y la posibilidad de abordarlo en el marco de ciertas atribuciones.

Se puede recomendar que el consultor pase *de lo general a lo particular:* de objetivos globales e indicadores generales del rendimiento a las razones de un rendimiento inferior a lo normal y luego al examen con cierto detalle de determinadas esferas de las actividades de la organización. Un método que comience en sentido contrario, examinando cada función de la empresa (producción, compras, comercialización, etc.) sucesivamente con la esperanza de llegar a una síntesis equilibrada al final, entrañará un gran trabajo innecesario y podría muy bien desorientar. El paso de lo general a lo particular ayuda al consultor a limitar el estudio preliminar de diagnóstico a asuntos de importancia capital para la organización cliente o, a la inversa, lo puede persuadir de que, para tener las mayores posibilidades de conseguir los resultados previstos, la investigación debe tener en cuenta todos los aspectos del funcionamiento de la empresa.

Este método implica que el análisis del consultor debe prestar considerable atención a *las relaciones y proporciones básicas* en la organización cliente, como las siguientes:

— proporciones entre las principales funciones y las esferas de actividad (por ejemplo, asignación de recursos humanos y financieros a la comercialización, actividades de investigación y desarrollo, producción, administración);

— relaciones entre los insumos y productos principales (por ejemplo, las ventas en relación con los materiales consumidos, la nómina salarial en relación con la fuerza de trabajo total);

— relaciones entre los indicadores principales del rendimiento, la eficacia y la eficiencia (por ejemplo, productividad, rentabilidad, utilización de los recursos, crecimiento);

— relaciones entre los indicadores del rendimiento global y los principales factores que influyen en su magnitud en un sentido positivo o negativo (por ejemplo, influencia del volumen de trabajo en curso sobre el capital de explotación y la rentabilidad).

Un enfoque amplio y global se combina con un *enfoquefuncional,* cuando es necesario. Por ejemplo, la precaria situación financiera de una empresa puede deberse a problemas en cualquier esfera funcional: a la producción mal organizada, a una comercialización costosa o ineficaz, a un gasto excesivo en investigaciones, a la escasez de capital o a su elevado costo, o a alguna otra razón. Como ya se ha indicado, si la labor de un consultor es probable que se lleve a cabo exclusiva o principalmente en una esfera técnica, esta esfera tendrá que examinarse con mayor profundidad que otras, y el examen de la organización en conjunto se limitará a lo que sea necesario.

La utilización de comparaciones

Una técnica esencial para efectuar un diagnóstico preliminar de algún problema es la *comparación.* A falta de un análisis detallado y exhaustivo de los datos, el consultor necesita puntos de referencia que le puedan orientar en su evaluación preliminar de los aspectos positivos, las deficiencias y las mejoras deseables. Los podrá encontrar haciendo comparaciones con:

— las realizaciones del pasado (si el rendimiento de la organización se ha deteriorado y si el problema es esencialmente de tipo correctivo);

— los propios planes y niveles del cliente (si el rendimiento real no está a su altura);

— otras organizaciones comparables (para evaluar lo que se ha conseguido en otras partes y si sería posible conseguirlo en la organización cliente);

— las normas empleadas por la dependencia de consultoría o cualquier otra fuente de datos para efectuar una comparación entre empresas.

Una comparación de datos bien elegidos con niveles sectoriales o con datos de organizaciones análogas concretas es un instrumento de diagnóstico muy útil. Contribuye no sólo a una rápida orientación, sino también a que el cliente comprenda cuál es su situación real, que a menudo difiere bastante de la que él cree.

El consultor debe efectuar amplias comparaciones no sólo cuando trabaja con cifras, sino también al evaluar información cualitativa (por ejemplo, la estructura de la organización, las aplicaciones de la computadora o las técnicas de previsión utilizadas). En otras palabras, el trabajo del consultor se facilita de modo considerable si puede preguntarse qué niveles de rendimiento y qué tipos de problemas va a encontrar normalmente en el tipo de organización a la que pertenece la empresa de su cliente.

Esta cuestión es importante, si el consultor tiene algún método de clasificación de las organizaciones (por ejemplo, por sector, tipo de producto, dimensión, propiedad del capital social, mercados atendidos, etc.). Para cada categoría debe haber una lista de diversos atributos que la caracterizan. Las empresas de consultoría bien asentadas tratan de facilitar a sus consultores esos datos y de orientarlos por medio de manuales y listas de verificación para los estudios gerenciales y las evaluaciones de las empresas. A las dependencias u oficinas más noveles de la profesión les interesa adquirir o ir constituyendo esa documentación y utilizarla en la preparación y realización de sus tareas de consultoría [3].

Pese a ciertas normas generales, los consultores experimentados que inician un estudio de diagnóstico suelen tener sus *prioridades* y *métodos concretos personales.* Muchos de ellos empiezan examinando los datos financieros principales, puesto que éstos reflejan el nivel y los resultados de las actividades de la empresa de una forma que se presta mejor a ser sintetizada. Otros dan prelación a la producción: creen que una simple visita de la fábrica es más reveladora y aporta mucha información a un observador experimentado sobre la calidad de la dirección. Otros prefieren examinar los mercados, los productos y los servicios antes de efectuar una evaluación financiera y nuevas investigaciones. Se trata de diferentes puntos de partida que reflejan la experiencia y las preferencias personales; a la larga, el consultor tiene que estudiar todas

las esferas y las cuestiones necesarias para efectuar un diagnóstico global con el fin de considerar el problema teniendo en cuenta su contexto y sus perspectivas.

La participación del cliente

Sena erróneo pensar que, mientras que las primeras reuniones de contacto entrañan una relación recíproca intensa y directa entre el consultor y el cliente, el consultor efectúa luego su diagnóstico preliminar del problema por sí solo, limitando sus contactos con el cliente a entrevistar a ciertas personas y a solicitar información. El diálogo con el cliente se prosigue durante el diagnóstico del problema. Ese diálogo mostrará lo que piensa el cliente acerca de diversos aspectos de su empresa: cuáles son sus capacidades técnicas y humanas, cuáles son sus posibilidades de efectuar cambios y el estilo de consultoría que se debe aplicar en su caso. Por otro lado, el cliente conoce así mejor al consultor y tiene ocasión de apreciar su estilo profesional de obtener información, establecer contactos con otras personas, captar la situación global y condensar los hechos esenciales a partir del ingente conjunto de datos que se pueden encontrar en cualquier organización. Los conocimientos y métodos del consultor pueden impresionar al cliente tanto que esté dispuesto sin dificultad a aceptar el cometido propuesto.

Fuentes de información

Todo diagnóstico atinado se basa en el rápido acopio de información que revela el tipo y el grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente. Esa información ha de ser selectiva (el lector ya sabe por qué).

Los datos del diagnóstico suelen ser de índole global. Como ya se ha mencionado, al consultor sólo le interesan los detalles si son indicativos de algunos problemas importantes y si le ayudan a elucidar los problemas para los que se ha recurrido a él. Por ejemplo, algunas ideas detalladas con respecto al estilo de trabajo de la dirección superior pueden ayudar a diagnosticar modalidades y prácticas generales de gestión que determinan el ambiente de trabajo de toda la organización.

Las principales fuentes de información para efectuar un estudio preliminar de diagnóstico son el material publicado, los registros e informes internos del cliente, los archivos de documentación de la oficina o dependencia de consultoría, la observación y las entrevistas efectuadas por los consultores, y los contactos fuera de la organización cliente.

El material publicado puede ser del cliente o de otras organizaciones interesadas. Entre las publicaciones del cliente suelen figurar las siguientes:

- informes financieros y de funcionamiento anuales;
- datos financieros, estadísticos, comerciales y aduaneros presentados a las autoridades públicas, las asociaciones profesionales y las organizaciones de crédito, y estudios económicos;
- material de promoción de ventas como catálogos y folletos publicitarios;
- comunicados de prensa.

Otras fuentes publicadas pueden proporcionar información sobre:

— situación y tendencias del sector económico del cliente, con inclusión de la evolución tecnológica;
— estadísticas e informes comerciales:
— reglamentaciones que ha de tener en cuenta el cliente;
— prácticas gerenciales;
— relaciones de trabajo.

Los registros e informes internos del cliente proporcionarán información sobre sus recursos, objetivos, planes y rendimientos, con inclusión de:

- información sobre la planta y el equipo:
- informes a la dirección sobre los resultados financieros y costos de las actividades, los servicios y los productos:
- estadísticas sobre las ventas;
- rendimientos de la producción;
- movimiento de materiales:
- evaluación del personal.

Los archivos de documentación de la oficina o dependencia de consultoría contendrán información sobre el cliente, si no es nuevo, y pueden también proporcionar información sobre organizaciones análogas.

La observación de las actividades y las entrevistas con empleados esenciales son vitales para reunir información. Las visitas de los locales del cliente, para ver al personal en acción y escuchar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, dan un conocimiento directo de cómo funciona la organización en la práctica, cómo vive, el ritmo que se impone y las relaciones entre sus trabajadores. Se obtienen así útilísimas ideas que los registros no pueden transmitir, pero las entrevistas extensas y la observación de las actividades quedan fuera de las posibilidades de los estudios preliminares.

Los contactos con otras organizaciones asociadas con el cliente los puede establecer el consultor o el propio cliente.

Durante el desempeño de su tarea, los consultores pueden entrar en contacto con muchas organizaciones aparte de las de sus clientes. Estos contactos no sólo facilitan el cometido actual, sino que establecen también una relación que puede utilizarse en futuros trabajos. Por ejemplo, cabe establecer contactos con sindicatos, asociaciones de empleadores, instituciones sectoriales de investigación y capacitación, o asociaciones de personal de dirección.

El consultor informa a su cliente del propósito y la índole de todo contacto realizado. El propio cliente puede contactar a algunos órganos externos (por ejemplo, asociaciones de empleadores) y debe estar al comente de todo contacto del consultor.

Otros métodos

El método descrito en los párrafos anteriores es el utilizado tradicionalmente por los consultores: el consultor realiza el diagnóstico como experto, utilizando las técni-

cas de acopio de datos y analíticas que prefiera, con una participación mayor o menor del cliente. Al acercarse a la función de impulsión del proceso a lo largo de esa línea continua de las diversas funciones de consultoría, el cliente y su personal pasan a ser más activos y el consultor se concentra en aportar métodos eficaces de diagnóstico en lugar de efectuarlo él mismo.

Por ejemplo, algunas organizaciones han recurrido a *las reuniones de trabajo para la identificación de los problemas*, que se pueden organizar como parte de un programa de perfeccionamiento del personal de dirección orientado hacia la solución de problemas, o utilizarse directamente como técnica para identificar los problemas que ha de abordar la organización. Con este método de reunión o grupo de trabajo, los miembros del grupo establecen sus propias listas de los problemas que es preciso abordar, comparan y examinan sus listas respectivas y se ponen de acuerdo sobre una lista conjunta. Luego tratan por separado de establecer una definición más detallada y de analizar el o los problemas principales de cada lista, prestando atención a las relaciones entre los diversos problemas. A continuación se celebra otra reunión, en la que se comparan los análisis individuales, se efectúa un análisis colectivamente convenido y se establecen propuestas de medidas.

Esta tarea se puede organizar en un grupo, o como un sistema de grupos. Los grupos iniciales pueden ser heterogéneos (de diversos niveles y funciones de dirección), con el fin de examinar un problema desde diversos ángulos. A la inversa, pueden ser grupos técnicamente homogéneos, funcionales o departamentales que examinen en principio un problema desde sus ángulos técnicos específicos (financiero, organizativo, de producción, de dotación de personal, etc.). seguidos de reuniones de trabajo en las que participen representantes de los grupos, quienes comparan y armonizan las diferentes opiniones y establecen una definición del problema que es aprobada por todos los grupos.

La dirección puede decidir que en estas actividades de grupo participe algún consultor externo o interno. La participación del consultor puede ser moderada, recordando al grupo el procedimiento adecuado, los criterios que quizá se han pasado por alto y los errores metodológicos que podrían conducir a falsas conclusiones.

El empleo del método del grupo va a menudo precedido de una explicación exhaustiva de los métodos de diagnóstico y de solución de problemas. Si procede, el consultor proporciona asimismo información técnica sobre el problema objeto de examen (por ejemplo, datos de organizaciones análogas con fines de comparación) o ayuda a reunir la información a partir de la cual puede comenzar a trabajar el grupo.

El diagnóstico propio de empresarios o directores individuales es otro método que se ha utilizado para ayudar a las pequeñas empresas en diversos países. El consultor se reúne con un grupo de propietarios o directores de pequeñas empresas, les proporciona un instrumento para el autodiagnóstico adaptado a sus necesidades y explica el método que se va a utilizar. Luego queda a disposición para examinar los resultados del diagnóstico y las propuestas de medidas con cada individuo. Alternativamente. los empresarios pueden acordar volver a reunirse y comparar las relaciones y otros indicadores característicos de sus empresas, e intercambiar opiniones sobre los factores que explican las diferencias de rendimiento. A continuación

decidirán individualmente o como grupo las líneas de acción que ha de seguir cada empresa.

En la sección 4.5 se describen otros métodos y enfoques.

7.3 Planificación de la tarea

Durante sus contactos iniciales con el cliente y en el diagnóstico preliminar del problema posterior, el consultor debe haber reunido y evaluado suficiente información para poder planificar su tarea. Esto es lo que el cliente espera en esa etapa: querrá recibir no sólo las conclusiones del cliente acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en qué condiciones puede ofrecer su ayuda.

En la práctica, ya desde su primer contacto con el cliente el consultor viene reflexionando sobre el enfoque que se ha de adoptar, pero no adopta una decisión hasta después de conocer mejor la situación. Por ejemplo, la cooperación del personal del cliente durante el diagnóstico preliminar del problema muestra la modalidad de consultoría que resultará más apropiada (véanse las secciones 3.4 y 3.5) y la calidad de los datos descubiertos durante esta actividad indica el tiempo que se requerirá para descubrir y analizar detalladamente los hechos.

Un aspecto fundamental de la concepción y planificación de una tarea consultiva consiste en elegir la *estrategia para la asignación de tareas.* Con esta expresión queremos indicar los papeles respectivos que han de desempeñar el consultor y el cliente y la forma (y la secuencia temporal) en que se aplicarán y armonizarán sus intervenciones y los recursos asignados al cometido.

El plan de trabajo, incluida la estrategia que se seguirá, se presenta oficialmente al cliente en forma de propuesta, tal como se describe en la sección 7.4 *infra.* La planificación del cometido y la redacción de una propuesta no se determinan normalmente en los locales del cliente. A menos que se haya convenido otra cosa, el consultor regresa a su oficina con los datos reunidos durante la fase del diagnóstico preliminar del problema y elabora la propuesta, a menudo en colaboración con otros miembros principales de la organización de consultoría. Nunca debe dedicar más tiempo del que el cliente espera. El impulso se puede perder y las relaciones se pueden enfriar, si el cliente considera que su problema no recibe suficiente atención.

A continuación se indican los principales elementos de la planificación del cometido.

Resumen de la identificación del problema

Las conclusiones del diagnóstico preliminar del problema se resumen y el consultor presenta su descripción del problema. Esta puede incluir una comparación con la definición original del problema que le presentó el cliente: el consultor puede sugerir que esa definición se amplíe o reduzca, o referirse a otros problemas que ha descubierto y a la posible evolución (por ejemplo, los efectos de la recesión o las tensiones de las relaciones de trabajo) que se podrá producir mientras está realizando su

tarea. El problema se enmarcará en la forma que proceda en el contexto más amplio deias actividades, las realizaciones y los recursos del cliente.

Objetivos que se han de alcanzar y medidas que se han de adoptar

En el plan de trabajo se esbozan a continuación los objetivos que se han de alcanzar y el tipo de actividades técnicas en que consiste el cometido (nueva concepción del sistema de información, reorganización de las redes de distribución, introducción de un nuevo programa de formación del personal, etc.).

Siempre que sea posible, los objetivos se deben presentar como *medidas de rendimiento en forma ciiantificada*, donde se describan los beneficios que obtendrá el cliente si el cometido se completa con éxito. Se formulan observaciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de garantizar que el cliente entiende las repercusiones. Por ejemplo, los ahorros resultantes de una disminución de las existencias de productos acabados sólo se conseguirán cuando las existencias hayan disminuido y esto puede requerir una reducción de la producción durante cierto tiempo. En otras palabras, los beneficios se señalan en la forma que proceda; por ejemplo, el producto aumentaría de un nivel a un nuevo nivel (en cuyo caso se advertiría al cliente de la necesidad de pedidos para que la fábrica siga estando ocupada).

Los beneficios sociales y cualitativos pueden ser difíciles de expresar con cifras. Se describen de la manera más exacta y clara posible y se explican meticulosamente. Se deben evitar las nociones vagas que se prestan a muchas interpretaciones diferentes.

Sin embargo, en esta etapa inicial de la planificación, antes de que se haya realizado una investigación detallada y cierto trabajo sobre propuestas sustitutivas, puede resultar imposible indicar todos los beneficios con una precisión absoluta. Si así sucede, es preferible indicar el orden de magnitud de los beneficios que se han de alcanzar (por ejemplo, aumento de las ventas en un 20 o un 30 por 100). Por otro lado, si el consultor considera ciertos objetivos como alcanzables *a condición* de que el cliente adopte ciertas medidas (que pueden incluir una reestructuración difícil, decisiones con respecto a la organización o al personal), estas medidas se deben especificar lo más claramente posible.

Fases del cometido y calendario

Las etapas en que el cometido se ha de llevar a cabo se tienen que programar con cierto detalle. En lo esencial, el consultor seguirá las fases del proceso de solución de problemas o de consultoría esbozadas en la sección 1.4 (figura 1.1) y descritas de manera pormenorizada en los capítulos 8 y 11. Esto es fundamental no sólo para programar el trabajo, sino por varios otros motivos.

La índole de las actividades del consultor y del cliente se modifican de una fase a otra. Ambas partes deben saber con exactitud qué espera la otra parte en cada fase. En particular, el cliente deseará saber si el cometido está avanzando hacia sus objetivos finales. Para posibilitar el control, el plan de trabajo describirá el resultado de cada

fase y definirá qué *informes se presentarán aI cliente* y en qué momento durante la realización de las tareas. Cada fase principal requerirá un informe de final de fase, pero en cometidos largos y difíciles es posible que se necesiten informes provisionales breves al final de cada subfase o con cierta periodicidad (mensuales, trimestrales), para vigilar los progresos y permitir que se efectúen pagos regulares al consultor.

La dimensión temporal del plan de trabajo es un elemento esencial de la estrategia. ¿Qué *ritmo de trabajo* se debe adoptar? La urgencia de las necesidades del cliente es el principal determinante, pero se han de tomar en consideración otros aspectos como:

- las capacidades técnicas, de personal y financiera del cliente y del consultor;
- la posibilidad y el ritmo óptimo del cambio (tal como se ha examinado en los capítulos 4 y 5);
- la conveniencia de adoptar un enfoque gradual de la puesta en práctica (comenzando en una sección o dependencia que esté mejor dispuesta para el cambio y deseosa de cooperar, introduciendo el nuevo plan sobre una base experimental primeramente, etc.).

Definición de las funciones

Esta es otra dimensión estratégica de la planificación del trabajo. El consultor sugerirá el estilo o modalidad de la consultoría (véanse las secciones 3.4 y 3.5) que considera más apropiadas con respecto a la índole del problema y a la motivación y capacidades del personal del cliente. Una definición general de la modalidad que se va a utilizar no basta. Se han de proponer disposiciones precisas en las que se especifiquen:

— qué actividades van a realizar el cliente y el consultor;
— qué datos y documentos se prepararán y por quién;
— qué reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizarán y quién participará en ellas;
— qué actividades de capacitación especial e información se llevarán a cabo.

Puede resultar posible y conveniente prever un cambio de funciones durante la realización de la tarea. Por ejemplo, una capacitación intensiva del personal del cliente en la materia abarcada y en metodologías de solución de problemas e introducción de cambios, realizada durante la primera etapa del cometido, puede dar la posibilidad al consultor de sugerir la reducción de su presencia y el cambio de su papel durante las fases siguientes.

La falta de precisión en la definición de los papeles previstos para cada fase del cometido provoca numerosos equívocos y desacuerdos. Como ya se ha mencionado, esto sucede frecuentemente en relación con la puesta en práctica. ¿Es el objetivo del consultor diseñar un nuevo plan y presentarlo en un informe o ayudar al cliente a ponerlo en práctica? ¿Quién es responsable de qué? ¿Dónde acaba la responsabilidad del consultor? ¿Qué quiere realmente el' cliente? ¿Quiere otro informe o está realmente interesado en efectuar cambios? Para que una labor de consultoría resulte eficaz, es preciso no dejar sin respuesta estas preguntas.

Planificación de los recursos

Después de una definición detallada de las funciones, el consultor puede determinar los recursos necesarios para realizar el cometido en cada fase, recursos que comprenden:

- los que pone a disposición el consultor (tiempo del consultor, material, apoyo administrativo, servicios especiales de computadorización, investigaciones, asesoramiento jurídico y otros servicios) con especificación de su costo; y
- los que pone a disposición el cliente (tiempo de la dirección y del personal, dispositivos de enlace, apoyo administrativo, instalaciones de oficina, recursos para efectuar pruebas, trabajo experimental, computadorización, etc.).

Obviamente, el cliente desea saber qué recursos proporcionados por el consultor habrá que utilizar y pagar durante el cometido. Por añadidura, el cliente participará también y las aportaciones requeridas de su organización pueden ser elevadas. Si no se determinan de la manera más exacta posible, se podrán producir considerables dificultades una vez que el trabajo ha comenzado y el cliente se entera, con gran sorpresa, de que supuestamente ha de hacer algo que no creía verse obligado a hacer en absoluto.

Puede ser difícil decirle al cliente en esta etapa cuánto costará la *puesta en práctica:* en la fase de planificación de las medidas (capítulo 9) es donde se podrán dar cifras exactas. No obstante, en todos los cometidos en que es probable que se propongan cambios costosos (por ejemplo, nuevas inversiones o la indemnización del personal de cuyo servicio se va a prescindir) se debe hacer una evaluación preliminar. El cliente debe tener la posibilidad de examinar las probables repercusiones financieras, antes de decidir si desea iniciar esa misión.

El cálculo del costo y del precio de un cometido de consultoría se examina de manera detallada en la sección 23.4.

7.4 Propuesta presentada al cliente

Por regla general, el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Ese documento puede tener diferentes nombres: informe sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato, etc. Algunos clientes exigen que el consultor presente las propuestas en una forma predeterminada. Esto facilita el estudio por el cliente y su evaluación de las diferentes propuestas recibidas de diversos consultores.

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que el consultor tenga una idea clara de cómo ejecutar la tarea para conseguir un éxito total; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. Entre estas personas pueden figurar algunas con quienes no se reunió la primera vez que visitó la organización cliente, y que formularán sus opiniones exclusivamente sobre la base de la propuesta escrita.

El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y sa-

tisfecho con su presentación práctica. La redacción de propuestas «ganadoras» es un arte que ningún consultor se puede permitir el lujo de ignorar [4].

Secciones de la propuesta

En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro secciones siguientes:

1) sección técnica;

2) sección relativa al personal:

3) sección relativa a los antecedentes del consultor;

4) sección financiera.

En *la sección técnica* se describen las conclusiones preliminares del consultor, su evaluación del problema, el método que se propone adoptar y el programa de trabajo que tiene intención de seguir. Estas cuestiones se examinaron en las secciones 7.2 y 7.3.

Se ha de hacer una advertencia: el consultor y el cliente pueden tener una concepción diferente de la medida en que esta sección técnica debe ser detallada y específica. Si es demasiado general, el cliente puede considerar que el consultor no le está diciendo en realidad lo que se propone hacer. A la inversa, si es demasiado detallada y concreta, el consultor puede haber ido más allá de la planificación del cometido y haber comenzado ya la ejecución de la tarea sin haber obtenido el acuerdo del cliente. Esto puede no plantear problemas, si se ha establecido anteriormente una relación de cooperación y el consultor sabe que se le va a asignar el encargo. Sin embargo, si no está claro a quién se va a elegir (por ejemplo, si se ha pedido a varios consultores que presenten propuestas), esto puede ser imprudente: se aportarán conocimientos técnicos gratuitamente antes de que se haya aprobado el contrato.

En *la sección relativa al personal* se indican los nombres y las características del personal del consultor que realizará la tarea. Entre esos nombres figuran los de los consultores principales que serán responsables de la orientación y supervisión del equipo que trabaja en la organización cliente. Por lo común, en la propuesta se garantiza la disponibilidad de determinadas personas durante un período limitado, por ejemplo, de 6 a 8 semanas. Si el cliente retrasa su respuesta, o decide aplazar el encargo, sabe que deberá aceptar a otros consultores con características similares, o volver a negociar el contrato.

En *la sección relativa a los antecedentes del consultor* se describe la experiencia y la competencia de la organización consultiva en relación con las necesidades del cliente particular. Puede abarcar una subsección general en la que se da información uniforme a todos los clientes (con inclusión de una sección relativa a las normas éticas y a la práctica profesional a que se adhiere el consultor) y una subsección específica referente a trabajos análogos realizados y en la que se aportarán pruebas de que la oficina o agencia de consultoría es el socio que conviene elegir. Las referencias relativas a clientes anteriores sólo se pueden utilizar con el acuerdo previo de esos clientes.

En *la sección financiera* se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos y los gastos imprevistos y el plan y otras indi-

caciones relativas al pago de los honorarios y al reembolso de los gastos. Si el cliente aplica un procedimiento de selección, la sección financiera deberá presentarse por separado.

El consultor puede disponer de una descripción uniforme de sus atribuciones (apéndice 5) y adjuntarla a la propuesta.

Presentación de la propuesta

La mayor parte de los consultores prefieren no limitarse a enviar por correo la propuesta, sino entregársela en mano al cliente en una reunión que comienza con una breve introducción oral (y visual, si procede) del resumen del informe.

El consultor está dispuesto a contestar preguntas acerca del comienzo del encargo propuesto. Si el cliente desea y está dispuesto a empezar, existen obvias ventajas en hacerlo mientras dura el entusiasmo y los contactos establecidos están vivos en la memoria. Sin embargo, una fecha inmediata puede no ser fácil de aceptar debido a los compromisos existentes.

Aunque el consultor obviamente desearía que se adopte una decisión antes del final de la reunión, el cliente puede tener buenos motivos para no tomarla. No se lo debe presionar. Un consultor profesional sabe si su desempeño es lo suficientemente bueno y no puede sino mostrar paciencia con respecto al resultado.

Si el cliente quiere leer la propuesta antes de la presentación oral, o si no quiere ninguna presentación oral, el consultor debe entregarle el informe sin insistir en que se celebre una reunión.

La reacción del cliente

Un cliente del sector público suele estar sujeto a reglas que especifican un número mínimo de ofertas y un procedimiento de evaluación interno antes de conceder un contrato. Por otro lado, los clientes del sector privado pueden utilizar asimismo un procedimiento de selección basado en la evaluación de diferentes propuestas, en particular con respecto a encargos importantes y difíciles. En esos casos, quizá pasen varias semanas o meses antes de que el cliente esté en condiciones de comunicar su decisión.

Si se aplica un procedimiento de selección, el consultor deseará saber con qué criterios se lo va ajuzgar. Por regla general, el cliente le comunicará esos criterios en la invitación original para presentar propuestas. En la mayor parte de los casos, el cliente indicará también los nombres de los competidores.

El consultor debe conocer la importancia relativa que se asignará a los diversos aspectos de su propuesta en el procedimiento de selección. Por ejemplo, el Banco Mundial recomienda a sus prestatarios que atribuyan una importancia de un 10 a un 20 por 100 a la experiencia general de la empresa consultora, del 25 al 40 por 100 al plan de trabajo y del 40 al 60 por 100 al personal esencial propuesto para el cometido [3]. De ese modo, incluso una firma consultora altamente competente tiene escasas posibilidades en un procedimiento de selección si no propone a consultores de la calidad adecuada.

Cuadro 7.1 Información confidencial sobre la organización cliente

1. Nombres de los directivos entrevistados e información acopiada de ellos.
2. Observaciones sobre las relaciones en la organización, el estilo de dirección y los valores y normas culturales.
3. Actitudes de diversas personas de la organización cliente con respecto a los consultores y reacciones probables ante el encargo.
4. Las mejores fuentes de información interna.
5. Observaciones adicionales y datos sobre el problema para el que se propone el cometido.
6. Otros problemas identificados, problemas potenciales o esferas que requieren otras tareas no abordadas en el contrato propuesto y no examinadas con el cliente.
7. Información de base útil reu.nida y no utilizada en la propuesta presentada al cliente.
8. Cualquier otra sugerencia hecha al equipo que se va a encargar de realizar la tarea.

Negociación de la propuesta

El cliente puede estar interesado en utilizar los servicios del consultor, pero quizá no le satisfagan algunos aspectos de la propuesta. Por ejemplo, considera que puede desempeñar un papel más activo del previsto por el consultor y ocuparse personalmente de diversas tareas que no requieren el empleo de un experto externo costoso, o desea sugerir un calendario distinto. Es normal revisar esos y otros aspectos técnicos análogos de la propuesta y hacer cambios si el consultor está en condiciones de modificar su enfoque. Después de todo, ambas partes han de estar plenamente de acuerdo sobre cómo proceder.

En lo referente a los honorarios, en muchos países los consultores insisten en que sus honorarios representan un precio justo por un servicio profesional de alta calidad y que. por tanto, no son negociables. A veces se acepta un margen mínimo de negociación en los países donde ésta es la forma habitual de proceder (véase la sección 23.4).

Aspectos que se excluyen de la propuesta

Paralelamente a la redacción de la propuesta que hace al cliente, el consultor está preparando *notas confidenciales internas sobre la organización cliente* e *ideas relativas al método que se va a aplicar* (cuadro 7.1). Esas notas (a veces denominadas «notas de estudio») son particularmente importantes en toda gran organización de consultoría si se utilizan diferentes profesionales para planificar y realizar las misiones de consultoría.

7.5 Contrato de consultoría

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito, si el consultor y el cliente conciertan un contrato en el que acuerdan trabajarjuntos en un cometido o proyecto. ¿Cuál es la forma usual de ese contrato? ¿Qué podemos recomendar a nuestros lectores?

Hemos de hacer hincapié desde el comienzo en que las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las

Cuadro 7.2 Aspectos incluidos en un contrato

1. Las partes contratantes (el consultor y el cliente).
2. Alcance del cometido (tal como se ha examinado en la sección 7.3: objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación, calendario, volumen de trabajo).
3. Productos del trabajo e informes (documentación e informes que se han de entregar al cliente).
4. Aportaciones del consultor y del cliente (tiempo de expertos y del personal y otras aportaciones).
5. Honorarios y gastos (honorarios que se han de facturar, gastos que se han de reembolsar al consultor).
6. Procedimiento de facturación y pago.
7. Responsabilidades profesionales (tratamiento de la información confidencial, evitación de conflictos de intereses y otros aspectos que resulten apropiados: véase la sección 6.2).
8. Derechos de autor (que amparan los productos del trabajo del consultor durante la realización de su tarea).
9. Responsabilidad (la responsabilidad del consultor por daños causados al cliente, limitación de la responsabilidad).
10. Empleo de subcontratistas (por el consultor).
11. Terminación o revisión (cada parte ha de sugerir cuándo y cómo).
12. Arbitraje jurisdicción, procedimiento para la solución de controversias).
13. Firmasyfechas.

formas comerciales habituales de cada país. Un consultor neófito debe solicitar asesoramientojurídico con respecto a la forma de contrato autorizada por la legislación nacional y preferida por las organizaciones mercantiles y por la administración pública. Además, puede obtener asesoramiento de la asociación nacional de consultores y de colegas profesionales. Cuando se admiten diversas formas de contrato, la elección de una o más dependerá de la política y el criterio de la organización consultiva con respecto a cuál es la manera más eficaz de tratar con cada cliente particular. La forma elegida debe garantizar que se asumirán y respetarán compromisos mutuos y que se evitarán malas interpretaciones por ambas partes.

En algunos países, como los Estados Unidos, las prácticas contractuales de los servicios profesionales están bastante bien definidas y se dispone de suficiente bibliografía al respecto [6]. En muchos otros países no sucede así. Por ese motivo, un consultor que lleva a cabo su labor en el extranjero debe buscar una solución de transacción entre lo que es habitual en su país de origen y lo que exigen la ley y la práctica del país del cliente.

Las tres formas principales de concertar un contrato son el acuerdo verbal, la carta de acuerdo y el contrato escrito. Antes de examinarlas enumeraremos primero los aspectos de las tareas de consultoría a que normalmente se hace referencia en el contrato (cuadro 7.2). Estos aspectos no representan secciones de un contrato uniforme, dado que existen variaciones posibles.

Acuerdo verbal

El cliente otorga un acuerdo verbal, después de haber examinado la propuesta escrita del consultor o incluso sin haber examinado una propuesta, si considera que

el consultor es la persona adecuada y aplicará el método profesional requerido. El acuerdo verbal se utilizó ampliamente en los primeros decenios de la consultoría de empresas, pero en la actualidad se tiende a utilizar el contrato escrito. No obstante, a las personas que creen firmemente en el poder de la palabra escrita y de los textos jurídicos les sorprendería saber que incluso en la actualidad numerosas consultorías se llevan a cabo sobre la base de acuerdos verbales.

Un acuerdo verbal puede ser suficiente, si se reúnen las condiciones siguientes:

- el consultor y el cliente están muy familiarizados con la práctica profesional;
- tienen una confianza mutua total;
- conocen sus atribuciones recíprocas (el cliente sabe las condiciones que aplica el consultor y éste sabe lo que puede esperar del cliente, por ejemplo, si el cliente puede efectuar algún pago por anticipado, si puede aceptar la facturación mensual, cuánto tiempo le llevará la aprobación de un pago, etc.);
- la tarea concertada no es excesivamente importante y compleja (de lo contrario, puede resultar difícil mantener la relación por ambas partes sin un documento en regla).

Los acuerdos verbales pueden utilizarse más frecuentemente en lo que respecta a nuevos cometidos por cuenta de clientes conocidos, que con nuevos clientes.

Carta de acuerdo

Una carta de acuerdo es la forma imperante de contratar servicios profesionales en muchos países. Después de recibir la propuesta del consultor, el cliente le envía una carta de acuerdo o una carta de intención, en la que confirma que acepta la propuesta y el mandato sugerido. En la carta se pueden indicar nuevas condiciones que modifican o complementan la propuesta del consultor. En este caso, el consultor, a su vez, debe contestar si acepta o no esas nuevas condiciones. O todo eso se puede negociar verbalmente y luego incorporarse en un acuerdo escrito.

O a la inversa, es el cliente el que redacta la carta en la que se describe el trabajo requerido y el mandato propuesto y el consultor el que da su acuerdo por escrito.

Contrato escrito

Son diversos los motivos que justifican el empleo de un contrato escrito de consultoría debidamente firmado por las partes. La ley o el propio reglamento del cliente pueden imponer el contrato escrito para utilizar servicios externos (así sucede en casi todas las organizaciones públicas y organismos internacionales y en muchas empresas privadas). A menudo es la mejor forma de elegir, si el consultor y el cliente proceden de medios jurídicos y mercantiles diferentes y podrían fácilmente interpretar mal sus intenciones y actitudes recíprocas. Es aconsejable, aunque no absolutamente necesario, en el caso de cometidos importantes y difíciles que entrañan a muchas personas diferentes tanto del lado del cliente como del lado del consultor.

La práctica del cliente puede ser la de utilizar una *forma unifárme de contrato.* La mayor parte de los consultores de empresas son bastante flexibles y aceptan diver-

sas formas de contrato. Sin embargo, no deben subestimar la necesidad de consultar a su abogado si un cliente les propone una forma nueva y poco habitual de contrato.

Por lo general, el consultor sabe de antemano que ha de firmar un contrato en regla. Debe obtener el modelo normal del cliente, mostrárselo a su abogado y recordarlo al preparar sus propuestas con respecto a su misión. De esa manera, podrá formular las propuestas de manera que se puedan incluir directamente en el cuerpo del contrato o adjuntarlas a él sin que se tenga que introducir ninguna modificación sustancial.

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.

Flexibilidad prevista

El propósito de concertar un contrato es proporcionar una orientación clara para un trabajo conjunto y proteger los intereses de ambas partes. Esto implica cierto grado de flexibilidad.

En cualquier etapa del cometido, la índole y la magnitud del problema pueden transformarse y otras prioridades pueden pasar a ser más urgentes. También se transforman las capacidades y las percepciones del consultor y del cliente con respecto a qué método resultará eficaz. Obviamente, un consultor profesional no insistirá en proseguir un trabajo porque se haya estipulado en un contrato, si ese trabajo ya no se requiere y ocasiona gastos innecesarios al cliente.

Sea cual sea la forma de contrato utilizada, se debe convenir en qué condiciones y de qué manera el consultor o el cliente pueden retirarse del contrato o sugerir una revisión. En algunos casos, tal vez sea preferible concertar un contrato únicamente para una fase de la tarea (por ejemplo, la investigación de los hechos y el diagnóstico detallado) y aplazar la decisión sobre el trabajo siguiente hasta que se haya reunido y examinado suficiente información.

Contrato psicológico

En una época en que hay cada vez más características de nuestras vidas que están reguladas y restringidas por la legislación, y en que los contratos en regla se hacen cada día más comunes en los sectores profesionales, es útil señalar que el aspecto jurídico formal de la concertación de un contrato *no* es el principal. Hemos explicado por qué se puede requerir un contrato en regla bien redactado. Sin embargo, el lector debe tener presente que los mejores encargos de consultoría son aquellos en que existe otro tipo de «contrato», que no está codificado en ningún documento y que no resulta fácil de describir: *un contrato psicológico*, con arreglo al 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. Ese «contrato» no puede ser sustituido ni siquiera por el documento jurídico más perfecto.

[1] Se utilizan diversas palabras y expresiones: diagnóstico preliminar del problema, estudio de diagnóstico, estudio gerencial, examen de diagnóstico, examen de consultoría, evaluación de diagnóstico, estudio piloto o experimental, evaluación de la empresa, auditoría de la empresa, etcétera.

[2] J. Selman y V. F. Dibianca: «Contextual management: Applying the art of dealing creatively with change», en *Management Review,* septiembre de 1983, pág. 15.

[3] Clasificaciones análogas, con datos del rendimiento empíricos o recomendados, se pueden obtener de ingenieros consultores, suministradores del equipo, institutos sectoriales de investigación, centros de comparación entre empresas y otras fuentes.

[4] Para sugerencias sobre la redacción de los informes de consultores véase el apéndice 9. J. Kennedy ha compilado varias muestras de propuestas y las ha publicado en *25 «best» proposals by management consultingfirms* (Fitzwilliam. New Haven, Consultants News. 1984). Una sección útil sobre la redacción de informes figura en H. Holtz: *How to succeed as an independent consultant(*NuevaYork. Wiley, 1983).

3 *Guidelines for the use ofconsuItants by World Bank borrowers and by the World Bank as executingagency(*Washington, DC, Banco Mundial. 1981). pág. 14.

[6] Se puede encontrar una orientación detallada sobre la concertación de contratos en los Estados Unidos en J. J. Gonagle: *Managing the consultant: A corporate guide* (Radnor, Pennsylvania. Chilton Book Co., 1981); H. L. Shenson: *How to strategically negotiate the consulting contract* (Washington, DC, Bermont Books, 1980), y N. Pyeatt: *The consultant's Iegalguide* (Washington, DC. Bermont Books, 1980).

DIAGNOSTICO 8

El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo, poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre cómo orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Un objetivo adicional consiste en examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre el problema en cuestión y los objetivos globales y el rendimiento logrados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para introducir modificaciones y resolver el problema con eficacia.

En principio, el diagnóstico del problema no incluye la actividad destinada a resolverlo. Esta actividad se llevará a cabo en la fase siguiente de planificación de las medidas. El diagnóstico puede incluso llevar a la conclusión de que el problema no tiene solución y no vale la pena esforzarse en resolverlo.

Sin embargo, en la práctica a menudo resulta difícil o inadecuado hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria entre las fases de diagnóstico y de planificación de la acción en el proceso de consultoría. Y no se trata sólo de que el diagnóstico establezca la base para la labor siguiente. Con frecuencia, en el trabajo de diagnóstico se determinarán ya y se estudiarán las posibles soluciones. En las entrevistas puede ser poco práctico y hasta imposible limitar la conversación a los problemas y a sus causas, evitando abordar las soluciones posibles. Por ese motivo, actividades que están claramente separadas en nuestro texto por razones metodológicas tendrán que ser organizadas por el consultor profesional de una manera pragmática, que tenga probabilidad de ser eficaz en el caso particular de su cliente.

Existe otro fenómeno importante. Como ya se ha mencionado, el hecho mismo de que un consultor de empresas esté presente en la organización y empiece a formular preguntas pone en marcha el proceso de cambio. Puede producirse una repercusión inmediata en la organización. A muchos de nosotros no se nos tiene que decir lo que hemos de hacer; puede bastar con que alguien nos haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar de otra forma un trabajo. A veces se puede oír a un empleado decir: «No sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera. Si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.»

Esto es lo que sucede con frecuencia en las tareas de consultoría. Al diagnosticar los'problemas y al cooperar estrechamente con el cliente en esa actividad, los consultores ya influyen en las actitudes que se han de modificar y pueden provocar varios cambios concretos.

Ello puede tener efectos muy positivos. Al elaborar de modo gradual un cuadro completo de la situación, basado en datos fehacientes, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica de manera más concreta los tipos de modificaciones que se necesitarán. Si está bien organizada, una actividad amplia de acopio y análisis de datos puede hacer participar cada vez más al personal del cliente en la tarea, promoviendo de ese modo su sensación de «ser las personas a quienes atañe el problema». Como resultado de ello, al final del diagnóstico la organización cliente estará mejor dispuesta que al comienzo para hacer frente a los cambios necesarios.

Se puede producir asimismo un útil efecto de aprendizaje. El cliente y su personal no sólo deben considerar que están descubriendo toda la verdad acerca de su organización o sección, sino también adquirir el convencimiento de que el consultor comparte su método de diagnóstico con ellos con el fin de que aprendan a diagnosticar los problemas por sí mismos. La capacidad potencial de resolver los problemas del cliente puede aumentar considerablemente durante el diagnóstico. Si se pierde esa oportunidad, puede resultar demasiado tarde para solicitar la participación del personal en la etapa de planificación de la acción.

No obstante, también pueden darse ciertos efectos negativos. Algunos clientes tratan de mantener en secreto dentro de la organización el recurso a un consultor. Es dudoso que ese secreto se mantenga, pero, lo que es aún más importante, cualquier intento de hacerlo puede despertar dudas acerca del consultor y de todo el proceso. La red oficiosa de comunicación en una organización (por todas las organizaciones circulan «rumores») difundirá rápidamente la información. A falta de una comunicación oficial del cliente al sistema, el circuito oficioso de comunicación tenderá a producir datos negativos. Esto menoscabará gravemente la capacidad del consultor para actuar con eficacia.

Volvamos a reflexionar sobre el cambio y la cultura de la organización. Al introducir un consultor en una organización, sin una preparación suficiente por parte del cliente, se produce la necesidad de que el personal de la organización haga frente a esa situación. Surge un nuevo comportamiento cultural. En lo esencial, el consultor ya ha provocado un cambio en la organización, sin levantar un dedo. Se habrá producido un cambio prematuro que podrá crear confusión con respecto al problema inicial o enmascarar la razón real de la consulta. Durante la fase inicial, esto puede no resultar demasiado difícil de resolver, ya que el consultor estará esencialmente relacionado sólo con el director o gerente que lo contrató y quizá con algunas personas más. Durante el diagnóstico, el consultor puede tratar con muchos niveles de la organización, de manera que habrá más personas involucradas. Si el objetivo de la consulta no se ha revelado, el consultor sólo puede esperar conseguir una cooperación limitada de algunos miembros de la organización. Algunos directores de nivel superior tal vez crean que la situación se resolverá enviando simplemente un memorando y pidiendo al personal que coopere, pero habrá que hacer algo más.

A menos que el sistema del cliente esté dispuesto a aceptar al consultor, toda la relación puede estar condenada al fracaso desde el comienzo. Por consiguiente, de ser posible, el cliente debe preparar a la organización antes de que inicie su tarea el consultor. Como los clientes no siempre están conscientes de esta necesidad, quizá sea necesario que el consultor planifique una línea de acción durante la fase inicial. Obviamente, esa preparación es en sí una intervención en la organización. Debe realizarse con sumo cuidado y con toda la competencia que se exige del consultor desde el principio.

El consultor puede recurrir a diversos métodos para disipar cualquier temor o información errónea. Una forma de lograrlo consiste en estar fácilmente a disposición de todas las personas de la organización que deseen entrevistarse con él. En particular, cuando la consulta versa sobre los recursos humanos y el desarrollo de la organización, el consultor debe estar generalmente visible y ser muy accesible.

El diagnóstico puede ser una actividad penosa en una organización en dificultades. Sin embargo, el diagnóstico sobre cualquier organización puede descubrir situaciones y relaciones de las que el cliente no está orgulloso, contra las que no puede luchar y que habría preferido ocultar a cualquier persona venida de fuera. El consultor, no obstante, necesita mucho este tipo de información para poder hacer algo útil a favor del cliente. Para hacer un diagnóstico de situaciones delicadas hace falta mucho tacto. Una actitud agresiva con respecto al diagnóstico (por ejemplo, si los empleados deducen de las preguntas del consultor que está buscando errores en su trabajo y que va a criticarlos) generará invariablemente resistencia.

Otro tipo de efecto potencialmente negativo es el cambio espontáneo de los métodos de trabajo antes de que un nuevo método se haya elaborado, puesto a prueba y adoptado de manera adecuada para uso general. A menudo esos cambios no constituyen mejoras reales aunque su intención sea buena. Puede desperdiciarse energía si existe una mala interpretación acerca de la dirección probable del esfuerzo del cambio y de la secuencia de los pasos que va a dar el consultor. Algunas personas pueden quedar desorientadas, si han cambiado su método de trabajo de buena fe, pero esto no lo aprecian ni el consultor ni la dirección.

Estos y otros errores análogos se pueden evitar aportando *frecuente información* sobre los resultados del acopio y el análisis de los datos. El cliente y su personal necesitan saber cómo está avanzando el trabajo asignado, qué hechos se han probado y qué conclusiones son preliminares, requieren la investigación y verificación de otros hechos, o son definitivas y pueden servir de base para la acción. No debe haber ambigüedad ni sospecha alguna acerca del tipo de medidas que el diagnóstico es probable que recomiende y acerca del momento en el que se deben comenzar a aplicar. Por otro lado, el hecho de conocer la reacción del cliente a la información que se le facilita constituye una información también para el consultor. El consultor debe tratar de conseguirla lo más posible durante toda la fase de diagnóstico.

8.1 Marco conceptual del diagnóstico

Replanteamiento del problema

El plan de trabajo preparado a continuación del diagnóstico preliminar del problema (véanse las secciones 7.2 y 7.3) proporciona directrices y un calendario básico para la fase de diagnóstico. No obstante, puede necesitar ser revisado y ajustado antes de que se inicien las investigaciones detalladas. Es posible que transcurran varios meses entre el final de la fase de preparativos y el comienzo de la fase de diagnóstico. El consultor quiere estar seguro de que la definición original del problema sigue siendo válida y puede orientar el trabajo de diagnóstico. Es útil replantear el problema y asegurarse de que el cliente no ha cambiado de opinión y no quiere que el consultor haga otra cosa. Con este fin se puede organizar una reunión especial con el cliente poco antes de iniciarse el diagnóstico.

Marco conceptual

El trabajo de diagnóstico debe comenzar a partir de un marco conceptual claro. Emprender investigaciones amplias y costosas sin ese marco podría ser una empresa arriesgada. En cualquier organización el consultor tropieza con un sinnúmero de problemas de índole diversa: técnicos y humanos, patentes y ocultos, importantes e insignificantes, reales y potenciales. Oirá numerosas opiniones críticas en cuanto a los principales problemas y a las medidas que se han de adoptar para resolverlos. Al diagnosticar el problema, el consultor estará constantemente expuesto al peligro de seguir una dirección equivocada, dejarse indebidamente influir por las opiniones que se le han manifestado y reunir hechos interesantes pero innecesarios al mismo tiempo que omite hechos esenciales y que ignora algunos aspectos importantes de un problema complejo. Los peligros de los defectos de diagnóstico ya mencionados en la sección 7.2 se deben tener presentes y el consultor ha de poner un gran empeño en evitarlos.

Sería erróneo, por consiguiente, considerar la reunión y el análisis de los hechos como una especie de trabajo meticuloso pero rutinario que un ayudante sin experiencia puede realizar si se le dan ciertas pautas, mientras que el consultor realmente experimentado puede entrar en escena en una etapa posterior cuando se necesite una aportación creativa para idear soluciones eficaces del problema. El diagnóstico exige también mucha imaginación y creatividad además de experiencia en el análisis de los problemas empresariales, gerenciales y humanos.

Hechos que han de quedar establecidos

Primeramente, el consultor debe tener en cuenta lo que se ha de establecer, demostrar, poner a prueba y justificar durante el diagnóstico. Debe pensar cuál debe ser el resultado final de esa fase, sobre cuya base el cometido podrá pasar a la fase siguiente. Esto incluye en particular la definición de:

- el problema;

- las causas del problema;
- otras relaciones importantes;
- la capacidad potencial del cliente para resolver el problema;
- la dirección posible de las medidas futuras.

El problema

Puede que sea útil recordar lo que se ha dicho acerca de los problemas empresariales y gerenciales en la sección 1.3. Se puede pedir a un consultor que contribuya a rectificar una situación que se está deteriorando, a mejorar una situación existente (aunque no se pueda describir como situación en deterioro) o a crear una situación totalmente nueva (descubrir y aprovechar nuevas oportunidades). En consecuencia, existen tres categorías fundamentales de problemas: los problemas de *corrección*, de *progresión* y de *creación*. Con todo, esas tres categorías tienen una característica común: en los tres casos existe una *diferencia entre lo que está (o estará) realmente sucediendo y lo que debería (o podría) estar sucediendo.* Esta diferencia define el problema del que se supone ha de ocuparse el consultor.

Al determinar esta diferencia o discrepancia hemos de comparar dos situaciones. No es tan difícil descubrir *lo que está realmente sucediendo*, es decir, *la situación real.* En el presente capítulo describiremos varias técnicas de investigación y análisis de los hechos cuyo dominio ayuda al consultor a determinar la situación efectiva. Determinar *lo que debería estar sucediendo*, es decir, *la situación ideal o deseada*, es infinitamente más difícil, pero constituye una parte esencial del diagnóstico del problema. Porque sólo de esa manera el problema se puede describir y analizar, sea de corrección, de progresión o de creación.

Tomemos como ejemplo el aumento de los costos de producción. Los costos de un producto determinado han aumentado de 10 a 10,80, es decir, en un 8 por 100, en los dos últimos años. Sin embargo, el precio del mercado no ha aumentado y los agentes de distribución no pueden reducir su margen. Existe la sospecha (o ha quedado demostrado) que algunos competidores que ofrecen el mismo producto han mantenido el mismo nivel de costos de producción y que otros han podido incluso reducirlos. Se conocen tecnologías que abaratarían considerablemente la producción, pero, como de costumbre, sólo pueden ser eficaces en ciertas condiciones. ¿Cuál es, pues, el problema? Se conoce el nivel real de los costos de producción, pero ¿cómo se puede determinar el nivel deseado? Esta puede ser una decisión difícil. La fase de diagnóstico comienza con alguna evaluación de lo que es conveniente (en realidad esa evaluación la aportó el diagnóstico preliminar del problema efectuado durante la fase inicial), evaluación que podrá precisarse, profundizarse y ajustarse más durante el diagnóstico, a partir de nuevos datos que se reunirán y de nuevas relaciones que se descubrirán. Sólo entonces será posible determinar la magnitud real del problema y todos sus aspectos importantes y sugerir medios para buscar una solución.

El problema se identificará con los cinco aspectos o características principales siguientes:

1) *Sustancia o identidad.* Se ha de describir la sustancia o identidad del pro-

blema (bajo rendimiento: aumento de los costos de producción; escasez de personal competente; falta de ideas sobre cómo invertir el capital ocioso). Se ha de establecer qué base de comparación se utiliza y cómo sejustifica. (¿Por qué decimos que el rendimiento es bajo? ¿Bajo en comparación con qué norma o nivel?) Es preciso describir asimismo los diversos síntomas del problema.

2) *Ubicaciónfísica y en la organización.* ¿En qué dependencias (divisiones, departamentos, filiales) de la organización y en qué unidades físicas (plantas, edificios, almacenes, oficinas) se ha observado el problema? ¿Qué otras dependencias o unidades están o podrían estar afectadas? ¿Qué extensión tiene el problema dentro de la organización?

3) *«Tenencia» de!problema.* ¿Qué personas (directores o gerentes, especialistas del personal, oficinistas o trabajadores) se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo? ¿Se trata de un problema de solución abierta o cerrada? (Esto, como sabemos, es esencial para definir a los «clientes reales» y trabajar con ellos durante todo el proceso de solución del problema.)

4) *Magnitud absoluta y relativa.* ¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos (por ejemplo, magnitud de la pérdida en tiempo de trabajo o dinero, volumen de la capacidad de producción insuficientemente utilizada, ahorros potenciales)? ¿Qué importancia tiene en términos relativos? ¿De qué modo afecta a la dependencia o unidad en que se ha observado y a las personas que «tienen el problema»? ¿Qué importancia tiene para la organización en conjunto? ¿Qué beneficios obtendrá realmente la organización si se resuelve el problema?

5) *Perspectiva cronológica.* ¿Desde cuándo existe el problema? ¿Se ha observado una vez, o varias veces, o es periódico? ¿Con cuánta frecuencia aparece? ¿Cuál es su tendencia: se ha estabilizado el problema, o se está agravando o aliviando? ¿Qué previsiones se pueden hacer acerca de la evaluación futura del problema?

Causas del problema

El objetivo fundamental del diagnóstico es determinar las fuerzas y los factores que ocasionan el problema. Esta actividad comenzará con algún conocimiento preliminar o algunas hipótesis acerca de cuáles podrían ser esas causas. Eso ayudará a establecer hipótesis sobre las causas posibles. Conviene establecer el mayor número de hipótesis posible, sin lanzarse, no obstante, a una especulación superficial. Ello proporcionará un punto de partida para la investigación. La reunión y el análisis de los datos se concentrarán luego principalmente en las causas hipotéticas, la eliminación de hipótesis que no se puedan justificar con los hechos y la incorporación de nuevas hipótesis que surgirán de las entrevistas con el cliente o de otras fuentes. Se debe aplicar un método científico riguroso. Por ejemplo, la dificultad para hallar datos en apoyo de una hipótesis no significa que se deba descartar ésta. Con el tiempo, el consultor debe poder determinar la causa o causas reales entre los numerosos factores que están de alguna forma relacionados con el problema.

En la sección 8.4 se formulan otros comentarios sobre el análisis causal.

Otras relaciones importantes

Cualquier problema empresarial o gerencial está interrelacionado con otros problemas; y existen otras relaciones además de las que se pueden determinar entre un problema y su causa o causas. Por ejemplo, hay factores que agravan o atenúan el problema sin ser su causa directa. Pueden dificultar o facilitar la solución del problema. Al resolver un problema, se pueden descubrir nuevos problemas. A menudo se tropieza con una nueva dificultad al suprimir la existente, etc. Es necesario investigar y poner al descubierto esas relaciones y problemas potenciales.

La capacidad potencial del cliente para resolver el problema

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales y financieros y los conocimientos técnicos necesarios para solucionar el problema. El marco temporal es importante. ¿Qué experiencia tiene el clienté en la solución de otros problemas y en la introducción de modificaciones de diversa índole y magnitud en su organización? ¿Cuál es la cultura de la organización cliente en lo que respecta al cambio? ¿Cuál será la evolución futura probable de los recursos del cliente en relación con el problema que se ha de resolver? ¿Puede movilizar otros recursos? ¿Qué intentos se han hecho para solucionar el problema? ¿Han fracasado los intentos hechos en el pasado? ¿Por qué han fracasado?

Se ha de prestar considerable atención a las actitudes del cliente ante un problema dado. ¿Cómo perciben los empleados o funcionarios (de diversos niveles y de diversas categorías) el problema? ¿Están conscientes de él y deseosos de que se produzca un cambio? ¿Han vivido con el problema tanto tiempo que ya se han acostumbrado a él?

Direcciones posibles de las medidas futuras

El objetivo del diagnóstico es preparar la acción. A lo largo de la investigación, se reunirán, registrarán y analizarán datos e ideas sobre cómo se podría resolver el problema con el mismo cuidado y determinación que los datos sobre la índole y las causas del problema. De esa manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente de planificación de la acción. Las medidas propuestas deben surgir lógicamente del diagnóstico. Sin embargo, el consultor debe tener en cuenta los peligros latentes de los cambios prematuros iniciados antes de que se hayan determinado los hechos, identificado las causas y sacado las conclusiones del diagnóstico.

Principales etapas del diagnóstico

El consultor puede utilizar el marco general descrito más arriba al hacer un plan detallado para el trabajo de diagnóstico, teniendo presente que el alcance y la metodología de esa actividad tendrán que adaptarse a la índole y complejidad del problema y a las características y actitud del cliente. El diagnóstico consiste en buscar respuestas a las preguntas en las cinco esferas más arriba examinadas: el problema, las

causas del problema, otras relaciones importantes, la capacidad potencial del cliente para resolver el problema y las direcciones posibles de la acción futura. La tarea comienza con alguna información obtenida por medio del diagnóstico preliminar del problema durante la fase inicial y con supuestos e hipótesis que el consultor, como analista experimentado, debe poder hacer al comienzo en colaboración con el cliente. Las hipótesis y respuestas provisionales serán sustituidas por respuestas definitivas, y se proporcionarán los datos que faltan.

Al planificar la fase de diagnóstico es esencial determinar el grado y la forma de participación del cliente en cada etapa. Si se opta por la modalidad del consultor como impulsor del proceso, el cliente y su equipo aceptarán la responsabilidad principal por el acopio y el análisis de los datos, y el consultor actuará principalmente como catalizador, contribuyendo a que el cliente comprenda el método adoptado y señalando a su atención las cuestiones y los hechos que no escapan a la suya. En otros casos, sin embargo, el consultor realizará el grueso del trabajo de diagnóstico. Cabe asimismo la posibilidad de planificar un aumento gradual de la participación del cliente y su personal a lo largo de la fase de diagnóstico.

Básicamente, el trabajo de diagnóstico se llevará a cabo en cuatro etapas principales. La definición del marco como se describe en la presente sección y la decisión sobre los datos que se han de reunir (sección 8.2) es la primera etapa. La investigación de los hechos o la reunión de datos es la segunda etapa (sección 8.3). El análisis de los hechos constituye la tercera etapa (sección 8.4). La información al cliente, con inclusión de la presentación de un informe y las conclusiones sobre el diagnóstico, es la etapa cuarta y última (sección 8.5). En nuestra explicación se seguirá esta secuencia lógica. No obstante, esta lógica puede no ajustarse a todas las situaciones y a todas las personalidades de los consultores. Si el consultor considera que es más productivo organizar su trabajo de diagnóstico de una manera diferente, debe tener libertad para hacerlo.

Citemos a un profesional experimentado: «Mi método personal entraña técnicas que considero sumamente útiles. No trato de analizar o clasificar los datos en descubrimiento. análisis y síntesis, sino que dejo que fluyan a medida que empiezan a llegar. Permito una superposición en cierta medida en cada una de estas etapas hasta que empieza a formarse un esquema. Sólo entonces comienzo a entrelazar el material fáctico en bruto y paso a la fase de análisis. Cuando mis hechos están completos, quiero que sean tan claros que reflejen la conclusión definitiva a que llegará el estudio»[1]. El lector puede asimismo consultar el apéndice 6. en el que se describe la secuencia de las actividades de diagnóstico en una tarea de consultoría particular llevada a cabo en la esfera de la gestión de la producción.

8.2 Definición de los hechos necesarios

Los hechos son los materiales de construcción de cualquier trabajo de consultoría. Los consultores profesionales necesitan disponer de un considerable número de hechos para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar sus propuestas a la realidad. Los hechos son igualmente necesarios para tareas relacionadas con problemas de creación, en que el consultor está tratando

de crear algo totalmente nuevo con una gran dosis de imaginación y pensamiento creativo. El acopio de los hechos puede ser la fase más aburrida y penosa dél trabajó-.-, . t del consultor, pero no hay manera de evitarla.

Cuando el diagnóstico comienza, los consultores encargados de realizarlo recibirán cierta cantidad de datos de los colegas suyos que llevaron a cabo el diagnóstico preliminar del problema durante la fase inicial. La fase de diagnóstico irá mucho más lejos y definirá las cuestiones y reunirá hechos de una manera considerablemente más detallada.

Las categorías de hechos reunidos dependerán de la esfera en que se lleva a cabo el cometido y de la definición del problema y de los objetivos de la consultoría. Los hechos deben permitir el examen de los procesos, las relaciones, las causas y las influencias mutuas, con particular atención a las oportunidades insuficientemente aprovechadas y a las posibles mejoras. El marco conceptual que se examinó en la sección 8.1 indica las principales esferas en que normalmente se reúnen los hechos.

Plan para la recopilación de datos

Esta recopilación se ha de preparar determinando exactamente qué datos se requieren. Los consultores experimentados seguirán aplicando el principio de la selectividad. aunque saben que necesitan datos más detallados y precisos que los colegas que efectuaron el diagnóstico preliminar. Se dan cuenta de que en cualquier organización existe prácticamente una cantidad ilimitada de información fáctica, pero si es excesiva, resultará imposible de manejar y no podrá utilizarse plenamente en su cometido. El costo de la reunión de los datos no puede ignorarse, en especial si algunos de ellos son difíciles de obtener y si es preciso establecer planes especiales para conseguirlos (observaciones, mantenimiento de registros especiales).

Con todo, la determinación de los hechos y de sus fuentes no debe ser excesivamente restrictiva. De lo contrario, se podrían excluir hechos que aportan una información importante sobre las causas, los efectos a las relaciones, y esos hechos se encuentran a menudo en lugares inesperados. Al comienzo de la tarea, el consultor puede tender su red en muchos lugares, rechazando algunos datos después de un examen preliminar, pero añadiendo otros, etc.

Al definir el alcance de los datos, el consultor de empresa tiene presente que «el objetivo no es la investigación. El objetivo del diagnóstico es impulsar la adopción de medidas con respecto a un problema. Medidas que mejoren el funcionamiento de la organización» [2].

Los hechos que se han de recopilar e investigar tienen que determinarse en estrecha colaboración con el cliente, en especial con los miembros de la organización cliente que saben qué registos se llevan, su grado de fiabilidad y qué datos habrá que buscar en otras fuentes. Esto incluye la definición del contenido de los datos, su grado de precisión, el período de tiempo y la extensión que abarcan, así como los criterios de clasificación y tabulación, tal como se ha, descrito con anterioridad.

La recopilación de datos puede ser un proceso lento y en los casos difíciles se debe aplicar cierta lógica, por ejemplo, asegurándose de que cada paso (la obtención de datos sobre la comercialización y las ventas) proporcione información para el paso

siguiente (datos sobre la producción), etc. Esto debe quedar reflejado en un plan de trabajo que se acordará con el cliente.

La planificación de la recopilación de los datos incluye asimismo la decisión sobre qué aspectos del problema y qué relaciones no requieren datos detallados. Esto , guarda relación con casos en que el consultor, gracias a su experiencia, puede llegar a conclusiones seguras sobre la base de datos globales y por medio de comparaciones con situaciones análogas en otras organizaciones.

Es posible que el cliente no comprenda por qué insiste el consultor en descubrir ciertas clases de información. Esto sucede a menudo si, en opinión del cliente, la tarea se debe circunscribir a un sector técnico limitado y el consultor no debe intervenir en otras esferas. El consultor tiene que explicar por qué desea obtener ciertos datos sobre acontecimientos, situaciones y problemas que pueden guardar cierta relación con el problema del que se ocupa. De esa manera el cliente comprenderá las relaciones a que no ha prestado atención y el consultor dará una nueva prueba de su enfoque metodológico.

Contenido de los datos

Todo consultor experimentado sabe qué tipos aparentemente idénticos de datos pueden tener *un significado o contenido diferente* en distintas organizaciones. Por ejemplo, el «trabajo en marcha» se puede definir de muy diversas maneras: puede o no incluir ciertas partidas, y su valor financiero se determina por diversos métodos. La definición de las categorías de empleados (técnicos, directivos de categoría intermedia, personal administrativo, trabajadores de producción y otros trabajadores, etc.) está también sujeta a múltiples variaciones. En empresas antiguas con tradiciones establecidas la definición se complica por la existencia de su propia terminología, que puede diferir de la terminología imperante en la industria a que pertenecen. La uniformidad de los datos utilizados en la gestión de diversas organizaciones será mayor en países donde exista cierta planificación o control central y donde los informes financieros y estadísticos han de aplicar los reglamentos estatales. No obstante, incluso en esos casos pueden aparecer numerosas diferencias, especialmente en el sector de la producción.

En cuanto a las *cantidades*, el consultor especifica las unidades de medida, es decir, el número de productos, o su peso o volumen, y fija los límites de precisión, por ejemplo, al centenar más próximo o a la última unidad. La precisión depende del objetivo para el que se utilizan los datos. El estudio del trabajo para establecer los tiempos tipo de una operación puede requerir una precisión del segundo más próximo con un margen de error del 5 por 100. En cambio, una previsión del volumen total de producción anual puede aproximarse al millar más próximo con un margen de error del 10 por 100. Si el consultor no consigue establecer los límites de precisión antes de reunir los datos, no podrá obtener lo que necesita y tendrá que repetir el proceso de registro, por ejemplo, los tiempos de una operación se podrán registrar en minutos o en décimas o centésimas de minuto, cuando se necesiten segundos.

Grado de detalle

El grado de detalle de los hechos requeridos será en general superior al que se necesita con respecto a los datos utilizados en los estudios preliminares de diagnóstico. Mientras que un diagnóstico general se basa en cifras globales, por ejemplo, el tiempo total de utilización de las máquinas en el trabajo productivo, el cambio descansa en datos más detallados, por ejemplo, el tiempo de maquinado de cada operación, o el tiempo dedicado al trabajo productivo por ciertos tipos de máquinas, o en ciertos talleres. Se puede necesitar información sobre determinadas personas y sus actitudes con respecto al problema de que se trate. Cuanto más detallados sean los datos. más tiempo se requerirá para obtenerlos. Al comienzo de una tarea de consultoría, es posible que el consultor tenga dificultades para evaluar las ventajas que aportarán hechos detallados. Antes de acopiar los datos, no podrá saber qué deficiencias o posibilidades de mejora van a revelar. Probablemente señalará problemas que merecen ser objeto de un detenido examen. Por otro lado, el consultor puede reunir primero los datos en amplias categorías, por ejemplo número total de días de licencia por enfermedad tomados por los trabajadores. El análisis de esos datos sugerirá un mayor grado de detalle para ciertas categorías, por ejemplo, número de días de licencia de enfermedad tomados por cada grupo de edad durante los meses de invierno. Los datos se podrán, por consiguiente, reunir en varias etapas antes de que el consultor tenga una idea suficientemente precisa de la situación actual para sugerir formas de mejorarla.

Período

La determinación del período es igualmente importante. Por ejemplo, para concebir un sistema de gestión de existencias de productos de cerámica acabados, el consultor debe conocer el número de productos vendidos. ¿Con respecto a cuántos años debe calcular las ventas y a qué intervalos? La respuesta podría ser con respecto a cada mes durante los últimos tres años. El período debe ser lo suficientemente largo para determinar una estructura de la actividad de una empresa, indicar los índices de crecimiento o disminución y revelar las fluctuaciones de la actividad debidas a variaciones estacionales o a ciclos económicos. Se deberá elegir un período más largo en las empresas que producen grandes bienes de capital, con un plazo de espera de varios años para el diseño del producto, la fabricación y la instalación, que en las empresas que producen bienes corrientes de consumo.

Los períodos han de ser comparables: los meses o las semanas tienen que incluir el mismo número de días laborables, etc. Los períodos en los que se producen acontecimientos excepcionales deben excluirse, aunque se han de reconocer y ajustar en la nueva situación. Los períodos que preceden a cambios importantes en el funcionamiento, por ejemplo, la introducción de nuevos productos y el abandono de otros, se han de examinar por separado de los períodos de funcionamiento normal.

En la elección de un período inmediatamente antes de que comience la tarea del consultor, se reconoce que la simple presencia de éste puede influir en los resultados. En un caso particular, el desperdicio de materiales se redujo sustancialmente desde el

momento en que el consultor empezó a formular preguntas acerca de ello y antes de que comenzara a adoptar realmente alguna medida.

Obviamente la elección del período ha de tener en cuenta la disponibilidad de registros sobre el pasado y de los cambios que el cliente pueda haber introducido en los procedimientos de registro.

Aspectos abarcados

En lo que respecta al alcance, el consultor debe decidir si ha de reunir una información total (sobre todos los productos, todos los empleados, dependencias o secciones enteras y procedimientos), o únicamente una selección. Por regla general, se recopilará información respecto de los pocos elementos vitales que representan el grueso de la actividad en el período actual, y con respecto a los elementos que es probable pasen a ser vitales en el futuro (nuevos productos previstos, etc.). Si la capacidad productiva está claramente limitada por un grupo de máquinas que constituyen un estrangulamiento, la solución de los problemas de este grupo puede ser esencial para resolver la mayor parte de los demás problemas del departamento de que se trate. En otros casos, se acopiarán datos con respecto a muestras representativas.

Organización y tabulación de los datos

Por último, el trabajo preparatorio de la recopilación de los datos incluye decisiones sobre su organización y tabulación, que se adoptan teniendo en cuenta el uso final al que se destinan. Entre las agrupaciones más características figuran las siguientes:

- *con respecto a los acontecimientos:* tiempo, frecuencia, índice, tendencias, causas, efectos (por ejemplo, número de accidentes resultantes de causas concretas que se produjeron cada día de la semana durante el último año);
- *con respecto al personal:* edad, sexo, nacionalidad, situación familiar, calificaciones, ocupación, extensión del servicio, remuneraciones (por ejemplo, remuneraciones anuales medias de las empleadas solteras con determinadas calificaciones educativas durante cada uno de los últimos cinco años);
- *con respecto a los productos y materiales:* dimensión, valor, características técnicas, fuente (por ejemplo, valor de los materiales por tipo y dimensión en el inventario al final de los últimos doce trimestres);
- *con respecto a los recursos, insumos, productos, procesos y procedimientos:* índices de actividad (ventas, consumo, producción), emplazamiento, centro de control, distribución geográfica, utilización del equipo (por ejemplo, número de piezas específicas producidas por determinados procedimientos durante cada uno de los últimos veinticuatro meses).

Para disponer los hechos en una forma comprensible, el consultor planifica cómo tabularlos. Las descripciones se pueden indicar bajo determinados encabezamientos en una hoja separada o en una tarjeta con respecto a cada encabezamiento, verbigracia, responsabilidades de cada director. Las respuestas a un cuestionario se pueden

tabular en un «cuestionario resumido», es decir, un cuestionario que utiliza la misma forma que se distribuirá a los encuestados. Los procedimientos y los procesos se pueden representar por medio de una cadena de símbolos, como los símbolos de actividad utilizados por los analistas de sistema o en los estudios del trabajo. Las formas se representan mejor por medio de dibujos. Las cifras se suelen indicar en cuadros [3].

Puede resultar útil prever el procesamiento de los datos por medio de una computadora. Esto entrañará la selección de un modelo y programa adecuados o la elaboración de uno nuevo, si no se dispone de ninguno para el objetivo analítico particular. No obstante, esto requerirá cierto tiempo que se debe prever en la programación del trabajo de diagnóstico.

Las notas preliminares del consultor tenderán a ser prolijas y especulativas mientras busca su camino y trata de encuadrar la situación. A medida que la investigación se hace más clara, el registro de los hechos es más sistemático. Las anotaciones generales pueden dar paso a la tabulación y otros métodos analíticos. Las decisiones iniciales sobre la tabulación y clasificación de los datos se verifican y modifican.

El mantenimiento ordenado de sus papeles y la forma de archivarlos para recuperar la información ayudará al consultor a seguir el camino trazado y facilitará al supervisor la consulta. Meses después de que se haya producido el acontecimiento, el significado de las notas debe seguir siendo tan clara como cuando se redactaron. No se debe registrar ninguna cifra sin indicar los períodos a que se refiere.

8.3 Fuentes y formas de obtener los datos

Fuentes de los datos

En general, los hechos se presentan ante los consultores en tres formas:

- registros,
- acontecimientos y condiciones.
- recuerdos.

Todas estas fuentes pueden ser internas (de la organización de que se trate) o externas (publicaciones oficiales, informes estadísticos, opiniones de personas ajenas a la organización).

Los registros son hechos almacenados de tal forma que se pueden leer o transcribir. Incluven documentos (archivos, informes, publicaciones), archivos de computadoras, películas, microfilms, cintas, dibujos, fotografías, gráficos, etc. Los datos de los registros se obtienen por medio de su recuperación y estudio.

Los acontecimientos y condiciones son los actos y las actividades, y las circunstancias que los rodean, que se pueden observar. De ahí que los hechos de este tipo se obtengan por medio de la observación y registrando los resultados de las observaciones.

Los recuerdos son toda la información almacenada en la mente de las personas que trabajan en la organización del cliente, están asociadas con ella o simplemente pueden proporcionar información útil al consultor (por ejemplo, a efectos de com-

paración). Esta enciclopedia de conocimientos abarca hechos ya probados, experiencias, opiniones, creencias, impresiones, prejuicios e intuiciones. La mente almacena todos estos datos en forma de palabras, números y cuadros que el consultor no puede ver, pero puede obtener de otras personas por medio de entrevistas, cuestionarios, informes especiales, etc.

Un consultor hábil evitará tener que recurrir a formas indirectas y lentas de acopio de información si la misma información se puede obtener de manera directa y sencilla. En muchos casos esto implica el hecho de ir a preguntar a la gente. En las empresas industriales y otras organizaciones los trabajadores de todos los niveles poseen una masa increíble de conocimientos acerca de su organización y casi todo el mundo tiene las mismas ideas acerca de las mejoras necesarias y posibles. Sin embargo, no divulgan esa información si no se les pregunta.

Recuperación de los datos registrados

Los registros son una fuente prolífica de información y algunos de ellos serán objeto de examen y estudio en cualquier misión de consultoría de empresas. Obviamente, los consultores darán preferencia a la utilización de información de que ya se dispone en registros antes de buscar otras formas de acopiar datos. Sin embargo, existen ciertas trampas que se deben evitar al recuperar los datos registrados.

- Muchos registros no son fiables y dan una idea distorsionada de la realidad. Esto es común, verbigracia, en lo que respecta a los registros sobre los paros o rupturas de las máquinas, o los desperdicios. Los materiales se pueden cargar a productos en los que no se han utilizado. Se puede pretender que los planos y los diseños de las fábricas están al día. aunque raras veces lo están. Los manuales sobre la organización y el funcionamiento pueden incluir descripciones detalladas de procedimientos que se abandonaron hace mucho tiempo. Si el consultor o el propio cliente tienen dudas, la validez de los registros existentes se debe verificar antes de que sean utilizados.
- Es común en organizaciones, tanto privadas como estatales, que diversos departamentos tengan registros diferentes sobre las mismas actividades, insumos o productos. Estos registros pueden diferir tanto en cuanto a los criterios empleados como en cuanto a la magnitud de los datos registrados.
- Los criterios y los valores utilizados en el registro de datos se modifican y el consultor debe conocer esas modificaciones.

Registros especiales

Se pueden disponer registros especiales si no es posible obtener fácilmente la información en los registros existentes, o éstos no son de fiar. Esos registros se pueden establecer por un período limitado, por ejemplo uno o dos meses, según criterios propuestos por el consultor. Por regla general, se pedirá a los empleados del cliente que trabajan en un sector determinado que registren los datos y que se los pasen al consultor. Por razones de economía, ese registro de datos debe ser sencillo y durar sólo el

tiempo necesario para que sean fiables. Todos deben conocer al principio la duración del periodo y la razón por la que se han establecido registros especiales.

Observación

La observación es el método que el consultor emplea para obtener información que no se puede obtener de inmediato. El consultor está presente mientras sucede el acontecimiento, verbigracia, mientras que un director da instrucciones a sus subordinados, o mientras un trabajador ejecuta una tarea, y utiliza sus facultades de visión y audición para anotar cómo se produce el acontecimiento, con el fin de sugerir un mejoramiento de la práctica en una fecha ulterior.

En la consultoría de impulsión del proceso, el consultor puede ser un observador en reuniones del personal durante las cuales es posible determinar los procedimientos y comportamientos del grupo que está relacionado con el problema. Normalmente, la observación se centrará en grupos más que en individuos. No obstante, si el propósito de la consulta es ayudar a un individuo a mejorar su rendimiento, la observación se concentrará en lo esencial en ese individuo. Tal sucedería cuando un alto empleado de la organización haya estado tropezando con problemas interpersonales. Este cliente puede recurrir a un consultor externo, quien observaría cómo actuaba en diversas situaciones y le ayudaría a mejorar el aspecto interpersonal de su desempeño como director o gerente.

El consultor puede también observar las formas en que se establecen relaciones. ¿Dónde se reúne el personal para hablar e intercambiar información? ¿Quién tiene contactos de trabajo o informales frecuentes y con quién? ¿Qué esquema surge de esos contactos?

Entre la información que el consultor suele obtener por medio de la observación cabe mencionar la siguiente:

- trazado de la fábrica, los almacenes y las oficinas;
- flujo de las operaciones, los materiales y los trabajadores;
- métodos de trabajo;
- ritmo y disciplina del trabajo;
- condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza);
- actitudes y comportamiento de los directivos superiores e intermedios, los supervisores, los especialistas del personal y los trabajadores;
- relaciones interpersonales y entre grupos.

Dado que la mayor parte de las personas se sienten incómodas cuando se las observa, el consultor debe poner especial cuidado en procurar que se sientan tranquilas antes de empezar a observar sus actividades. Primeramente les debe explicar lo que va a hacer. No debe empezar nunca a observar a los trabajadores sin advertírselo. Debe explicar el objetivo de su estudio y señalar claramente que en forma alguna tiene la intención de ser crítico, sino simplemente de obtener una información fiable sobre la manera de realizar la actividad. Un intercambio de opiniones con las personas que

van a ser observadas dará a éstas la posibilidad de señalar todos los factores que influyen en la actividad y de pedirles que formulen sugerencias para mejorarla, con lo que probablemente se obtendrá su cooperación. En la medida de lo posible, se deben comportar normalmente durante la observación y no intentar lograr un desempeño mejor o más rápido, o peor y más lento, que el habitual. Si sucede algo desacostumbrado, la observación se debe descartar y repetir cuando las condiciones vuelvan a ser normales.

Si se observan procedimientos, operaciones y procesos, el consultor debe elegir algunos de los numerosos métodos que se han elaborado con ese fin y cuya descripción se puede encontrar en las obras sobre la materia [3].

Cuando la tarea concierne primordialmente a problemas humanos y a relaciones entre individuos y grupos, el consultor puede tener que analizar a fondo las actitudes y el comportamiento del personal del cliente. En otros casos, examina con menor profundidad esos aspectos. Sin embargo, observa las inclinaciones, preferencias y prejuicios del personal en la medida necesaria para entender de qué modo influyen en los problemas de que se ha de ocupar y para conseguir su cooperación. Esa observación continúa durante toda la tarea. Comienza en las reuniones de presentación en las que saca sus primeras impresiones. Esas impresiones las verificará durante los encuentros posteriores. Los consultores obtienen gran parte de la información sobre las actitudes y el comportamiento como un subproducto de las entrevistas para verificar los recuerdos, intercambiar ideas o preparar mejoras. Sin embargo, durante las entrevistas no directamente relacionadas con los rasgos personales, el consultor desviaría su atención y la de su cliente si se pusiera a redactar sus impresiones. Por consiguiente, debe hacer anotaciones mentales y sólo después ponerlas por escrito y clasificarlas.

En este cometido, el consultor tendrá interés en información sobre:

— la experiencia:
— las creencias;
— el grado de confianza en sí mismo:
— los gustos y las aversiones;
— los intereses o motivosespeciales;
— las personas a las que el entrevistado respeta y a las que no respeta;
— la sociabilidad;
— la buena disposición para cooperar;
— el estilo de dirección (autocrático, consultivo, permisivo);
— el grado de pensamiento original e innovador;
— la receptividad a nuevas ideas.

Al tener en cuenta esos rasgos y actitudes personales, el consultor aumentará sus posibilidades de entender factores que influyen en el cambio en la organización cliente.

Informes especiales

Se puede pedir a individuos o equipos de la organización cliente que ayuden en la realización del cometido reflexionando sobre aspectos particulares del problema y

formulando sugerencias por medio de un informe escrito especial. Este debería incluir cualquier información de apoyo que el autor pueda proporcionar. Este método es selectivo; en cooperación con el cliente, el consultor elegiría a los empleados que es probable tengan opiniones concretas sobre el problema de que se trate, que están conscientes de los diversos escollos y que conocen los intentos realizados en el pasado para resolver el problema. No obstante, si alguien de la organización cliente se brinda a preparar un informe especial por propia iniciativa, esa oferta se debe aceptar con satisfacción, aunque tratándola con cierta cautela. La importancia de los informes especiales aumentará, si se determina de antemano la estructura que conviene adopten.

Cuestionarios

En la consultoría de empresas un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas (por ejemplo, en un estudio de mercado) o de personas ampliamente separadas entre sí (por ejemplo, los motivos del fracaso del equipo de los usuarios en toda una región). Por lo general, no son satisfactorios para acopiar hechos que no sean muy sencillos.

El cuestionario se puede distribuir a corresponsales con una nota explicativa en la que se les pida que los completen y devuelvan, o encuestadores visitadores pueden formular preguntas a diversas personas y anotar sus respuestas en el cuestionario. En ambos casos hace falta una plena explicación, indicando al encuestado:

- por qué se le formulan las preguntas;
- quién las está formulando;
- qué va a hacer el interrogador con las respuestas;
- a quién más se va a interrogar.

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. En la medida de lo posible, se debe solicitar que se responda con un «sí» o un «no» o que sea una respuesta numérica. Cuando se soliciten respuestas más largas, quizá sea útil proporcionar una lista de las contestaciones posibles y pedir que se marque la correcta. Las preguntas se deben disponer siguiendo un orden lógico con el fin de que cada respuesta conduzca a la siguiente. Es conveniente agrupar las preguntas y elaborar el cuestionario de manera que se facilite el resumen y la tabulación de las respuestas. en particular cuando éstas se registren con clasificadores o tabuladores mecánicos o electrónicos.

Si se tienen dudas acerca de la capacidad de los encuestados para entender las preguntas y dar respuestas claras, se debe someter el cuestionario a unas pruebas preliminares.

Entrevistas

En la consultoría de empresas, las entrevistas son ciertamente la técnica más utilizada para recopilación de datos, junto con la recuperación de los datos registrados.

Una de las ventajas de formular preguntas durante una entrevista con respecto al empleo de cuestionarios es que cada respuesta se puede poner a prueba y ampliar. Las preguntas se complementan y apoyan recíprocamente, se confirman, se corrigen o contradicen respuestas anteriores. Conducen asimismo a hechos conexos, que a menudo revelan relaciones, influencias y limitaciones inesperadas. La entrevista es adaptable. Si una sucesión de preguntas no consigue obtener los resultados requeridos, se probará con otra. Las respuestas del entrevistado pueden servir de orientación a este respecto. El consultor aprende no sólo de las respuestas directas que recibe, sino también de las deducciones, observaciones, digresiones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos que las acompañan, a condición de que esté en guardia y atento. Como todos sabemos, los mensajes no verbales pueden estar cargados de significado.

En las entrevistas el consultor se guía por las normas generales de la realización eficaz de una entrevista, que se han descrito en diversos textos [4]. A continuación se describen algunas experiencias y sugerencias más concretas, relativas al uso de las entrevistas en la consultoría de empresas.

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

Qué datos. Al fijar los datos que necesita, el consultor tiene en cuenta los conocimientos que puede esperar tenga el entrevistado, por ejemplo, es poco probable que un director de producción conozca con exactitud las condiciones de crédito que se conceden a los clientes: asimismo, es probable que un director de ventas de distrito no esté informado acerca del mantenimiento planificado de las máquinas. Para una información de base, puede bastar una conversación de carácter general. Por otro lado, es necesario examinar cabalmente, poner a prueba y comprender la información que contribuirá a resolver los problemas o a introducir mejoras (verbigracia, las actitudes de los trabajadores con respecto a la simplificación del procedimiento de trabajo para aumentar la producción).

A quién se debe entrevistar. Como es obvio, los entrevistados deben estar relacionados con las actividades objeto de estudio. Por ejemplo, con respecto a los procedimientos de facturación, el encargado de las facturas será la mejor fuente de información. Para obtener la plena cooperación y evitar que se ofenda a alguien, sin embargo, el consultor debe hablar primero con el director responsable y dejar que éste designe a los informadores. Más tarde podrá entrar en contacto con otras personas para complementar o confirmar la información. Durante las entrevistas iniciales puede preguntar quién dispondrá de una información de apoyo.

Momento de la entrevista. La información obtenida de las entrevistas tiene más sentido si se recibe en un orden lógico, por ejemplo, si se conocen los productos, es más fácil seguir las operaciones necesarias para fabricarlos. Por consiguiente, las entrevistas deben seguir una secuencia con el fin de que cada una se base en la información derivada de las anteriores. Deben ir precedidas de un estudio meticuloso de los registros, con el fin de que no sea necesario recurrir a entrevistas largas para acopiar datos que se pueden conseguir de otra manera. Se ha de tener en cuenta el tiempo que un entrevistado puede dedicar a la entrevista y su estado de ánimo.

Dónde reunirse. Para elegir un lugar de reunión conviene tener presente lo siguiente:

— proximidad a la actividad objeto de estudio;
— comodidad del entrevistado;
— evitación del ruido y de las interrupciones.

En general una persona está más relajada y es más comunicativa en su propio entorno. Por otro lado, tiene allí toda la información a mano. Unicamente si el lugar de trabajo del entrevistado presenta graves defectos, como el ruido, escasez de espacio o riesgo de interrupciones frecuentes, debe al consultor pedirle que se reúna con él en otra parte (quizá en la propia oficina del consultor).

Cómo actuar. Aunque la realización de una entrevista varía según los caracteres del entrevistado y del consultor, su relación y las circunstancias en las que se reúnen, suelen ser aplicables las pautas siguientes:

1) *Antes de la entrevista.* El consultor prepara las preguntas que es probable revelen los datos requeridos. La lista servirá simplemente de orientación y de verificación de que la entrevista abarca todas las esferas necesarias y no impedirá la investigación de temas conexos. El consultor se informa asimismo del empleo del entrevistado y de su personalidad. Al fijar una cita, comunica al entrevistado el propósito de la entrevista.

2) *Durante la entrevista.* Al comienzo de la reunión se facilitan al entrevistado otras explicaciones detalladas. Se le pide que ayude a resolver el problema, se le estimula a que hable sin formalismos y se solicita su acuerdo a que se tomen notas. Las preguntas formuladas deben producir .la información requerida. Con todo, deben permitir que el informador siga su propia línea de pensamiento mientras no le aleje demasiado del tema objeto de examen o se haga excesivamente fútil. Es probable que revele más cuando se exprese libremente, que cuando se sienta obligado a aclarar su posición con preguntas insistentes. Las observaciones sensatas que complementen sus declaraciones o que guarden relación con los hechos requeridos estimulan la comunicación y la orientan. El consultor no debe interrumpir, salvo con breves palabras alentadoras. Tampoco debe mostrarse crítico de la forma en que se están haciendo ahora las cosas, dado que ello puede suscitar el antagonismo del informador e inducirlo a callarse. Conviene evitar que se discuta o que se formulen sugerencias de mejoras. Se debe más bien alentar al informador a que señale las posibilidades de mejoramiento. Mediante la anotación cuidadosa de la información y de las sugerencias de mejoras (pero estableciendo una distinción entre los hechos y las opiniones) se logra que el consultor no olvide nada y también que se tomen en serio las opiniones expresadas. Las sugerencias de mejoras se anotan sin compromiso alguno, pero si se utilizan más tarde es preciso indicarlo. Antes de irse, el consultor confirma lo que ha anotado. Se despide con afabilidad, dando las gracias al informador por su ayuda, lo que deja abierta la posibilidad de otras entrevistas, de ser necesario.

Durante la entrevista, el consultor puede tropezar con una resistencia inesperada. Esta se puede manifestar de múltiples formas (véase también la sección 4.4): no se contesta a las preguntas, las respuestas son evasivas o excesivamente generales, se expresan dudas acerca de la utilidad de la entrevista y del método del consultor, etc. Si esto sucede, el consultor debe pensar rápidamente si no está él mismo provocando la resistencia con preguntas agresivas o poco delicadas o interrogando sobre cuestiones

que el informador considera banales o superficiales. Puede ser una buena táctica preguntarle al informador directamente acerca de lo que piensa sobre la entrevista: esto puede desbloquear la situación. Sin embargo, no tiene mucho sentido continuar una entrevista en que el informador se niega claramente a cooperar.

3) *Después de la entrevista.* El consultor vuelve a leer las notas de la entrevista, enumera los aspectos que se han de verificar y transcribe la información fiable al registro de datos clasificados del cometido. En algunos casos puede resultar útil enviar un resumen mecanografiado al entrevistado para que éste lo verifique. La información obtenida en una entrevista se utiliza para preparar preguntas (por ejemplo, de verificación o provisionales) para otras entrevistas.

Reuniones para la recopilación de datos

En el diagnóstico, otra posibilidad consiste en que el consultor disponga una reunión especial cuyo objetivo es obtener datos relativos al problema objeto del estudio. Se debe actuar con prudencia, porque es asimismo posible que en la reunión se pasen a examinar otras soluciones en general y en detalle antes de haber reunido datos suficientes.

En la recopilación de los datos deben participar todas las personas que tienen relación con el problema de alguna manera. A veces el consultor puede sugerir que se incluyan otras que no están directamente relacionadas, pero cuya presencia puede ser útil para recopilar los datos. No obstante, una reunión de recopilación de datos no debe ser demasiado amplia: esto puede inhibir a algunos de los presentes e impedir que compartan la información necesaria. Tal vez sea preferible prever varias reuniones pequeñas con el fin de crear un clima más íntimo, que es esencial para la recopilación de datos, y celebrar reuniones separadas con personas que no expresan sus opiniones abiertamente en presencia de sus superiores o de otros colegas (por ejemplo, los supervisores pueden hablar con más franqueza en una reunión en que el director de producción y el director de personal no estén presentes).

Estudio de la actitud de los empleados

Las actitudes del personal de la organización cliente desempeñan cierto papel en la mayor parte de las tareas de consultoría. El consultor está atento a las actitudes al observar las operaciones y los procedimientos, en las entrevistas y en cualquier otro contacto que tenga con el cliente y su personal.

Existen, además, encargos de consultoría en que se puede requerir un estudio especial de la actitud de los empleados. Esto puede resultar necesario en cometidos que entrañan cambios en el empleo y en las condiciones de trabajo, si el consultor necesita determinar qué piensa el personal acerca de las condiciones presentes y cómo podría reaccionar al cambio que es probable se proponga. Por regla general, es más probable que se necesite un estudio en una organización más importante que en una pequeña, si se tiene la sospecha de que existe una diversidad de opiniones y actitudes, pero el número de personas involucradas dificulta la determinación de la importancia relativa de distintas actitudes sin proceder a estudiarlas de una manera sistemática.

La organización y las técnicas de los estudios de las actitudes se describen en publicaciones especializadas [5]. Si es competente en este sector, un consultor de empresas puede llevar a cabo directamente ese estudio. De lo contrario, puede dirigirse a un especialista en investigaciones sociales y de comportamiento. Las principales técnicas utilizadas serán las descritas más arriba, con inclusión de la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Existen además técnicas especiales, utilizadas por ejemplo en estudios sociométricos o en investigación de motivaciones. Su utilización eficaz requiere una capacitación especializada, pero esas técnicas no suelen ser necesarias en la mayor parte de los encargos de consultoría de empresas.

Estimaciones

Toda estimación es provisional y nunca sustituye plenamente a los datos establecidos. El consultor debe considerar la conveniencia de recurrir a estimaciones sólo cuando no se dispone de hechos probados, o por algún motivo éstos son difíciles de obtener.

Quienes pueden efectuar las mejores estimaciones o previsiones son las personas que realizan la actividad de que se trate, pues tienen un conocimiento directo y además aceptarán más fácilmente propuestas basadas en los datos que ellos mismos han suministrado. Sin embargo, siempre que sea posible, es conveniente obtener las estimaciones de más de una fuente y verificarlas. Si existen diferencias importantes, los propios informadores deben tratar de resolverlas. Si no pueden hacerlo, quizá sea posible aplicar una prueba, hacer observaciones o efectuar unos registros especiales.

El consultor puede aceptar las estimaciones del cliente:

- con respecto a hechos con que el cliente está familiarizado (por ejemplo, operaciones frecuentes de las máquinas o modalidades regulares de trabajo);
- sobre aspectos de la situación actual que no es necesario precisar (por ejemplo, el porcentaje de los costos totales representado por los gastos generales administrativos, para decidir si esos costos se han de controlar de forma estricta);
- que sirven para indicar si valdría la pena efectuar otras observaciones (por ejemplo, incidencia de las averías de las máquinas, o agotamiento de las existencias de productos acabados);
- para verificar si los beneficios resultantes de las mejoras deben ser objeto de una medición más exacta (por ejemplo, ahorros derivados de materiales sustitutivos o cambio del diseño del producto);
- si el cálculo se puede poner a prueba (por ejemplo, si las estimaciones de los tiempos de funcionamiento que se utilizan para la planificación y el control de la producción originarían un costo del producto que permitiría al cliente vender con un beneficio justo).

El último ejemplo ilustra un empleo correcto de las estimaciones. Para controlar la producción y los costos es necesario saber con respecto a cada producto la cantidad de cada material utilizado en la producción, y cada actividad de fabricación y el tiempo que lleva su ejecución. La obtención de toda esta información por medio de la observación y la medición es una tarea larga y ardua que ocasionaría un largo retraso en la

instalación de los controles. Sin embargo, los supervisores, los técnicos y los trabajadores pueden proporcionar unas estimaciones bastante exactas porque conocen los materiales y las actividades. A partir de sus estimaciones se puede calcular el costo de un producto. Si esto permite al cliente vender el producto con un beneficio justo, las estimaciones se pueden utilizar para iniciar sistemas de control de la producción y de control de costos. Más tarde, será posible sustituir las estimaciones y mejorar los controles con evaluaciones exactas.

Antes de emptear estimaciones, el consultor *verifica su validez* teniendo en cuenta la experiencia probaba. Una forma eficaz de hacerlo consiste en utilizar un volumen total, una cantidad o un costo conocido con respecto a un período reciente o una capacidad conocida. Esto se compara con la medición o la capacidad resultante de multiplicar una estimación con respecto a una única partida por el número total de partidas. Por ejemplo, la cantidad estimada de material requerido para fabricar un producto se multiplica por el número real producido durante un período reciente. Esa cifra se compara con la cantidad de material realmente transferido del almacén a la producción.

Otro medio de verificar las estimaciones o cálculos consiste en compararlas con los datos registrados en otras partes. Esa comparación se debe efectuar con meticulosidad y sólo será válida si los datos que se comparan se refieren a circunstancias idénticas. A los efectos de comparación, los datos se pueden encontrar en publicaciones comerciales o en los archivos de la organización consultora.

Además de verificar la validez de las estimaciones, el consultor debe tomar en consideración el *grado de error* que entrañan y decidir si es tolerable. Cuando existe una gran probabilidad de que el error se mantenga dentro de los límites de tolerancia, se puede utilizar la estimación. Por ejemplo, se pueden instalar procedimientos para que la dirección ponga en práctica medidas correctivas cuando se alcanza el límite. En un caso opuesto, el consultor tiene que concebir la forma de obtener datos más precisos y fiables en lugar de utilizar una estimación.

Las estimaciones a menudo se refieren a datos relativos a la evolución y las tendencias que son independientes de la empresa de que se trate, como los precios del mercado, las tarifas de transporte, los tipos de cambio, los tipos de interés e inflación. Muchas de estas estimaciones se pueden obtener de fuentes especializadas competentes, como organismos públicos, bancos, institutos de investigaciones empresariales o analistas financieros y de mercado. El consultor debe elegir la fuente externa de estimaciones con suma cautela, teniendo en cuenta que no todas las fuentes son igualmente seguras. Conviene saber cómo se efectuó la estimación: ¿es una predicción, una opinión común compartida por muchos expertos sobre el tema o el resultado del empleo de un modelo de previsión? ¿En qué conceptos se basó ese modelo? En particular, el consultor no debe aceptar nunca ciegamente, ni suministrar al cliente, estimaciones que sirvan de base al cliente para adoptar decisiones gerenciales importantes. Esto no significa que se puedan eliminar todos los peligros, pero debe evitarse el uso de información falsa.

Aspectos culturales en la recopilación de datos

La sensibilidad a los factores culturales, característica general de la consultoría de primera calidad (véase el capítulo 5), es muy importante en las actividades de reunión de los datos, en que el consultor se relaciona con numerosas personas y grupos diferentes en la organización cliente. A este respecto, el consultor debe tener presente la cultura del país y la de la organización. Existen múltiples factores culturales que se han de tomar en consideración al realizar una entrevista. Por ejemplo, en algunos países, para comenzar la entrevista es necesario que haya ofrecido primero una bebida al visitante.

Puede haber prejuicios culturales que obstaculicen el empleo de una técnica de recopilación de datos. En un país en que el inglés no era la primera lengua, un consultor dio los pasos habituales para preparar un cuestionario que se distribuiría a un gran grupo de personas. Cuando se revisaron los datos, resultó sorprendente la unanimidad de las respuestas. Al seguir analizando esta cuestión el consultor con algunos miembros del sistema cliente, descubrió que en este país existía la costumbre de que las personas que contestaban a un cuestionario proporcionaban la información que creían deseaban recibir las personas que lo distribuían. ¡Actuar de otro modo habría sido descortés! Todos los encuestados habían descubierto sagazmente el tipo de respuesta que desearía el consultor, y se la habían dado.

En un país musulmán, a una consultora se le asignó una tarea que exigía reunir datos de los trabajadores, entre los que había algunas mujeres. Cuando se celebró la entrevista, la entrevistadora/consultora quedó sorprendida de descubrir que la encuestada iba acompañada de otra mujer. Obviamente, la presencia de otra persona durante la entrevista planteaba la cuestión de la validez de los datos. Después de haber realizado varias entrevistas, la consultora examinó esta cuestión con el cliente y sólo entonces se enteró de que en ese país musulmán (y existen diferencias entre grupos de musulmanes) una mujer no estaba autorizada a conversar con un extranjero, aunque éste fuera otra mujer, sin que estuviera presente una mujer más anciana de su propia familia.

Cabe incluso prever que la microcultura particular de diferentes partes de una organización influya en la forma como se lleva a cabo la entrevista o en que se pueda observar a un grupo mientras trabaja. Al consultor le puede resultar difícil y llevar tiempo determinar las normas culturales de diferentes grupos, pero esto es esencial si se quiere reunir datos.

8.4 Análisis de los hechos

Los datos no se pueden utilizar sin un análisis cuyo objetivo va más allá de la investigación y evaluación. Como ya se ha mencionado, la meta última del proceso de consultoría consiste en iniciar el cambio y el análisis de los hechos debe acercarnos a esa meta.

Una descripción correcta de la realidad, es decir, de las condiciones y los acontecimientos y sus causas, es por tanto sólo un aspecto del análisis. El otro aspecto,

más importante, es el de determinar qué se puede hacer, si el cliente tiene la capacidad potencial para hacerlo y cómo orientar todo el proceso del cambio.

Por consiguiente, no existen límites claros entre *análisis* y *síntesis*. La síntesis, en el sentido de formar un todo a partir de partes, sacar conclusiones del análisis de los hechos y elaborar propuestas de acción, comienza en algún momento durante el análisis de los hechos. Así pues, el análisis de los hechos se transforma gradualmente en una síntesis. En la práctica, para un consultor experimentado, el análisis y la síntesis son las dos caras de una misma moneda y los aplica simultáneamente. No tiene que descubrir nuevos conjuntos mediante la combinación de partes cada vez que emprende una tarea, ya que sus conocimientos teóricos y su experiencia práctica le ayudan a sintetizar al mismo tiempo que está analizando. Si el consultor conoce una regla general y puede determinar que el problema observado corresponde a esa regla, aplicará el método deductivo. En lugar de reunir y analizar un vasto conjunto de hechos para determinar qué regla se aplica a un caso dado, seguirá la dirección opuesta, dando por supuesto que las relaciones descritas por la regla existen también en el caso de que se está ocupando.

Sin embargo, el consultor tiene que evitar las trampas que los datos y su experiencia le pueden tender, tales como la tentación de extraer consecuencias precipitadas de hechos superficialmente analizados y de partir de ideas fijas antes de examinar los hechos a fondo («¡Este es exactamente el mismo caso con que me he encontrado muchas veces antes!»). En otras palabras, no es posible emplear la *deducción* donde la *inducción* se aplica, y viceversa. En el trabajo práctico de consultoría, por tanto, los dos métodos se combinan y complementan recíprocamente como sucede con el análisis y la síntesis.

Un ejemplo simplificado puede mostrar la forma de proceder del consultor cuando está examinando los hechos. En una empresa manufacturera, los registros de la producción y las observaciones indicaron que una parte importante de la capacidad productiva se desperdiciaba por averías y paros de las máquinas. La espera de la llegada de reparadores calificados se indica como causa de la duración de los paros, cuando, en realidad, el servicio de mantenimiento está físicamente centralizado en un lugar y organizado en una sección que depende del director de producción, pese a que la empresa tiene varios talleres emplazados en diversas partes de una gran zona urbana. El consultor está tentado de sugerir una organización descentralizada del mantenimiento (por ejemplo, un reparador en cada taller, o varios centros, cada uno de los cuales esté ubicado cerca de un grupo de talleres). A este respecto, se debe tomar en consideración, entre otras cosas, el tiempo de espera de los reparadores: la descentralización aumentaría su número y no se podría garantizar el uso pleno de su tiempo. El paso siguiente revela que el director de producción se opone a la descentralización de los servicios de apoyo técnico y prefiere en general la centralización. Durante cierto tiempo, el consultor se inclina a pensar que este hecho constituye un obstáculo importante a la solución del problema. Se le ocurre la idea de volver a examinar las causas técnicas de los paros de las máquinas y la actitud de los trabajadores con respecto a las averías de las máquinas. Reúne más datos y descubre que los salarios de los operadores de las máquinas no guardan relación con el tiempo efectivo de trabajo de éstas. Descubre asimismo que la mayor parte de los paros son causados por pequeñas

deficiencias y que los operadores podrían fácilmente recibir formación para eliminar ellos mismos ciertos defectos. En sus propuestas, el consultor finalmente se concentra en los cambios del sistema salarial para motivar a los trabajadores a reducir al mínimo el tiempo que las máquinas están paradas, la capacitación de los operarios para que se encarguen del mantenimiento y de pequeñas reparaciones y en algunos ajustes en las funciones del servicio central de mantenimiento.

Elaboración de los datos

Antes de someter los datos a las actividades analíticas más arriba descritas, es preciso corregirlos y seleccionarlos. Esta actividad incluye la verificación de su integridad, así como de la claridad de los registros y de la presentación, la eliminación o corrección de errores y la comprobación de que se han aplicado criterios uniformes al reunir los datos.

El caso más evidente es el del registro de una actividad de producción: si 19 anotaciones muestran una duración de entre 4 y 5 minutos, una anotación que indique 12 minutos no puede utilizarse para calcular la cifra media. No obstante, esto sucede en contextos muy diferentes, por ejemplo, en la contabilidad, donde los gastos generales pueden estar distribuidos incorrectamente entre diversos productos, o donde una cuenta puede incluir partidas que deberían figurar en una cuenta distinta.

Las verificaciones cruzadas ayudan en algunos casos: por ejemplo, si la información se obtuvo en una entrevista, se podrá verificar con entrevistas posteriores. En otros casos no existe ninguna posibilidad de verificación cruzada y son la experiencia y el criterio del consultor, junto con el asesoramiento recabado del personal del cliente, los que ayudan a depurar los datos antes de utilizarlos en actividades analíticas.

Clasificación

La clasificación de los datos comienza antes de que se inicie el descubrimiento de los hechos mediante el establecimiento de criterios para la organización y tabulación de los datos (sección 8.2). Otras clasificaciones y ajustes en los criterios de clasificación se efectúan durante la investigación de los hechos (verbigracia, el consultor decide utilizar una clasificación más detallada de los datos de lo que estaba previsto originalmente) y después de ella. Si los hechos se registran de una manera que permita la clasificación múltiple (por ejemplo, en una computadora), el consultor puede poner a prueba diversas clasificaciones posibles antes de optar por la más oportuna para los fines de su tarea.

Es preciso clasificar tanto la información cuantificada como la de otro tipo. Por ejemplo, si las quejas acerca de la escasez de oportunidades de capacitación sólo proceden de ciertos departamentos o de personas de ciertos grupos de edades, la clasificación debe revelarlo.

Los principales criterios de clasificación empleados por los consultores son los siguientes:

- tiempo;
- lugar (unidad o dependencia);

- responsabilidad;
- estructura:
- factores determinantes.

La clasificación de los datos en función del *tiempo* indica las tendencias, los ritmos del cambio y las fluctuaciones al azar y periódicas.

La clasificación en función del *lugar o unidad o dependencia orgánica* ayuda a examinar los problemas de las diversas partes de la organización y a idear soluciones relacionadas con las condiciones específicas de cada unidad o dependencia.

La responsabilidad por los hechos y acontecimientos es un aspecto diferente. En muchos casos la responsabilidad no es idéntica al lugar (unidad o dependencia) donde se ha producido un hecho.

La clasificación según *la estructura de las entidades y los procedimientos* es esencial y aplica varios criterios. Los trabajadores, los materiales, los productos o la planta y el equipo se pueden clasificar desde múltiples puntos de vista. Un objetivo importante en este caso es definir de qué modo los cambios de los componentes afectan a la magnitud de toda la entidad y orientar las medidas hacia los componentes que ejercen una mayor influencia en los resultados totales. Por ejemplo, el tiempo de espera total de una turbina de vapor puede estar determinado por el tiempo de maquinado y montaje de un componente, la rueda móvil.

Las operaciones en un proceso de producción se pueden clasificar según su secuencia cronológica y presentar en un cuadro o diagrama, o en el plano del taller (lo que permite indicar las direcciones y distancias de los movimientos del material en proporciones reducidas).

Las relaciones orgánicas y las relaciones no oficiales en las organizaciones se pueden clasificar mediante gráficos, diagramas, matrices, etc.

La clasificación en función de los *factores influyentes o determinantes* es una etapa preparatoria en el análisis funcional y causal. Por ejemplo, es posible clasificar los paros de las máquinas según los factores que los causan: falta de material, interrupción en el suministro de energía, ausencia del trabajador, retraso en la programación, falta de piezas de repuesto, etc.

En muchos casos una clasificación sencilla (en función de un criterio) no basta: se recurre a la *clasificación cruzada* que combina dos o más variables (por ejemplo, los trabajadores se clasifican por grupo de edades, sexo y extensión del empleo con la organización).

Análisis de los datos organizados

Los datos que se han preparado y organizado por medio de clasificaciones se analizan para determinar relaciones, proporciones y tendencias. Según la índole del problema y el objetivo de la misión de consultoría. para analizar los datos se utilizan diversas técnicas. El empleo de técnicas estadísticas es común (promedios, dispersión, distribución de la frecuencia, correlación y regresión), y se utilizan con frecuencia otras técnicas, entre ellas el uso de modelos matemáticos y técnicas gráficas. Para un examen detallado de éstas el lector debe remitirse a la bibliografía especializada [6].

El análisis estadístico y otros análisis cuantitativos tienen sentido sólo cuando se pueden poner al descubierto relaciones cualitativas. Por ejemplo, la asociación entre dos variables se puede medir por correlación, pero la correlación no explica el carácter y las causas de la relación.

El principal objetivo consiste en determinar si existe una relación específica entre diversos factores y acontecimientos descritos por los datos v. en caso afirmativo, examinar su naturaleza. De ser posible, la relación se cuantifica y define como *función* (en el sentido matemático de la palabra), en la que una o más variables dependientes están en una relación concreta con una o más variables independientes. El propósito es descubrir y definir relaciones que sean sustanciales y no sólo accidentales.

Por ejemplo, a partir de los datos recopilados en diversas empresas, el consultor puede descubrir que el costo de una reparación general importante de máquinas herramientas guarda cierta relación con su precio de compra. Si esa relación se define como una función, el consultor puede prever el costo de la reparación y su influencia en los costos de producción de otras empresas que utilicen un equipo análogo.

Una formacomún de expresar y medir las relaciones son las *razones*, que pueden analizar silos insumos de una actividad generan productos proporcionados, examinar si los recursos y los compromisos están adecuadamente equilibrados o expresar la estructura interna de un factor o recurso particular.

En la sección 7.2 se hicieron algunas observaciones sobre el empleo de las razones. En un trabajo analítico detallado, las razones de los datos totales globales pueden descomponerse en razones analíticas. Por ejemplo, cabe utilizar una serie de razones para medir la productividad del trabajo:

$$\frac{V}{E} = \frac{}{} \times \frac{}{} \times \frac{V\,HD\,TM\,T}{HD\,TM\,T\,E}$$

V = valor de la producción

E = número total de empleados

HD = total de horas de trabajo directo

TM = número total de trabajadores manuales

T = número total de trabajadores.

No existen límites para la construcción de razones analíticas detalladas en ninguna empresa y en ninguna zona funcional de la dirección. En este caso igualmente la elaboración de una razón o coeficiente cuantitativo tiene sentido si existe alguna relación cualitativa y si el empleo de una razón da mayor sentido al análisis mediante la medición de esa relación y su comparación con un patrón o con otro caso conocido [7].

Análisis causal

Este análisis tiene por objetivo descubrir las relaciones causales entre las condiciones y los acontecimientos. Proporciona un medio para planificar los cambios y las

mejoras. Si las causas que han provocado ciertas situaciones, resultados o problemas son conocidas, las medidas se podrán concentrar en esas causas y tratar de cambiarlas (si se pueden cambiar, por supuesto).

Ahora bien, ¿cómo descubre el consultor que existe una relación causal? Recuérdese que en la mayoría de los casos iniciará la investigación con una o más hipótesis en cuanto a la causa o causas de un problema. Como ha estudiado y practicado la dirección de empresas, y se ha encontrado probablemente en alguna situación análoga antes, enfocará el análisis causal con ciertos conocimientos teóricos y experiencia. Tiene una idea acerca de las posibles causas principales, y para confirmarla necesita tener una opinión global y sintética del proceso o sistema total que está examinando y del contexto global de la organización. Es raro que un consultor afronte situaciones en que se puedan descubrir relaciones causales inusitadas. Con todo, esto también sucede; por ejemplo, un consultor de un país industrial que trabaja en una economía en desarrollo puede descubrir relaciones causales entre ciertos factores culturales y el rendimiento económico de una organización que no había encontrado en sus estudios y trabajos anteriores.

Es siempre necesario proceder muy metódicamente, examinar de manera detallada, sobre la base de la información reunida, si una causa hipotética podría realmente haber creado el efecto efectivamente observado. Cuando la supresión de una causa hipotética no produce la desaparición del efecto, no se ha descubierto la causa principal. Por ejemplo, en un taller en el que existen malas condiciones de trabajo los trabajadores se cansan rápidamente y cada día la producción disminuye considerablemente después de 3 o 4 horas de trabajo. Si esas condiciones (verbigracia la ventilación o la iluminación) se cambian y la producción no aumenta, o sólo aumenta muy ligeramente, tendremos que buscar otra causa. Podría ser la malnutrición. Las malas condiciones de trabajo pueden agravar la situación, pero no son su causa principal.

Lamentablemente, la experimentación mediante la eliminación de una o más causas hipotéticas no es posible, o sería demasiado lenta y costosa, para abordar los problemas gerenciales y empresariales. En la mayor parte de los casos, es la calidad del trabajo de diagnóstico la que ha de eliminar algunas causas hipotéticas y establecer la causa real.

Conviene señalar algunas dificultades y trampas del análisis causal.

Causa y efecto. Con frecuencia se observan condiciones que se influyen recíprocamente y existe el peligro de tomar un efecto por su causa. Un ejemplo típico es la relación entre el mal estado de ánimo del personal y el bajo rendimiento de una organización. ¿Es el mal estado de ánimo del personal la causa de los deficientes resultados de la empresa o los malos resultados deprimen al personal y lo desaniman? Si se adopta una opinión estática, esas condiciones se influyen recíprocamente y existe un círculo vicioso; pero ¿qué condición es la causa de la otra?

Causa básica o primordial. Supóngase que el consultor establece que la reducción de las ventas y de los beneficios son la causa del mal estado de ánimo del personal. ¿Cuál es en este caso la causa de los malos resultados de la empresa? El consultor descubre que es la pérdida de un importante mercado extranjero, pero ¿por qué

se ha perdido ese mercado? Se perdió debido a un grave error en la política de determinación de los precios. ¿Por qué se cometió ese error? Y la investigación continúa...

Al diagnosticar los problemas empresariales y gerenciales, los consultores hacen frente a *cadenas de causas y efectos.* La cuestión consiste en saber con qué grado de profundidad y extensión ha examinado las causas básicas (o primordiales). Ello ayuda igualmente a tener presente el objetivo. Podría ser incitante, pero no muy práctico, remontar las causas al pecado original. No obstante, ésta no es la tarea del consultor. El consultor tendrá que considerar una causa como la básica. Será *relativamente* básica. Por regla general, habrá una causa sobre la que eI cliente podrá actuar. El consultor tendrá de este modo la posibilidad de proponer soluciones con respecto a las causas fundamentales, sin sugerir lo imposible.

Causas múltiples de un efecto. Un problema tiene frecuentemente dos o más causas, aunque una de ellas puede ser más importante que las demás. Esto sucede a menudo en los problemas de personal (el comportamiento y rendimiento de un director se ven afectados simultáneamente por las dificultades con que tropieza en la oficina o los problemas en el hogar), o los problemas de una organización causados por acontecimientos paralelos, pero independientes (verbigracia la modificación del tipo de cambio *y* el fallecimiento de un director comercial destacado).

Efectos múltiples de una causa. Lo contrario sucede igualmente con frecuencia: se descubre que una condición es la causa de varios efectos. Por ejemplo, la existencia de una camarilla política o étnica en una empresa puede ser la causa de numerosos problemas de personal, gerenciales y empresariales.

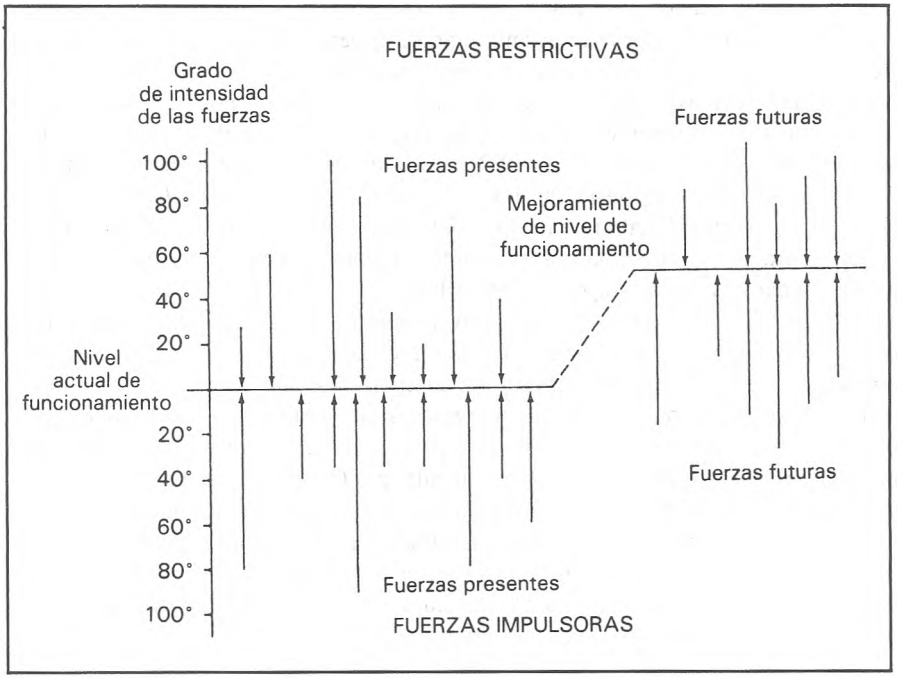
Análisis del campo de fuerzas

Una manera posible de examinar las relaciones y los factores que influyen en los cambios es el análisis del campo de fuerzas, elaborado por Kurt Lewin (figura 8.1). Con arreglo a este concepto, la situación presente de una organización se considera como un equilibrio mantenido por dos sumas de fuerzas que actúan en dirección opuesta: fuerzas impulsoras (coadyuvantes) que se orientan hacia el cambio, mientras que fuerzas restrictivas (u obstaculizadoras) se oponen al cambio. En el trabajo analítico es preciso identificar esos dos tipos de fuerzas y evaluar la intensidad relativa de cada una de ellas. Los cambios se producen cuando se crea un desequilibrio entre los dos grupos de fuerzas, por ejemplo, incorporando una o más fuerzas nuevas o aumentando o disminuyendo la intensidad de una fuerza ya existente. Cuando se llega a una nueva situación, se establece un nuevo equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. Y así sucesivamente.

Comparación

La comparación es un instrumento analítico esencial, estrechamente relacionado con los instrumentos metodológicos más arriba examinados. En la sección 7.2 se han examinado los principales sustitutivos de las comparaciones que se utilizan comúnmente en los estudios preliminares de diagnóstico. En la tarea detallada de diagnóstico se dan las mismas posibilidades, pero la comparación se usa, no sólo para efec-

Figura 8.1 Análisis del campo de fuerzas



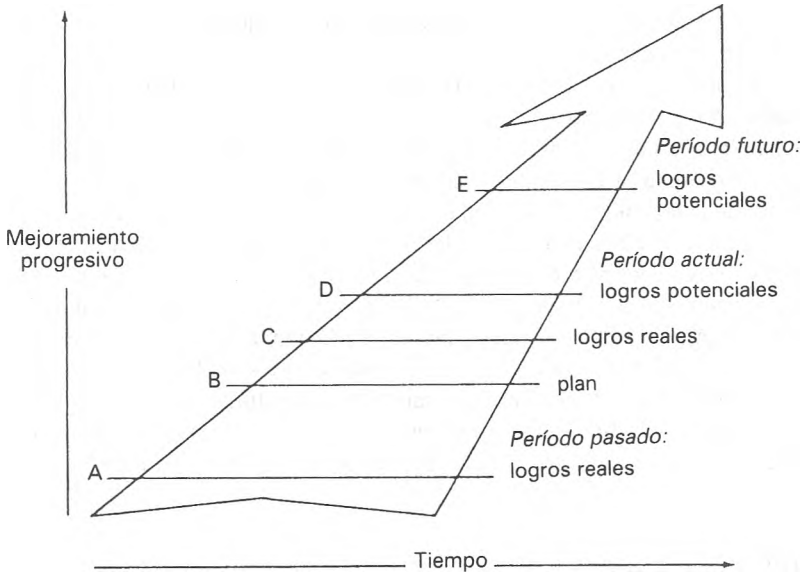
tuar una evaluación global, sino además para examinar los detalles del funcionamiento y establecer soluciones. Las diversas bases de las comparaciones que se efectúan *dentro* de la organización cliente se representan en la figura 8.2. El consultor puede comparar C con A, C con B, C con D, E con C, etc.

La comparación es de especial interés para los consultores que analizan el funcionamiento, ya que ayuda a establecer los niveles (o logros potenciales) futuros y proporciona de ese modo orientación para la elaboración de propuestas. En este aspecto es donde las comparaciones se transforman en particular en ejemplos, modelos y normas de fuera de la organización e incluso de fuera del sector y del país. El consultor analiza si la diversidad de condiciones permite esa comparación, especialmente si se va a utilizar para obtener algo más que una idea general, es decir, para formular sugerencias concretas al cliente sobre lo que debe hacer.

Análisis del futuro

Debido a su concentración en las medidas prácticas, todo el trabajo de consultoría está orientado en lo esencial hacia el futuro. Sea que el consultor se ocupe de problemas de corrección, de progresión o de creación, la pregunta siempre es la misma: ¿qué se debe hacer? Esta orientación futura da un sesgo particular al análisis de los hechos porque los consultores tienen que reunir o establecer datos sobre una situación que no existe todavía además de acopiar datos sobre realidades existentes.

Figura 8.2 Diversas bases de comparación



Esta afirmación no es exactamente correcta, puesto que el futuro está relacionado con el pasado y el presente. Muchos acontecimientos y relaciones futuras se pueden predecir. Por consiguiente, es esencial analizar las tendencias de los datos que describen el medio ambiente y la organización de que se trate. Todos los consultores están interesados en tendencias, ya consista su tarea en analizar un complejo problema de estrategia empresarial o un problema más restringido como la simplificación de los registros de producción.

Lamentablemente el método más común de análisis de las tendencias futuras es la simple extrapolación. Tendemos a pensar en el futuro como una simple extensión de las tendencias del pasado porque no podemos o no queremos analizar si esas tendencias continuarán en realidad y qué nuevos acontecimientos podrían alterarlas de forma radical. En períodos de rápidas transformaciones tecnológicas, sociales y de otra índole, y estamos viviendo uno de esos períodos, es normal que las tendencias del pasado no prosigan en el futuro sin alteraciones sustanciales.

Los datos sobre las tendencias futuras recopilados de diversas fuentes externas de información han de ser examinados con cautela y es preciso evaluar su fiabilidad. Por ejemplo, un consultor que trabaja para una empresa cliente que aplica unos procedimientos de producción que requieren mucha energía obtiene información sobre nuevas capacidades de generación de energía en la construcción, sobre las fechas en que está proyectado que queden terminadas y sobre los cambios previstos en el precio de la electricidad. Debería saber que las nuevas centrales eléctricas están muy atrasa-

das con respecto a los planes iniciales y que su costo real tiende a ser superior al previsto originariamente. ¿Cómo influirá esto en la formación futura de la estructura de los costos de una organización cliente que es un gran consumidor de electricidad? Puede que sea necesario elaborar planes sustitutivos y calcular con qué probabilidad podrán transformarse en una realidad.

Al pensar en la evolución futura de una organización cliente es preciso efectuar un análisis meticuloso. Esa evalución puede ser afectada por cambios ambientales. Por ejemplo, al analizar la dimensión temporal del ciclo de la vida de un producto es necesario examinar si la curva que es habitual en un sector dado es válida o si los progresos de la tecnología imponen la utilización de una curva diferente.

Lo mismo se aplica al análisis de las razones o coeficientes. Algunas razones pueden perder su importancia o incluso llegar a no tener sentido. En la venta al por menor. la relación de las ventas por empleado mantiene su significado cuando se pasa de una tienda pequeña a un gran almacén, supermercado o autoservicio. No obstante. está perdiendo su significado con la aparición de superficies de venta automáticamente controladas donde hasta los cajeros son sustituidos por equipo de facturación y control electrónico. Las relaciones tales como ventas por metro cuadrado de superficie de venta o ventas por 1 000 dólares de capital invertido pasan a tener más importancia.

Síntesis

Conviene recordar que para un consultor de empresas el método analítico y el método sintético son las dos caras de una misma moneda. A medida que avanza el análisis de los hechos, el método del consultor entrañará cada vez más una síntesis, ya que éste determinará las relaciones fundamentales, las tendencias y las causas, hará una distinción entre los acontecimientos y factores fundamentales y secundarios y definirá los factores y condiciones que habrá que modificar si se quiere cambiar todo un proceso u organización. En particular, el consultor actúa como un sintetizador cuando piensa en el futuro y ayuda al cliente a definir un programa de acción para preparar el porvenir de la organización.

En la práctica de la gestión y la consultoría la síntesis es mucho más difícil que el trabajo puramente analítico. Algunos voluminosos informes analíticos son difíciles de utilizar, aunque se basan en una ingente cantidad de hechos y definen largas listas de problemas. No obstante, carecen de síntesis y no identifican medidas esenciales. Como todas las medidas propuestas no se pueden introducir al mismo tiempo o con la misma energía, los primeros pasos se darán al azar o se abandonarán pronto.

No toda persona tiene el espíritu de síntesis y la pericia para sintetizar. El empleo de la síntesis es probablemente uno de los principales conocimientos que ha de adquirir un nuevo consultor de empresas.

Los consultores no son las únicas personas que pueden tener problemas con la utilización eficaz del pensamiento sintético y el método sintético. Alvin Toffler señala que nuestra civilización «destacaba en grado sumo la importancia de nuestra capacidad para dividir los problemas en sus componentes: valoraba menos frecuentemente la capacidad para volver a montar las piezas. La mayor parte de las personas están

culturalmente más dotadas para el análisis que para la síntesis. Este es uno de los motivos por el que nuestras imágenes del futuro (y de nosotros mismos en ese futuro) son muy fragmentarias, caprichosas y erróneas... Hoy estamos en la frontera de una nueva edad de la síntesis» [8].

La síntesis es el aspecto del trabajo de diagnóstico que proporciona una vinculación con la fase siguiente del proceso de consultoría, es decir, la fase de planificación de la acción, que se examinará en el capítulo 9.

8.5 Información al cliente

A lo largo del presente capítulo nos hemos referido a la conveniencia de hacer participar activamente al cliente en la recopilación de los datos y otras actividades de diagnóstico. El objetivo es crear una relación auténticamente colaborativa entre el consultor y el cliente en una etapa inicial del cometido y prevenir las diversas actitudes y reacciones negativas por parte del cliente que son difíciles de evitar, si está mal informado acerca de lo que está realmente sucediendo y si las conclusiones del consultor le llegan como una sorpresa. Hemos mencionado asimismo la necesidad de proporcionar información al cliente durante la fase de diagnóstico.

Utilidad de la información proporcionada al cliente

La información que se proporciona al cliente:

- le aporta algo nuevo e importante acerca de su organización;
- lo pone en conocimiento del enfoque adoptado por el consultor y de los progresos logrados en la investigación:
- aumenta la contribución activa del cliente a la tarea;
- ayuda al consultor a seguir por buen camino o a reorientar su investigación, si es necesario.

La noción de información al cliente se refiere no sólo a cualquier información útil, sino a la información reunida, analizada y elegida por el consultor mientras trabaja con el cliente.

La información razonada utilizada durante el diagnóstico es en sí un método de diagnóstico. La hipótesis de partida es que una información adecuadamente seleccionada y presentada provocará alguna reacción por parte del cliente, por lo que el consultor debe tener siempre presente qué reacción desea provocar. ¿Quiere más información sobre el tema? ¿Quiere información acerca de un nuevo tema, sobre el que el cliente es reacio a hablar? ¿Debe el cliente criticar los datos presentados por el consultor? La aportación de una información razonada al cliente es simultáneamente una técnica de información utilizada para fomentar el cambio. ¿Es esto lo que se quiere? ¿Dispone el consultor de suficiente información segura para transmitírsela al cliente con la intención de estimular el cambio? Si existe el peligro de provocar un cambio prematuro, se debe advertir al cliente de ello.

Cuándo se ha de aportar la información

La información razonada que se aporta al cliente es algo más que un informe sobre el trabajo realizado. Por consiguiente, se debe facilitar en momentos en que puede ser útil para un objetivo concreto. Por ejemplo, cuando esa información muestra al cliente que los datos recopilados hasta ahora indican la existencia de algún problema nuevo, no previsto en la negociación y planificación del encargo inicial, o cuando el consultor considera que tiene suficiente información para eliminar ciertas hipótesis hechas al comienzo de su trabajo, pero prefiere examinar este aspecto con el cliente. Un consultor que adopta la estrategia de «numerosos pasos cortos» debe informar al cliente cada vez que posea datos suficientes para decidir el próximo paso que se ha de dar.

A quién se ha de proporcionar la información

En principio, se debe proporcionar esa información a las personas de quienes el consultor espera más ayuda, más información o ciertas medidas relacionadas con el problema de que se trate. A menudo se insiste en que si la información es demasiado restrictiva (reservada a determinadas personas o pequeños grupos de la alta dirección), es poco realista esperar que otras personas mantengan o incluso aumenten su interés en ayudar al consultor. Algunos autores consideran que se trata de una cuestión de ética profesional: si una persona está dispuesta a proporcionar información y desmuestra su interés en la consultoría, tendrá derecho a recibir a su vez información sobre lo que se ha hecho con los datos que él ha aportado.

En la práctica existen límites a esto. Cierta información será claramente confidencial y no se podrá divulgar a un gran número de empleados. La decisión de a quién se ha de informar sobre las conclusiones del consultor y en qué etapa es también una cuestión de táctica de consultoría. Por ejemplo, personas que al principio se negaron a dar información al consultor pueden modificar su actitud, si ven que el consultor comparte información con ellos.

Qué información sobre ios resultados se ha de dar y cómo

El consultor quiere mostrar que no ha estado perdiendo su tiempo y que tiene información interesante que comunicar. Sin embargo, el objetivo no es impresionar a otras personas. El consultor debe mostrarse selectivo al compartir información en la que es probable que el cliente esté seriamente interesado, ante la que probablemente reaccionará y que lo estimulará.

Facilitar información sobre los resultados no es decir al cliente lo que ya sabe. Esta es una regla general que se ha de cumplir siempre en la presentación de informes y en las comunicaciones con el cliente. Con todo, cuando la información reunida contiene factores que son auténticamente novedosos para el cliente, o muestra unos vínculos insospechados entre efecto y causa o elementos positivos y deficiencias ocultas, es útil dar información sobre esos aspectos.

La información sobre los resultados no es tampoco evaluar al cliente. Por tanto, el consultor evita emitir juicios de valor; es el cliente quien debe sacar las conclusiones de la información elegida de una manera imparcial que se le presenta. Este objetivo se debe siempre tener presente. Por ejemplo, no es una buena táctica hablar sólo acerca de problemas y dificultades, y de más problemas y más dificultades con que ha tropezado el consultor. La información del consultor debe también señalar la capacidad potencial de solucion del problema del cliente y sugerir en qué direcciones puede comenzar la búsqueda de soluciones factibles. Nunca se insistirá lo bastante en la necesidad de preparar meticulosamente los datos y la forma de presentar la información que se va a utilizar.

Forma de la información facilitada al cliente

Muchos consultores recurren a la información oral individualizada a miembros importantes de la organización cliente. Otra forma es la información por escrito, verbigracia informes o memorandos provisionales. Una forma común consiste en las reuniones de información con diversos grupos de la organización cliente. Estas reuniones pueden aportar una valiosa información adicional y ayudar al consultor a concentrar su investigación en cuestiones esenciales. Constantemente revelan actitudes respecto del problema abordado y del enfoque adoptado por el consultor.

Terminación de la fase de diagnóstico

El final de la fase de diagnóstico proporciona una importante oportunidad para facilitar información sobre la labor del consultor. Antes de presentar un informe de diagnóstico, el consultor puede considerar útil sugerir la celebración de una o más reuniones de información para examinar las conclusiones principales; esto puede ayudarle a poner al descubierto las últimas lagunas de su análisis y también para preparar al cliente a las conclusiones que le presentará oficialmente.

Incluso si la tarea de consultoría va a continuar, es decir, si resulta evidente que se producirá una transición fluida de la etapa de diagnóstico a la planificación de medidas y luego a su aplicación, hay un buen motivo para presentar un informe sobre la marcha del trabajo en el momento en que acabe manifiestamente la etapa de investigación de los hechos y de diagnóstico en una misión de consultoría. El período de obtención y examen de los hechos puede haber sido largo y costoso para el cliente. Muchos directores quizá no han participado en el proceso muy a fondo, pese a estar interesados en los resultados del cometido. Un buen informe sobre la marcha de los trabajos será obviamente bien acogido.

Existen tareas de consultoría que no tendrán ninguna nueva fase, como las auditorías de empresa y los estudios globales de diagnóstico de las organizaciones, en que se pide al consultor que establezca y analice los hechos, pero por algún motivo el cliente no quiere que vaya más allá. En esos casos el informe sobre el diagnóstico será considerado también como el informe de final de tarea (véase el capítulo 11).

Si la misión de consultoría va a continuar, es esencial obtener el acuerdo del cliente antes de lanzarse a la fase de planificación de las medidas (por ejemplo, sobre un tra-

bajo detallado y extensivo, sobre la concepción de un nuevo plan y sobre su aplicación). En los contratos de consultoría a menudo se especifica de manera detallada lo que sucederá exactamente al final de la fase de diagnóstico, antes de decidir si se proseguirá el encargo y cómo.

[1] Discurso de J. H. Fuchs a la Sociedad de Consultores Profesionales de Empresas en Nueva York. Véase también el apéndice 6 en el que se describe el trabajo de diagnóstico en la esfera de la gestión de la producción.

[2] P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin. Texas. LearningConcepts, 1981), pág. 141.

[3] Existen muchos libros que contienen descripciones detalladas de diversas técnicas de representación gráfica de los procesos y relaciones. Véanse, por ejemplo, A. Daniels y D. Yeates (publicado bajo la dirección de): *Basic training in systems analysis* (Londres, Pitman, 1969); OIT: *Introducción aI estudio deI trabajo,* tercera edición revisada (Ginebra, 1980), o H. B. Maynard (publicado bajo la dirección de): *Industrial engineering handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, i9[71]).

[4] Véanse, por ejemplo, en H. y Z. Roodman: *Management by communication* (Toronto. Methuen Publications. 1973). capítulo 5. «The effective interview», o F. M. López: *Personnel inierviен'ing(NuevaYork,* McGraw-Hill. 1975).

[5] Véase, por ejemplo. T. K. Reeves y D. Harper: *Surveys at work: A practitioner's guide* (Londres, McGraw-Hill. 1981).

[6] Véase, por ejemplo, V. T. Clover y H. T. Balsey: *Business research methods* (Columbus, Ohio. Grid Publishing Co.. 1979).

[7] En C. A. Westwick: *How to use management ratios* (Epping, Gower Press, 1973), se hace una descripción detallada del uso de las razones o coeficientes en diversos sectores y funciones de gestión. Véase también C. Guthrie: *Interfirm comparison and business clinics in road transport* (Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo. 1985. mimeografiado).

[s] A. Toffler: *The third wave* (Londres, Pan Books. 1981). pág. 141.

PLANIFICACION DE LA ACCION 9

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de una o más soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en un análisis detallado, exacto y global del problema y sus causas, así como de los factores y fuerzas que influyen en el proceso de modificación en la organización cliente. Además, el diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción. Si se ha determinado que el problema consiste en «una baja capacidad de producción, que imposibilitará el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el aumento de la demanda», la planificación de la acción se concentrará en la elaboración de soluciones de recambio como la reconstrucción de una planta existente, la construcción de una nueva planta, la compra y adaptación de otra planta, la adquisición de otra empresa, la concertación de nuevos acuerdos de subcontratación, etc. Si el problema consiste en unas «reducidas diferencias salariales» (los trabajadores muy calificados reciben remuneraciones insuficientes, mientras que algunas categorías de trabajadores no calificados están excesivamente remuneradas), la planificación de la acción entraña una búsqueda de maneras factibles de restablecer unas diferencias económicas y socialmente justificadas, teniendo en cuenta las reglamentaciones salariales vigentes, los convenios colectivos y otros factores que no es posible ignorar. En el trabajo de diagnóstico se habrán indicado y examinado esos factores, proporcionando de ese modo suficiente información para orientar la labor hacia soluciones factibles.

A pesar de esta insistencia en la continuidad y en la necesidad de basar la planificación de la acción en el diagnóstico, existen considerables diferencias de enfoque y metodología. Ya no se insiste en un trabajo de investigación de los hechos analítico, sistemático y meticuloso, sino en la innovación y la creatividad. El objetivo no es encontrar más datos y otras explicaciones de la existencia de un problema u otro, sino dar con algo nuevo. Como es obvio, no todas las soluciones a los problemas de los clientes entrañarán enfoques innovadores. A menudo no es necesario encontrar so-

luciones totalmente distintas porque las soluciones ya existen en alguna parte; basta con hallarlas y transplantarlas. No obstante, incluso la transferencia y adaptación exigen imaginación y creatividad.

Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción el cliente participe de manera más activa que en la fase de diagnóstico. Existen varias razones para ello:

- no se debe emprender un amplio trabajo conceptual, de diseño y de planificación sobre una o algunas posibles soluciones, si no se está seguro de que el cliente conoce plenamente y está totalmente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando; este acuerdo se puede establecer con más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar qué aceptará y podrá aplicar la organización cliente;
- la planificación de la acción exige la movilización de las personas más dotadas y el examen de todas las ideas buenas; es ineficaz si la organización cliente no contribuye con todas sus capacidades a este esfuerzo;
- como ocurre con el diganóstico, el personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con la orientación técnica del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto;
- la participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará muy necesario en la fase de aplicación;
- por último, la planificación de la acción proporciona un nuevo conjunto de oportunidades de aprendizaje para el cliente; esas oportunidades se perderán definitivamente, si se deja que el consultor actúe por su cuenta.

Una vez más, el lector debe remitirse a la sección 4.5 en la que se describen diversas técnicas de intervención que contribuyen al cambio. Algunas de esas técnicas se pueden utilizar para que un equipo constituido con el cliente y su personal examine las medidas propuestas.

El tiempo puede ser una limitación: en muchas tareas el tiempo dedicado a la recopilación y el examen de los hechos ha sido relativamente largo y, cuando se pasa a la elaboración de propuestas, existe un deseo general de acabar el proyecto lo antes posible. Al consultor se le deja poco tiempo para que prepare soluciones de recambio y elabora sólo una solución. Incluso el trabajo con respecto a una propuesta tiene que terminar aunque no esté perfectamente completado. Como profesional, el consultor puede deplorarlo y en muchos casos la dificultad se puede evitar programando de manera adecuada el cometido y asegurándose de que se deja tiempo suficiente para la planificación creativa de la acción. Sin embargo, si el problema del tiempo no se puede superar, el consultor debe consultar al cliente y acordar con él si el límite temporal se debe mantener o se puede retrasar para llegar a una solución más eficaz.

9.1 La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones

El cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución al problema. No obstante, cuando la planificación de la acción comienza, raras veces es posible señalar de inmediato una solución que sea claramente la mejor (aunque esto puede suceder). La mayor parte de los problemas empresariales y gerenciales tienen más de una solución y en algunos casos el número de soluciones posibles es elevado. El consultor puede conocer algunas posibles soluciones, pero no otras. A menudo, la complejidad y originalidad de la situación son tales que a nadie se le ocurre de inmediato una solución evidente. No se pueden abordar situaciones nuevas con métodos viejos y los consultores de empresas actúan en un campo que se transforma con extrema rapidez.

La fase de planificación de la acción se inicia, por tanto, con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. 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. De ese modo, el consultor estará seguro de dar a su cliente lo mejor que puede. El cliente, por otro lado, sentirá confianza ya que no se lo está obligando a aceptar una solución sin que se le informe acerca de otras posibilidades.

Orientación de la búsqueda de soluciones

El principal factor que se ha de tomar en consideración es la índole del problema, en especial sus características técnicas (esfera funcional: técnicas o métodos que se han de modificar), complejidad (aspectos técnicos, financieros, humanos y de otra índole de la gestión involucrados; importancia para la organización cliente; necesidad de respetar las normas técnicas sectoriales) y grado de novedad (si el consultor y el cliente están familiarizados con el problema; si es preciso elaborar una solución completamente nueva o si se puede aplicar una solución conocida con o sin adaptación).

El consultor, en colaboración con el cliente, tendrá que decidir si ha de orientar la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance de la mano (por ejemplo, la compra de un conjunto de programas de una empresa de informática) o hacia una solución totalmente original (elaborar un nuevo programa utilizando los propios recursos del cliente o encargar ese trabajo a un especialista en diseño de programas). Es necesario decidir hasta dónde debe llegar la búsqueda. ¿Se debe limitar a la organización cliente? ¿Pueden encontrarse soluciones factibles en otras organizaciones, sectores o países? ¿Es necesario examinar la bibliografía' técnica?

En el cuadro 9.1 figura una lista de verificación de algunas cuestiones que se han de tomar en consideración al decidir cómo orientar la búsqueda de soluciones factibles del problema.

Cuadro 9.1 Lista de verificación de las consideraciones preliminares

I. ¿Qué se debe conseguir con las nuevas disposiciones?
- ¿qué nivel de rendimiento?
- ¿qué calidad del producto?
- ¿qué nuevo producto, servicio o actividad?

II. ¿En qué diferirá la nueva situación de la presente?
- ¿productos, servicios o actividades diferentes?
- ¿método diferente?
- ¿equipo diferente?
- ¿emplazamiento diferente?

III. ¿Es probable que los efectos sean duraderos?
- ¿la empresa del cliente y su mercado están cambiando tan rápidamente que antes de que pase mucho tiempo no se necesitará el nuevo producto, servicio o actividad?
- ¿existe alguna posibilidad de volver a las prácticas presentes?

IV. ¿Qué dificultades surgirán?
- ¿resistencia de los empleados?
- ¿riesgo del trabajo?
- ¿exceso de producción?
- ¿escasez de materiales?

V. ¿Quién se verá afectado?
- ¿son receptivos los empleados?
- ¿qué se debe hacer para prepararlos?
- ¿es preciso hacer cambios correspondientes en otras partes?

VI. ¿Cuál es el mejor momento para hacer los cambios?
- ¿al final de una temporada?
- ¿durante el período de vacaciones?
- ¿al acabar un ejercicio financiero?
- ¿al comienzo de un año civil?
- ¿en cualquier momento?

Utilización de la experiencia

Al idear formas de mejorar la situación del cliente, el consultor a menudo recurre a la experiencia y examina los métodos que se han utilizado con éxito en otras partes, sobre la base del conocimiento derivado de diversas fuentes:

— los trabajos previamente realizados por el consultor;

— los archivos y la documentación de la organización del consultor;

— los colegas de su organización que han trabajado en condiciones análogas;

— la documentación profesional (con inclusión de las revistas);

— los fabricantes de la maquinaria, que pueden haber aportado mejoras;

— el personal de otros departamentos de la organización cliente, que puede tener conocimientos de un proceso particular;

— las organizaciones que están dispuestas a comunicar su experiencia.

En la búsqueda de mejoras se deben tomar en consideración todas las fuentes. En casos sencillos, puede resultar posible transferir un método utilizado por otra organización, con inclusión de formularios, un sistema de codificación, etc. (Primera-

mente, quizá sea necesario obtener el permiso para aplicar esos métodos y sistemas.) Esto será más fácil si el problema que se ha de resolver es en lo esencial de correción o de progresión. En la solución de problemas de creación que requieren soluciones innovadoras, las fuentes arriba enumeradas pueden no indicar ninguna línea de acción adecuada y el consultor, en cooperación con el personal del cliente, tendrá que concebir la suya propia. A este respecto, podría ser útil repasar algunos principios y métodos del pensamiento creativo.

Pensamiento creativo

El pensamiento creativo se ha definido como *la puesta en relación de cosas o ideas que anteriormente no estaban relacionadas.* El propósito es, por supuesto, descubrir o desarrollar algo nuevo. La historia de la ciencia y de la empresa está llena de ejemplos de descubrimientos basados en el pensamiento creativo y no hay razón alguna para que el consultor no pueda abordar numerosos problemas prácticos industriales y gerenciales con el mismo método.

Existen *cinco etapas* en el proceso del pensamiento creativo y es necesario pasar por todas ellas con conocimiento de causa para obtener los mejores resultados:

1) PREPARACION: Obtención de todos los hechos conocidos; aplicación del pensamiento convergente (analítico) en la medida de lo posible; definición del problema de diferentes maneras, es decir, replanteamiento del problema.
2) ESFUERZO: Pensamiento divergente, que producirá posibles soluciones o frustración. La frustración es una característica importante en la etapa del esfuerzo y en todo el proceso del pensamiento creativo. Suele ir seguida de la concepción de ideas realmente buenas.
3) INCUBACION: Consiste en dejar que el problema repose en el subconsciente, al mismo tiempo que se siguen haciendo otras cosas. Esto da también tiempo para debilitar las inhibiciones y bloqueos emotivos ante nuevas ideas y da la posibilidad de captar ideas adicionales de lo que se ve o se escucha en el intervalo.
4) INTUICION: El destello que da una respuesta y conduce a soluciones posibles del problema.
5) EVALUACION: Análisis de todas las ideas obtenidas en las tres últimas etapas con el fin de hallar soluciones posibles.

Dos de las etapas, las de preparación y evaluación, exigen una reflexión analítica. Las tres etapas centrales —esfuerzo, incubación e intuición— requieren dejar provisionalmente en suspenso el juicio y actuar con plena libertad. Se promueven de forma deliberada las ideas extravagantes, ya que el objetivo es la cantidad y no la calidad. Se obtienen numerosas ideas al provocar las ideas anteriores otras nuevas. La clave del pensamiento creativo exitoso es la separación consciente y deliberada entre la producción de ideas y la evaluación de ideas.

Entre las técnicas de pensamiento creativo, cabe mencionar las siguientes ':

Reuniones para suscitar ideas. Este es un medio para obtener un gran número de ideas de un grupo de personas en un breve plazo. Normalmente, un grupo de 8 a 12 personas aborda un problema y presenta ideas en una atmósfera de total libertad.

Los juicios de valor quedan en suspenso y todas las ideas, particularmente las extravagantes, se fomentan. En realidad, las ideas más extravagantes dan pie a menudo a la aparición de otras nuevas y muy prácticas. Las ideas se exponen sobre hojas de papel para imprimir y se presentan de modo muy rápido; una reunión puede originar más de 200 ideas en aproximadamente una hora. Estas reuniones para inducir a manifestar ideas es la técnica más conocida y más ampliamente utilizada. Su principal desventaja reside en el hecho de que todas las ideas se evalúan. Muchas de ellas son absurdas o irrelevantes y tienen que descartarse para llegar a unas pocas ideas verdaderamente buenas.

Sinéctica. Con esta técnica, que es análoga a las reuniones para suscitar ideas, un grupo de unas nueve personas aborda un problema. El «cliente», a quien incumbe el problema, lo explica, y los participantes hacen una sugerencia para resolverlo. Tras unos pocos minutos, el cliente analiza la sugerencia y dice lo que le gusta de ella antes de hablar de sus defectos. Luego se formulan otras sugerencias y se analizan hasta que se hallan posibles soluciones.

Enumeración de propiedades. Con esta técnica se enumeran las principales propiedades de la idea u objeto y se examina cada una de ellas para ver cómo se puede modificar. Normalmente se utiliza sobre cosas tangibles, más que intangibles. Por ejemplo, un destornillador tiene las siguientes propiedades: un mango redondo de acero, una empuñadura de madera, un extremo triangular plano, funcionamiento manual, ejerce la torsión girando.

Cada característica se pone en tela de juicio y se sugieren cambios. Algunos destornilladores modernos, por ejemplo, con ruedas de trinquete o una cabeza cruciforme en lugar del extremo triangular, representan mejoras.

Relaciones forzadas. Esta técnica aborda objetos o ideas y formula la pregunta: «¿De cuántas formas se podrían combinar para obtener un nuevo objeto o idea». Por ejemplo, un fabricante de muebles puede analizar los productos que fabrica y observar si dos o más se podrían combinar para obtener un mueble de otro tipo.

Análisis morfológico. Esta técnica anota todas las variables en una matriz y trata de combinarlas de nuevas formas. Por ejemplo, si se requiere un nuevo modo de transporte, las variables podrían ser las indicadas en el cuadro 9.2. Aunque la matriz no da todas las posibilidades, las diversas combinaciones de las variables enumeradas arrojan un número considerable de formas de transporte, muchas de las cuales existen. Muchas variantes se descartarán, pero algunas son dignas de consideración y pueden sugerir soluciones nuevas, prácticas, útiles y factibles.

Pensamiento lateral y «PO». Si un problema se aborda de forma analítica, es necesario reflexionar cada vez más a fondo y con mayor detalle: éste es el pensamiento vertical. El pensamiento creativo entraña el examen de todas las opciones, incluidas las que parecen quedar fuera de la zona del problema dado, es decir, el pensamiento lateral. De Bono ha recomendado el aplazamiento del juicio de valor colocando delante de una idea las letras «PO», que quieren decir «dar a la idea una oportunidad, no liquidarla demasiado rápidamente, ya que puede conducir a otras ideas útiles» [2].

Listas de verificación. Se pueden utilizar como indicadores de ideas. Las listas pueden ser específicas de un sector (por ejemplo, comercialización, diseño) o general.

Cuadro 9.2 Variables para crear nuevas formas de transporte

Traslado por	aire, agua, espacio, superficie de la tierra, bajo tierra
Traslado sobre	ruedas, cilindros, chorro de aire, chorro magnético, deslizaderas, cinta corrediza, funicular aéreo
Utilización de la vía	reservada, compartida con otros vehículos
Control	con control del operador, con control exterior
Energía proporcionada por	electricidad, gasolina, gas, combustible especial, energía atómica, viento, agua
Energía transmitida por	arrastre, impulsión, eyección, motor propio
Transmisión de la energía	interna: a las ruedas, el propulsor (aire), el propulsor (agua), máquinas sobre orugas, eyección
	extema: magnética, hidráulica, neumática, mecánica, por cable, por cinta corrediza, transmisión por hélice
Posición del viajero	sentado, tumbado, de pie, suspendido

La lista de verificación generalizada de Osborn [3] es bien conocida; los principales encabezamientos son: *¿Dedicar a otros usos?, ¿Adaptar?, ¿Modificar?, ¿Reducir al mínimo?, ¿Sustituir?, ¿Reordenar? ¿Invertir?, ¿Combinar?* Las listas de verificación se han de utilizar con cuidado, ya que pueden inhibir la creatividad al limitar las esferas de investigación.

La búsqueda de nuevas técnicas de creatividad continúa. Se ha sugerido el *soñar despierto,* si un largo trabajo intensivo sobre un problema no genera ninguna solución innovadora; en esa situación una relajación completa y el ensueño efectivo pueden aportar alguna idea creativa. *La técnica del «grupo-genio»* reúne en un grupo a diversos individuos que normalmente utilizan diversas maneras de pensamiento creativo, constituyendo de ese modo un equipo capaz de combinar esas técnicas [4].

En resumen, sea cual sea la técnica empleada, se aplican las cuatro directrices siguientes:

SUSPENSION DEL JUICIO DE VALOR. Se suprime toda crítica prematura de cualquier idea.

IDEAS TOTALMENTE LIBRES. Cuanto más extravagantes las ideas, mejor los resultados.

CANTIDAD. Cuantas más ideas, mejor.

FERTILIZACION CRUZADA. Combinar y mejorar las ideas de los otros.

Barreras al pensamiento creativo

En la práctica empresarial y gerencial, es preciso luchar contra las barreras al pensamiento creativo. La mayor parte de las personas han recibido una instrucción y formación para pensar de manera analítica, pero sólo unas pocas están capacitadas para utilizar su capacidad creativa. El pensamiento creativo se ve también restringido por:

- las barreras autoimpuestas;

- la creencia de que siernpre existe una respuesta correcta;
- la conformidad o la contestación esperada;
- la falta de esfuerzo para poner en tela de juicio lo evidente;
- una evaluación demasiado rápida;
- el temor de pasar por una persona falta de equilibrio mental.

El conocimiento de las barreras al pensamiento creativo y un esfuerzo consciente por romperlas en una situación creativa abren un amplio campo a nuevas ideas, o formas de abordar los problemas. La suspensión de todojuicio de valor es un ejemplo particularmente pertinente de cómo una mejor comprensión del proceso del pensamiento creativo puede contribuir a utilizar más plenamente las capacidades creativas en la búsqueda de soluciones a arduos problemas de gestión.

El respeto por la autoridad es un obstáculo importante, difícil de superar. Incluso si una persona considerada como autoridad (un director, un proyectistajefe, un consultor o una persona de edad) no exige explícitamente la conformidad y la uniformidad. y estimula a los colegas a buscar nuevas ideas, discutir sus opiniones puede ser difícil o hasta imposible en el marco de las culturas de muchas organizaciones y países. Esta es una razón adiciona] por la que los gerentes o directores deben abstenerse de manifestar su preferencia por una solución, si se quiere que la búsqueda de la solución óptima continúe.

El individualismo excesivo y la falta de utilización de un trabajo de equipo es otra barrera importante. Si se trabaja en un equipo para examinar un problema complejo desde diversos ángulos, la información sobre una nueva idea presentada por un miembro del equipo suele ayudar a otros miembros a ampliar o a corregir su concepción y a aportar otras ideas nuevas. Los miembros de un equipo no sólo se pueden ayudar, sino que pueden emularse recíprocamente.

Selección previa de las ideas que se han de seguir examinando

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, en la búsqueda de ideas innovadoras todojuicio de valor se ha de aplazar para evitar el bloqueo del proceso del pensamiento creativo. Sin embargo, llega un momento en que es preciso clasificar las nuevas ideas, revisarlas, examinarlas y evaluarlas (verbigracia: muy interesante; interesante: superficial; inútil: no clara). Como resultaría imposible analizar un gran número de ideas, se hace una selección previa. Por ejemplo, sólo se retienen las ideas «muy interesantes».

Cuántas ideas se deben retener en la lista de las seleccionadas y qué criterios se han de utilizar para clasificar ciertas ideas como «muy interesantes» es algo que requiere el criterio de expertos. La selección se debe efectuar en estrecha colaboración con el cliente. Si el cliente decide que varias ideas pueden conducir a soluciones aceptables, debe también darse cuenta de que, al mismo tiempo que el trabajo paralelo en relación con diversas soluciones puede aumentar las posibilidades de llegar a una solución ideal, la extensión y el costo del cometido probablemente aumentarán también.

9.2 Establecimiento y evaluación de diversas ideas

Análisis de diversas ideas

Si en la selección preliminar de ideas se ha retenido más de una, el diseño detallado, la elaboración de sistemas y el trabajo de planificación deben en teoría iniciarse con respecto a todas las ideas seleccionadas. En la práctica se requiere una actitud pragmática, dado que el cliente y el consultor pueden estar faltos de recursos para trabajar sobre varias posibilidades simultáneamente, y el diseño y la planificación detallados de varias soluciones pueden ser ineficaces, si sólo se va a retener una.

Un enfoque gradual puede ayudar. Por ejemplo, el trabajo puede comenzar sobre dos o tres ideas, pero realizarse sólo hasta el nivel del preproyecto o del plan esquemático. Esto posibilitará la recopilación de más datos fácticos, con inclusión de cifras provisionales sobre posibles costos y beneficios. Una evaluación de las variantes de preproyectos puede llegar a la conclusión de que desde ese momento sólo se continuará uno o, por el contrario, que el cliente desea que se complete la concepción de dos o más de ellos.

Otra posibilidad consiste en comenzar a elaborar la idea que ha recibido la más alta clasificación preliminar. Esta idea se puede seguir analizando mientras los hechos muestren que aportaría una solución satisfactoria. Se abandonaría, y el trabajo sobre una segunda idea se iniciaría, sólo si la evaluación revela que la línea de acción adoptada era incorrecta, o que el análisis costo-beneficios no muestra resultados satisfactorios.

Se puede objetar que estos y otros criterios análogos no dan una garantía al 100 por 100 de que se encontrará y aplicará la solución ideal. Eso es cierto, pero las soluciones se están elaborando en la vida real, dentro de un plazo dado y con limitaciones financieras, humanas y de otro tipo. La solución ideal puede estar al alcance del consultor y del cliente, pero el tiempo o el costo requeridos quizá resulten prohibitivos.

Evaluación de alternativas

La evaluación de alternativas no es obviamente una actividad única que se ha de emprender de forma exclusiva en un momento concreto del cometido. Cuando se reúnen y analizan datos, ello se efectúa teniendo en cuenta la actividad siguiente de evaluación. Al comienzo de su trabajo, el consultor presta gran atención a la definición del período de referencia durante el cual se van a reunir y utilizar los datos para comparar nuevas soluciones con las soluciones existentes. Cuando se ha iniciado la planificación de la acción, se puede efectuar una evaluación preliminar en varias etapas para eliminar ideas y reducir el número de opciones con las que el consultor y el cliente comenzarán a realizar un trabajo detallado. Hace falta una evaluación global cuando el cliente opta finalmente por una idea particular.

Algunas observaciones sobre los criterios de evaluación utilizados pueden ser útiles. Existen algunos casos comparativamente fáciles, como la elección entre dps o más

máquinas herramientas (de diferente nivel técnico, productividad, necesidades de servicio y mantenimiento, y precio) para la misma actividad de producción. El número de criterios es limitado y puede cuantificarse, en especial si los registros de producción son razonablemente correctos. En cambio, existen casos complejos, verbigracia, una reorganización importante en una empresa manufacturera (cometido frecuente en la esfera de la dirección general). Puede haber varias soluciones, con diversos grados de descentralización, diferentes enfoques con respecto a la especialización de la secciones importantes de la empresa y diferentes cauces y técnicas de comunicación. Se adoptarán medidas relativas al personal y a la capacitación, etc. En este caso algunos criterios se prestan a un cálculo bastante exacto de los costos (por ejemplo, el costo de la capacitación requerida). Otros no (por ejemplo, la mayor eficacia de la adopción de decisiones obtenida a raíz de la descentralización de la autoridad y responsabilidad en los asuntos relacionados con la comercialización y la política de productos).

En la consultoría de empresas suelen predominar las situaciones siguientes:

- las opciones ideales son raras y en la mayor parte de los casos es preciso comparar las consecuencias positivas y negativas de diversas posibilidades;
- el número de criterios es elevado: todas las ideas cumplen ciertos criterios básicos y es preciso examinar otros;
- algunos criterios importantes (especialmente criterios ambientales, sociales, humanos y políticos) son difíciles, si no imposibles, de cuantificar;
- la evaluación entraña cierta ponderación de criterios que no son directamente comparables (verbigracia, los criterios financieros y políticos);
- esto introduce un considerable factor de subjetividad en la evaluación; a falta de datos completos, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los diversos criterios en un caso dado.

Para superar esta última dificultad y aumentar el elemento de objetividad en las evaluaciones subjetivas, estos últimos años se han hecho diversos intentos para asociar valores numéricos a escalas adjetivas. El principio consiste en utilizar un grupo de expertos (de la organización cliente o externos) para que asignen valores a criterios particulares. Los valores así obtenidos se utilizan luego en un modelo de evaluación, por ejemplo, en un análisis de decisiones. La escala puede ser la siguiente:

Mejora importante	= 10
Mejora considerable	7
Alguna mejora	= 4
Sin cambios	1
Cierto deterioro	= -2
Deterioro considerable	= -5

La técnica de evaluación utilizada se elegirá teniendo presente la naturaleza y complejidad del caso particular. Puede ser un simple análisis del punto de equilibro, un análisis costo-beneficios, un análisis sobre el rendimiento de las inversiones, la téc-

Cuadro 9.3 Datos de una sección

	Por semana		
	Resultados durante el período de referencia	Resultados previstos después del cambio	Beneficios del cambio (porcentaje)
Producción de lingotes (en miles)	1 740	2 610	+ 50
Horas trabajadas	450	410	-9
Salarios pagados en'$	920	920	Ninguno

nica de la programación lineal, análisis de decisiones o alguna otra técnica. Las consecuencias sociales y ambientales más amplias de las decisiones de la dirección serán, como se ha mencionado, difíciles de cuantificar y comparar con los costos y beneficios económicos y financieros. Pese a ello, se están desarrollando rápidamente varias técnicas que tratan de tener en cuenta esos aspectos en los modelos y planes de evaluación.

A continuación figuran dos ejemplos de evaluación.

Ejemplo 1

El primer ejemplo es un simple cálculo de los beneficios derivados de una tarea cuyo principal objetivo consiste en aumentar la productividad en una fábrica. El cliente ha decidido que los salarios seguirán siendo los mismos, pero que sólo se trabajarán las horas normales, suprimiéndose las horas extraordinarias. No se pagan primas de incentivo, aunque el mantenimiento de los niveles salariales, con una reducción de las horas trabajadas (resultante de la supresión de horas extraordinarias), origina un aumento de la cadencia horaria. Las cifras correspondientes a una sección figuran en el cuadro 9.3.

A partir de estas cifras, los resultados previstos de la aplicación de los cambios se indican en el cuadro 9.4.

La reducción del costo de la mano de obra de 0,529 $ a 0,352 $ por 1 000 lingotes producirá beneficios, a la producción prevista de:

(0,529 - 0,352) x 2,610 = 462 $ por semana, o
23 100 $ al año (50 semanas).

Se debe advertir que los beneficios se calculan únicamente sobre el costo de la mano de obra. Como la producción ha aumentado de modo sustancial, otros beneficios pueden derivarse de la recuperación de los gastos generales. Contrarrestando estos beneficios están los costos de los cambios; en este caso, la compra de nueva maquinaria y el cambio de la disposición. Se debe también señalar que existen dos costos totalmente diferentes: los costos de capital (o de una sola vez) del nuevo equipo o del cambio de disposición de la sección y los costos de la mano de obra, que continuarán.

En las cifras citadas más arriba la producción aumentó en el 65 por 100. Esto es un gran aumento que debe señalarse al cliente que ha de actuar: debe vender más de su producto o inmovilizar capital, almacenándolo. El cliente puede decidir que el au-

Cuadro 9.4 Beneficios del cambio

	Resultados durante el período de referencia	Resultados previstos después del cambio	Beneficios del cambio (porcentaje)
Productividad Lingotes por hora (en miles)	3,86	6,36	+65
Ganancias $ por hora	2.04	2,24	+10
Costo de ia mano de obra $ por 1 000 lingotes	0,529	0,352	-33

mento de la producción es demasiado elevado y que se tiene que limitar a, digamos, el 30 por 100 (es decir, a 1 158 en lugar de 2 500 lingotes por hora). Además de alterar los beneficios considerablemente, esa decisión modificaría otras cifras, sobre todo las horas trabajadas (y, por tanto, el número de trabajadores requeridos).

El efecto que el consultor ha de conseguir depende de la política que el cliente adopta. Esto se muestra en el cuadro 9.5, que indicacómo se influyen recíprocamente los tres aspectos. Datos fiables del período de referencia permiten evaluar diversas soluciones posibles no sólo con respecto a los beneficios finales, sino también en lo concerniente a los efectos de la política del cliente, verbigracia, cuánto dinero debe conseguir para salarios o cuánto más tiene que vender del producto.

Ejemplo 2

El segundo ejemplo utiliza una variante del *análisis de decisiones* \ El consultor tiene que evaluar dos posibilidades con respecto a la construcción de una nueva planta.

Como primer paso, el consultor examina si ambas posibilidades satisfacen las *necesidades esenciales* (cuadro 9.6).

Puesto que ambos planes satisfacen las necesidades esenciales, a continuación se hará la evaluación desde el punto de vista de las *necesidades deseables.*

La manera más sencilla estriba en decidir qué posibilidad satisface el mayor número de necesidades deseables (cuadro 9.7).

Cuadro 9.5 Efectos de las diversas políticas

POLITICA	EFECTO SOBRE		
No modificar	Volumen de trabajo	Dinero gastado	Mano de obra requerida
Mano de obra	Más	Más	Igual
Dinero gastado	Más	Igual	Menos
Volumen	Igual	Menos	Menos

Cuadro9.6 Necesidadesesenciales

Necesidades esenciales	Criterio	Posibilidad A	Posibilidad B
Capital disponible - coste máximo ($)	2 500 000	2 400 000	2 100 000
Superficie mínima del edificio (m^2)	3 000	3 000	3 000
Servicios principales	Sí	Sí	Sí
Acceso a los ferrocarriles	Sí	Sí	Sí
Distancia máxima desde los talleres existentes (km)	15	7	10
Ocupación a más tardar en un plazo de (meses)	12	8	10

Esa comparación puede, sin embargo, considerarse excesivamente primitiva para una evaluación a fondo. En lugar de marcar las posibilidades con un símbolo positivo (+) o negativo (-), se les asignan puntos (por ejemplo, de 1 a 9) y «ganará» la posibilidad que ha obtenido el número total más elevado de puntos. Una tercera solución (indicada en el cuadro 9.8) consiste en asignar, primeramente, un grado de importancia (ponderación) (verbigracia de 1 a 10) y, en segundo lugar, un número de puntos (verbigracia, de 0 a 10) a cada necesidad deseable. En el cuadro 9.8 las necesidades deseables se reordenan de conformidad con su peso relativo.

La importancia del elemento subjetivo en esa evaluación es considerable, aunque se utiliza un método cuantitativo. En primer lugar, tanto la importancia relativa como los puntos asignados a cada necesidad deseable dependen del criterio correcto y objetivo de quienes decidirán sobre la importancia respectiva de esos criterios. Por ejemplo, «espacio para una nueva expansión» puede considerarse poco importante si no se prevé ninguna nueva expansión y los recursos locales de mano de obra quedarán pronto agotados. En otro caso, ese criterio podría tener la máxima importancia rela-

Cuadro 9.7 Número de necesidades deseables que satisface cada posibilidad

Necesidades deseables	Posibilidad A	PosibilidadB
1. Menor costo variable posible	+	+
2. A menos de 10 millas de los talleres	+	-
3. Atendida por los transportes públicos	+	+
4. Posibilidades de una revaloración de los bienes	+	+
5. Mano de obra femenina adicional disponible	-	+
6. Accesible a la mano de obra existente	+	+
7. Utilización máxima del equipo existente	+	+
8. Menor costo de capital posible	+	+
9. Alojamiento cercano a bajo precio	-	+
10. Espacioparaunanuevaexpansión	-	+
11. Aparcamiento para 200-250 automóviles	+	+
Total	8+	10+

Cuadro 9.8 Análisis de decisiones

Necesidades esenciales	Posibilidad A	Posibilidad B
Capital disponible: 2 500 000 $	Costo: 2 400 000 $	Costo: 2 100 000$
Superficie mínima del edificio: 3 000 m^2	3 000 m^2	3 000 m^2
Servicios principales	Sí	Sí
A una distancia de menos de 15 km de los talleres existentes	7 km	10 km
Ocupación en un plazo máximo de 12 meses	8 meses	10 meses

Necesidades deseables relativa	Importancia	Detalle	Puntos	Valor	Detalle	Puntos	Valor
1. Mínimos costos variables posibles	10	Estimado 144 000$ p.a.	9	90	Estimado 132 000$ p.a.	10	100
2. Mano de obra femenina adicional disponible	9	Poca	2	18	Mucha	7	63
3. Accesible a la mano de obra existente	8	7 km	9	72	10 km	6	48
4. Utilización máxima de la mano de obra existente	8	Muy buena	10	80	Buena	8	64
5. Mínimo costo de capital posible	7	2 400 000$	8	56	2 100 000$	10	70
6. Atendido por los transportes públicos	7	20 minutos en autobús	7	49	15 minutos en autobús	9	63
7. Aparcamiento para 200-250 automóviles	6	210 automóviles	8	48	300 automóviles	10	60
8. Alojamiento cercano a bajo precio	6	No	0	0	Dos urbanizaciones	10	60
9. Espacio para una nueva expansión	5	Limitado	5	25	Amplio	9	45
10. Perspectivas de revalorización de Ios bienes	4	Buenas	5	20	Buenas	5	20
11. A menos de 10 minutos de tiendas	3	8 minutos	10	30	15 minutos	0	0
Valor total				488			593

tiva. En segundo lugar, el mayor número de puntos totales asignado a una posibilidad (B) no implica automáticamente que deba adoptarse sin otros exámenes, ya que esto dependerá del criterio individual de las personas experimentadas y puede reflejar asimismo preferencias y gustos personales.

9.3 Presentación de propuestas de medidas al cliente

Cuando el trabajo relativo a las propuestas de medidas y a la evaluación de las diversas posibilidades ha alcanzado una etapa avanzada, el consultor tiene que estudiar el tiempo y la forma de presentación al cliente. Esto dependerá principalmente del tipo de proyecto emprendido y de las relaciones de trabajo entre el consultor y el personal de dirección y especializado del cliente.

En cometidos largos y difíciles, que entrañan cuestiones estratégicas e inversiones costosas u otras medidas, el personal del cliente suele estar muy involucrado y mantiene a la dirección superior informada acerca de los progresos realizados. El consultor presenta informes sobre la marcha del trabajo y solicita nuevas pautas del cliente en diversos momentos durante el cometido, de tal modo que la presentación de las propuestas finales no aporta nada totalmente nuevo. En lo esencial, la información que el cliente ha tenido desde los informes anteriores y otros contactos con el consultor se resume, confirma y somete a decisión.

En muchos casos, sin embargo, los informes proporcionados antes de la presentación de las propuestas pueden haber sido limitados. El alcance del cometido puede no requerir la presentación y el debate de informes en cada etapa; o, en tareas que afectarán a algunos intereses creados (verbigracia, reorganizaciones), el cliente no desea celebrar muchas reuniones ni que la información se distribuya antes de que se definan las soluciones y hayan sido examinadas a fondo por un grupo gerencial restringido. De ahí la necesidad de una presentación bien preparada que, en el último caso, puede transmitir información totalmente nueva a varias personas.

La presentación

La mayor parte de los consultores prefieren hacer una presentación oral con el respaldo de todas las pruebas escritas y de cualquier material auxiliar audiovisual que sea necesario para apoyar su exposición. A menudo se requiere una combinación de presentación escrita y oral. El consultor puede hacer una presentación oral, aportando la documentación que se dejará al cliente, seguida de otra reunión una vez que el cliente haya examinado la propuesta de manera más detallada. Asimismo, el cliente puede preferir recibir la propuesta por escrito primero y organizar una reunión de presentación después de haberla leído.

El objetivo de la presentación es, por supuesto, obtener la aceptación de las recomendaciones por parte del cliente. El grado de persuasión dependerá de muchos factores y debe preverse, prepararse y tenerse en cuenta en la presentación. La reunión de presentación se celebra entre el equipo de consultoría (con inclusión del su-

pervisor), el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan. El funcionariode enlace y otro personal especializado del cliente pueden desempeñar un papel importante. Al haber participado en la investigación, estarán en condiciones de informar acerca de numerosos detalles y deben estar totalmente a favor de las recomendaciones.

La presentación del consultor se realiza a través de una serie lógica de pasos, preparándose los argumentos en favor de las recomendaciones de una manera tan eficaz que el cliente no dude o dude poco en aceptarlas. Por lo menos, ésa es la idea. No se debe hacer ninguna presentación, a menos que el consultor crea que la probabilidad de aceptación es elevada.

La presentación no debe abrumar a los directores de la organización cliente con detalles analíticos o tratar de impresionarlos con técnicas que corresponden normalmente al campo de los especialistas. Sin embargo, se han de mencionar las técnicas utilizadas en la evaluación. Se da una idea clara de todas las soluciones que se han previsto y se justifica la elección propuesta por el consultor. El consultor debe ser absolutamente sincero con el cliente, en especial cuando está explicando:

- *los peligros en que se incurre* (la solución no se ha empleado nunca antes; algunos empleados estarán probablemente en contra; el costo real puede ser superior a lo previsto);
- *las condiciones que el diente debe crear y mantener* (se necesita una gran disciplina en el registro de los datos básicos; puede que haya que transferir a algunos miembros de la dirección superior).

Debido a circunstancias conocidas por ambas partes, la aceptación puede ser sólo de principio. Puede haber una intención convenida, pero la decisión final del cliente quizá dependa de un estudio detallado de las propuestas escritas o de que las recomendaciones se expliquen a los representantes de los trabajadores y éstos las acepten.

Cuando es preciso hacer otras presentaciones a los representantes de los sindicatos, asociaciones del personal u otros grupos de empleados, la función de persuasión y negociación pasa al cliente. El consultor no debe asumir esa función solo en ninguna circunstancia. Desde luego, debe estar dispuesto a respaldar al cliente y ayudarlo a organizar cualquier campaña de explicación que sea necesaria, y debe aconsejarle encarecidamente que no intente resolver todo en una reunión de masas.

Planes de aplicación

En las propuestas de medidas presentadas a los clientes suele faltar un elemento: un plan realista y factible de aplicación de las propuestas. El cliente recibe una descripción estática del nuevo proyecto o plan tal como debe ser cuando se aplique. Sin embargo, puede haber un largo camino por recorrer para llegar a esa situación deseada y quizá existan diversas vías diferentes. Además, la planificación de etapas y actividades para poner en práctica el nuevo plan puede revelar otros problemas, permitiendo que la propuesta se mejore aún más antes de que se presente al cliente la versión definitiva.

En consecuencia, en una propuesta eficaz de medidas se muestra no sólo *lo que* se ha de realizar, sino también *cómo* realizarlo. En cualquier caso, en la propuesta se debe incluir un plan de aplicación. El cliente y el consultor pueden convenir en que este plan sea global, dejando los detalles para una etapa posterior, inmediatamente precedente a cada paso hacia la aplicación.

La decisión

Es el cliente y no el consultor quien debe decidir qué solución se elegirá y aplicará. Por ningún concepto debe el cliente pensar que el consultor ha hecho su propia elección y que él debe seguirla para no desbaratar todo el plan. Un cliente que piensa que se le ha impuesto una solución no será muy activo durante la fase de aplicación y aprovechará la primera oportunidad para censurar al consultor, si las cosas no salen como se había indicado.

La decisión del cliente con respecto a la propuesta del consultor está sujeta a las mismas influencias que cualquier otra decisión de gestión. El número de decisiones importantes determinadas por criterios emotivos más que racionales es sorprendentemente elevado. Por otro lado, la concepción del cliente de la racionalidad puede diferir de la concepción del consultor debido a que sus bases culturales no sean idénticas.

Es esencial que el consultor esté consciente de las preferencias personales del cliente y de los factores culturales y de otra índole que influyen en la adopción de decisiones en la organización cliente. Este conocimiento lo ayuda a abstenerse de presentar propuestas que no serán aceptadas y a reconocer que la consultoría es mucho más que la presentación de soluciones técnicamente ideales: entraña asimismo una paciente persuasión y explicación al cliente y su personal, con el fin de que acepten medidas racionales como sus opciones personales favoritas.

La decisión adoptada respecto de las propuestas del consultor puede ser el punto final de una tarea si dichas propuestas son aceptadas para su puesta en práctica inmediata o posterior, y el cliente desea realizar este trabajo directamente. Será una introducción a la etapa siguiente, si el cliente prefiere que el consultor contribuya a la aplicación.

[1] Una descripción más detallada de la mayor parte de las técnicas figura en J. G. Rawlinson: *Creativethinkingand brainstorming(Favnborough,* Gower, 1981).

[2] E. De Bono: *Lateral thinking: A textbook of creativitv* (Harmondsworth, Penguin Books, 1977).

[3] A. F. Osborn: *Applied imagination* (Nueva York. Charles Scribner's Sons, 1957).

[4] Estas y otras técnicas más recientes se describen brevemente en R. L. Bencin: «How to keep creativejuices flowing», en *International Management,* julio de 1983.

[5] Véase, por ejemplo, J. W. Ulvila y R. V. Brown: «Decision analysis comes of age», en *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1982.

APLICACION 10

La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, 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 fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse como 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.

Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución (verbigracia, la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista). Esa situación se debería también descubrir y el trabajo sobre las propuestas se reorientaría en una etapa anterior con el fin de que la planificación de las medidas produzca propuestas realistas sobre cómo abordar un problema replanteado.

10.1 Papel del consultor en la aplicación

¿Por qué debe participar el consultor en la aplicación?

En el capítulo 1 indicamos algunos argumentos quejustificaban la participación del consultor en la fase de aplicación de una tarea. La cuestión es lo bastante importante para volver a examinarla.

Como sabemos, la responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente, no el consultor, el que adopta todas las decisiones de gestión y vela por que

se pongan en práctica. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. Cuanto más difícil el cometido, mayor probablidad de que la aplicación sea igual o más difícil que el diagnóstico y la planificación de las medidas. El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente y de su personal, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor por la aplicación ayuda a superar estas dificultades.

La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades.

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.

La renuencia del cliente puede estar motivada por razones financieras. Al final de la fase de planificación de las medidas, el costo de la tarea puede ser ya elevado y el presupuesto se ha agotado. O bien, el gerente que ha aprobado el contrato considera que la participación del consultor en la aplicación entraña gastos que se pueden evitar. En este caso, una conversación sincera ayuda. El consultor puede sugerir un diseño más económico con respecto al diagnóstico y a la planificación de las medidas para liberar recursos que le permitirán participar en la aplicación.

Hallazgo de un arreglo adecuado

La no participación del consultor en la aplicación a menudo refleja una falta de imaginación y flexibilidad por parte del consultor o del cliente. Lógicamente, el cliente se preocupa por el costo de la tarea y cuanto más tiempo lleve el proyecto, más intensa podrá ser la sensación de que la permanencia de los consultores se está alargando demasiado.

Los arreglos que se indican a continuación pueden contribuir a que el consultor participe en la aplicación sin imponer una carga elevada al cliente:

- el número de miembros del equipo de consultoría presentes en los locales del cliente se irá reduciendo gradualmente durante la fase de aplicación;
- sólo un consultor permanecerá durante toda la fase de aplicación, proporcionando asesoramiento y recurriendo a expertos adicionales de la oficina de consultoría, si es necesario;
- el consultor se ocupará únicamente de las tareas más difíciles de la fase de aplicación, dejando todo el resto del trabajo al cliente;
- el consultor visitará al cliente con periodicidad, o en momentos convenidos du-

rante la fase de aplicación, para verificar los progresos y suministrar asesoramiento;

- el consultor estará a disposición para intervenir sólo a petición especial del cliente.

Como es obvio, algunas organizaciones de consultoría no disponen de todas estas opciones. Las empresas más importantes podrán tomar en consideración otras posibilidades. Un consultor individual podrá estar trabajando con un nuevo cliente, cuando un cliente anterior le pide ayuda para la fase de aplicación. Por regla general, es posible coordinar ambas intervenciones; sin embargo, el nuevo cliente debe saber que el consultor no ha completado una tarea anterior, aunque está acabándola progresivamente.

10.2 Planificación y supervisión de la aplicación

Un conjunto de propuestas relativas a la aplicación debe formar parte del plan de medidas presentado al cliente, por las razones explicadas en la sección 9.3. Antes de que comience la aplicación, se debe preparar un plan detallado de trabajo.

Pasos que se han de dar

La planificación de una campaña para presentar un nuevo método o sistema es otro ejemplo de la utilidad de las técnicas de planificación en cadena o de los gráficos de barras. El día elegido como «día de la aplicación» estará más exactamente determinado, si se planifica de esa manera. El tiempo necesario para obtener el equipo y diseñar procedimientos detallados puede ser relativamente fácil de calcular. Cuando existe una maniobra física importante, como la requerida, digamos, por una nueva fábrica o la disposición general de una oficina, es necesario un orden preestablecido de movimientos o maniobras individuales. Cuando la actividad ha de ser la habitual durante la maniobra, el plan reconoce la necesidad de una perturbación mínima. A veces se puede organizar una campaña breve e intensa durante un período de cierre anual. Cuando así se haga, se debe informar a todos los trabajadores de lo que van a encontrar cuando regresen a su trabajo, para evitar algunos días de caos.

Determinación de las responsabilidades

La aplicación creará nuevas tareas y relaciones, al mismo tiempo que suprimirá otras. La adhesión y participación del personal no se puede solicitar sin especificar su aportación. Esa especificación será en particular útil al establecer un programa de capacitación, así como controles para supervisar la aplicación.

Ritmo y plazo de espera de la aplicación

Obviamente los diversos factores técnicos y los recursos influirán en el ritmo y el plazo de espera de la aplicación. En principio, el consultor procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los máximos beneficios (verbigracia, para

poner una nueva capacidad de producción en explotación lo antes posible o evitar situaciones en que el cliente tenga que ocuparse de varios proyectos difíciles simultáneamente).

El ritmo factible y deseable del cambio, tal como se ha examinado en el capítulo 4, es un criterio muy importante. Quizá sea necesario obtener la adhesión y el apoyo de varios individuos, que constituirán una especie de *masa crítica.* Es posible que se necesite considerable tiempo y mucha persuasión para crear esta masa crítica, pero una vez conseguida su existencia se acelerará todo el proceso. Estos son aspectos importantes de la estrategia del cambio planificado.

Controles

El programa de aplicación debe señalar resultados controlables y, de ser posible, mensurables, de tareas, actividades y medidas individuales. Esto es esencial para la supervisión.

Flexibilidad y eventualidades previstas

Cuanto más compleja e innovadora sea la tarea, mayor será la probabilidad de que el programa de trabajo tenga que ajustarse varias veces durante la fase de aplicación. La supervisión pondrá de manifiesto esta necesidad. Sin embargo, los ajustes resultan más fáciles si se ha previsto cierta flexibilidad. La terminación de la tarea no debe programarse para el último minuto (es decir, el momento en que el nuevo plan o la planta *debe* estar en funcionamiento); hay que reservar cierto tiempo para los ajustes finales. Lo mismo se aplica a la asignación de recursos y a la prestación de ayuda complementaria por el consultor durante la aplicación.

Especificación de los procedimientos

Cuando se va a recurrir a mucha metodología nueva, es habitual preparar un manual de orientación sobre los procedimientos que se van a seguir. Prácticamente todas las formas de reorganización, con independencia de sus aspectos funcionales o interfuncionales, requieren simples instrucciones sobre cómo manejarlas. Por lo general, hay que diseñar un nuevo material de escritorio. El consultor puede hacerlo por sí mismo o adoptar parcial o totalmente algún sistema patentado '.

Supervisión de la aplicación

Cuando la aplicación está a punto de comenzar, el consultor verifica que se hayan cumplido todas las condiciones y todos los requisitos previos.

Al inicio del funcionamiento del nuevo sistema y durante cierto tiempo después, el consultor está a disposición para contestar cualquier pregunta y para ayudar al personal del cliente a abordar de inmediato cualquier nuevo problema que surja. Se trata tanto de una cuestión de táctica como de técnicas, puesto que pequeñas deficiencias y errores en el momento en que se pone en marcha un nuevo sistema tienen tendencias a crecer y a transformarse en grandes dificultades si no se

resuelven de forma inmediata. En este aspecto, el consultor puede 'tener más exDe- v. y riencia que el cliente.

No es raro que las personas que adoptan decisiones, incluido el consultor, tengan ideas tardías inquietantes, una vez que una decisión se ha adoptado finalmente y comienza su aplicación. Este fenómeno se conoce con el nombre de *disonancia cognoscitiva.* Antes de tomar una decisión, los decisores suelen dedicar un tiempo excesivo a concentrarse en los beneficios del nuevo plan y en las desventajas del plan actual, o alternativo. Sin embargo, una vez que se ha adoptado una decisión definitiva, que el proceso de aplicación comienza y los primeros problemas inevitablemente hacen su aparición, parece que se dedicá bastante tiempo a revisar las ventajas del plan anterior. o desplazado, al mismo tiempo que se formulan observaciones sobre los defectos del nuevo plan que se está aplicando.

Se requiere considerable talento para examinar un plan existente y, sobre la base de las investigaciones y los resultados obtenidos, idear uno nuevo más eficaz, pero se requiere también considerable valor para proceder a la aplicación del nuevo plan cuando se tropieza con problemas en las primeras etapas de la fase de ejecución (como suele suceder). Cuando esto ocurre, el consultor debería recordar la máxima: «Tómese tiempo para planificar su trabajo y luego tómese tiempo para trabajar su plan.»

Conjuntamente con el cliente, el consultor hace una evaluación regular y frecuente de los progresos de la aplicación. Se presta atención al ritmo de aplicación y a sus consecuencias más amplias, verbigracia, si los cambios en la disposición de la planta y en la organización del departamento de producción están efectuándose según el plan y si la entrega de cualquier nuevo producto comenzará como se ha prometido. Los ajustes en el calendario, el enfoque adoptado o incluso el diseño original del nuevo plan se introducen en la forma apropiada, pero de una manera oganizada, evitando tomar decisiones aisladas y dictadas por el pánico.

El comportamiento sereno del consultor durante esta fase del trabajo influye en las actitudes del cliente y de su personal con respecto a la aplicación. Se lo debe considerar como un colega experimentado y entusiasta, que se siente plenamente involucrado y corresponsable. con una clara visión de lo que se puede conseguir y que está preparado para explicar las funciones y responsabilidades de las demás personas que participan en el proyecto.

10.3 Capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente

En el capítulo 1 hemos demostrado que la relación entre la consultoría y la capacitación es lógica y natural. Ambas persiguen el mismo objetivo último —hacer mejor las cosas— y se apoyan recíprocamente. En la mayor parte de los encargos de consultoría se prevé cierta capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente en el programa de trabajo. Este aspecto adopta diversas modalidades y su volumen puede diferir de un caso a otro.

Constitución del equipo de cooperación

Quizá el método más interesante y eficaz, aunque el menos formalizado, es el perfeccionamiento del personal del cliente mediante la cooperación directa con el consultor en la solución del problema. En una empresa más pequeña este proceso puede abarcar al propietario-director. En otras organizaciones afectará a algunos directores, al funcionario de enlace y a otros miembros del equipo que son responsables del proyecto conjuntamente con el consultor. Si el consultor es competente, utilizará todas las oportunidades no sólo para pasar todas las tareas rutinarias (como el acopio de datos) al personal del cliente, sino también para hacerlo participar con intensidad creciente en las actividades más complejas que exigen conocimientos técnicos y experiencia y estimulan el aprendizaje autodidacta. Como ésta es una excelente oportunidad para aprender, es útil asignar a esta tarea a personas que tengan una capacidad potencial de perfeccionamiento y no sólo a las que se puede apartar de sus deberes normales durante el período del cometido.

Los directores que ocupan altos cargos también aprenderán de la tarea si el consultor sabe cómo comunicarse con ellos y si están deseosos de descubrir cuáles son los métodos de trabajo del consultor. Por esta razón, es más interesante para un alto ejecutivo, si da con un consultor verdaderamente competente, estar en frecuente relación con él en lugar de limitarse a leer su informe final cuando concluye su trabajo.

Enseñanza de nuevos métodos y técnicas

Un elemento común en las misiones de consultoría es la capacitación del personal del cliente en técnicas concretas. Esto abarca a los miembros del personal que participan en la introducción y uso de la técnica (por ejemplo, medición de tiempos, control de la calidad estadística, determinación de los costos normales). Puede que haya que capacitar a varias personas: para ello quizá resulte necesario un programa de capacitación exactamente definido y determinado que preceda a la aplicación y que pueda continuar durante sus primeras etapas. Son posibles diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- capacitación en el servicio por el consultor;
- capacitación de formadores por el consultor:
- capacitación de grupos experimentales cuyos miembros capacitarán luego al personal restante;
- cursos regulares de capacitación en la empresa (dirigidos por el consultor, por formadores especiales a los que se recurre para ese fin, o por formadores internos de la organización);
- participación de miembros del personal seleccionados en cursos de capacitación externos;
- programas de reconocimiento para quienes no participan directamente, pero deben ser informados.

Perfeccionamiento del personal en cometidos complejos

A medida que los problemas abordados por el consultor se hacen cada vez más difíciles y complejos, las actividades conexas de capacitación y perfeccionamiento del personal también resultan más difíciles de proyectar y organizar. Así sucede, por ejemplo, en los cometidos destinados a introducir cambios importantes, como las reorganizaciones amplias, cambios de envergadura en las estrategias relacionadas con el producto y el mercado o el establecimiento de una nueva planta con inclusión de un nuevo sistema de gestión. Además de la instrucción específica en las nuevas técnicas que puede resultar necesaria, es preciso realizar un esfuerzo de perfeccionamiento colectivo que debe aportar unos cambios más sustanciales en los conceptos, las estrategias, la comunicación y los estilos de dirección.

En estas situaciones, la capacitación en técnicas de trabajo particulares puede tener que complementarse con programas destinados a modificar el comportamiento. Entre éstos figuran seminarios, grupos de trabajo, grupos de debate, equipos de proyectos especiales, trabajo individual sobre un proyecto, intercambio de funciones, asesoramiento por el consultor y los capacitadores en el servicio, etc. Algunas de estas técnicas de intervención se describieron en el capítulo 4.

Además de la viabilidad, otra característica importante de la capacitación en relación con las tareas de consultoría consiste en el interés que genera para adquirir una mayor formación y por el autoperfeccionamiento. Una gestión correcta estimula y alimenta este interés, que puede ser realmente la aportación más duradera de muchas tareas de consultoría.

10.4 Algunas directrices tácticas para la introducción de cambios en los métodos de trabajo

En la presente sección resumimos unas cuantas directrices prácticas sobre cómo introducir nuevos métodos de trabajo y ayudar al personal a dominarlos sin grandes dificultades. En este caso igualmente el objetivo de las directrices es advertir al consultor acerca de lo que podría suceder y sugerirle en qué dirección se ha de buscar un remedio, sin proporcionar recetas universales para manejar cualquier situación. Las directrices que se indican a continuación deben leerse conjuntamente con el capítulo 4. que el lector quizá tenga interés en repasar.

Táctica 1: El mejor método

En el capítulo 4 se ha mencionado que el proceso de cambio entraña: i) la identificación con el cambio y ii) la interiorización del cambio. No tiene mucha importancia saber si esas fases se llevan a cabo de forma sucesiva o simultánea. Lo esencial es que exigen la adhesión, el compromiso o la participación de la persona que realiza el cambio. El cambio debe ponerse a prueba individualmente a medida que se pasa de lo general (identificación) a lo concreto (interiorización).

En consecuencia, toda persona interesada en el proceso del cambio debe participar en él lo antes posible, con el fin de que estos dos elementos vitales se abarquen totalmente. Sin embargo, es preciso hacer una firme advertencia sobre cómo se puede conseguir la participación. Aparte de asistir a reuniones o a sesiones destinadas a provocar una sucesión de ideas con fines concretos (como proporcionar un banco de ideas para la solución de problemas de creación), un individuo no debe empezar a utilizar sus propios métodos nuevos para realizar tareas, si la idea es establecer un método óptimo para uso general. Los resultados de los estudios muestran que cuando se alienta a los individuos a adoptar sus propios métodos y más tarde se impone el método óptimo o la solución aprobada, esas personas mostrarán cierta conformidad con la nueva propuesta, pero seguirán apartándose bastante del método aprobado en la aplicación del suyo.

Sin embargo, cuando a los miembros de un grupo se les proporciona un método óptimo o un enfoque aprobado primeramente, esas personas se apartarán con posterioridad sólo de una manera insignificante de los procedimientos establecidos. En la figura 10.1 se presentan esos resultados en forma de diagrama.

En el caso 1 el resultado final es que los individuos actúan de una manera considerablemente diferente del método aprobado, aunque no tan diferente como durante sus ensayos iniciales. Existe cierta tendencia hacia la norma. En el caso 2 el rendimiento posterior está mucho menos apartado (considerablemente en el sentido estadístico) de la norma aprobada porque los individuos no han tenido la posibilidad de ensayar ningún otro método distinto del aprobado.

En consecuencia, siempre que sea factible, el consultor debe tratar de introducir el método aprobado como un plan que se aplica a todo el grupo, en el que las diferencias individuales se pueden reducir a un mínimo (a menudo como resultado de las presiones normales del grupo, unidas al hecho de que no existe posibilidad de establecer métodos individuales especiales).

Táctica 2: Práctica separada

Si se introducen nuevos métodos en períodos relativamente cortos y se prevén amplios períodos de descanso, la mejora del rendimiento se produce con más rapidez, profundidad y durabilidad (es decir, la curva de decrecimiento o de extinción es más larga) que si se emplean períodos de práctica continua o concentrada.

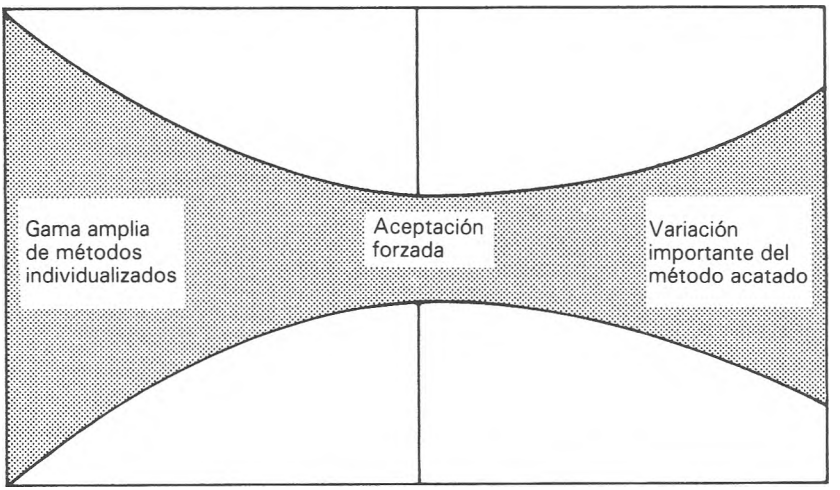
En la figura 10.2 se muestra una mejora generalizada del rendimiento cuando se utiliza la táctica de «rápidamente y a menudo» (en comparación con el plan de la práctica continua).

De la figura cabe deducir que cuando se utiliza el método de la práctica separada y los resultados se comparan con los del método de la práctica continua o concentrada para el mismo período:

- la mejora es más rápida, es decir, la curva de rendimiento es más cerrada, si se utiliza la práctica separada;
- la mejora es mayor, es decir, la curva de rendimiento está situada más arriba, si se utiliza la práctica separada;

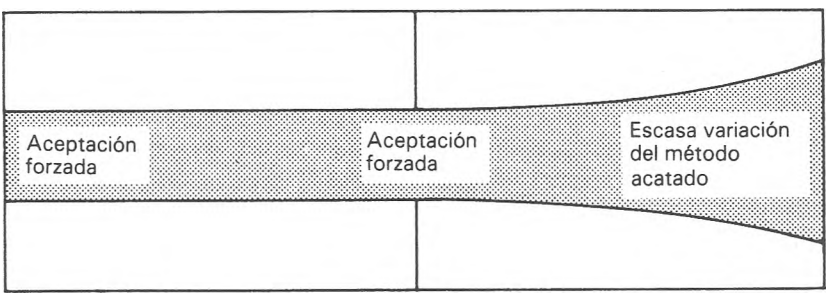
Figura 10.1 Comparación de dos casos que ilustran los efectos sobre el rendimiento final cuando se utilizan métodos individualizados frente a métodos iniciales acatados

Caso 7: *El comportamiento posterior se aparta considerablemente del método aceptado cuando los métodos individualizados se utilizan antes de la introducción del método acatado*



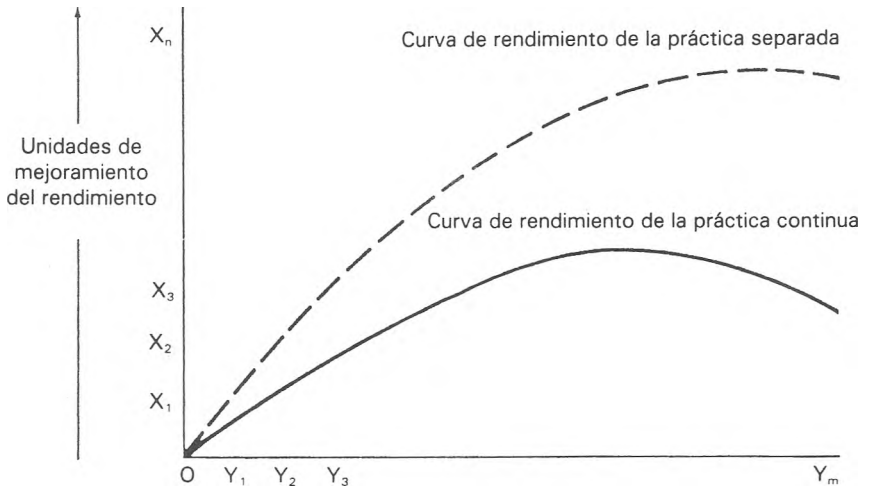
Nota: Aunque el comportamiento posterior suele diferir considerablemente del método acatado, no discrepa tanto como los métodos individualizados iniciales.

Caso 2: *El comportamiento posterior se aparta muy poco del método acatado si no existen posibilidades de experimentación individual antes de la introducción del método acatado*



Nota: El comportamiento posterior se aparta considerablemente menos del método acatado en el caso 2, en comparación con el caso 1.

Figura 10.2 Comparación del método de la práctica separada con el método de la práctica continua o concentrada en función del rendimiento



- la mejora dura más tiempo, es decir, la curva de decrecimiento o extinción es menos pronunciada.

Estas curvas de rendimiento se obtienen de modo casi invariable cuando la mejora en la pericia se puede medir como resultado de la práctica o el entrenamiento. En consecuencia, el consultor tiene interés en considerar la posibilidad de introducir cambios graduales utilizando períodos de prácticas relativamente cortos en lugar de recurrir a una sola gran aportación de capacitación.

Táctica 3: Ensayos

Es un hecho probado que cuando se requiere pericia los resultados mejoran constantemente con la práctica separada a condición, por supuesto, de que se apliquen los procedimientos correctos.

Como muestra la figura 10.2, el rendimiento mejora constantemente con la práctica continua sólo hasta que se alcanza cierto límite superior de rendimiento. Luego se exige a la práctica continua que mantenga este nivel de rendimiento.

Aunque puede haber razones para debatir si el aprendizaje o no (es decir, el funcionamiento del cerebro requerido) de una nueva técnica se produce

® como un proceso secuencial. es decir, poco a poco,

- como un proceso todo o nada (por ejemplo, el tipo de fenómeno «eureka, lo conseguí»),
- . o por exposiciones repetitivas de la misma aportación en diferentes entornos.

la técnica no es en realidad relevante puesto que el proceso de aprendizaje no puede todavía medirse de manera adecuaÜa. No obstante, es innegable el hecho de que el rendimiento, que se puede medir, siempre mejora con la práctica. La práctica constante puede conducir con el tiempo a una situación conocida como superaprendizaje en que la rutina y los procedimientos pasan a ser reacciones prácticamente automáticas.

Por consiguiente, el consultor debe prever la capacitación apropiada y sesiones de prácticas (ensayos) al introducir nuevos métodos.

Táctica 4: Paso de lo conocido a lo desconocido

Existen considerables pruebas de que el conocimiento de una técnica anterior puede tener un efecto de transferencia positivo o negativo sobre la adquisición de una nueva técnica.

Como se ha mencionado antes, el consultor suele topar al comienzo con la necesidad de una fase de «descongelamiento» destinada a acabar con viejos hábitos. Por sorprendente que parezca, para facilitar el nuevo aprendizaje suele ser más eficaz que la persona que aprende esté en un estado de «ansiedad» más que en una situación «confortable», porque es así más probable que busque activamente información para reducir su grado de ansiedad. En una situación «confortable», es más probable que elija la información que lo mantendrá en ese estado, para reforzar viejos hábitos en lugar de buscar nuevos métodos.

El consultor puede utilizar este dispositivo para despertar la atención mostrando que los procedimientos «conocidos» ya no son adecuados para los fines actuales. Si pasa directamente a la introducción de nuevos métodos sin poner primero fin a prácticas establecidas, existe el grave peligro de que se produzcan efectos de transferencia negativos.

Al introducir un método nuevo, sin embargo, se podrán obtener ciertos beneficios si se basa en un procedimiento existente adecuado. En resumen, al introducir el cambio, se pasa de lo conocido a lo desconocido (nuevo método).

Táctica 5: Establecimiento de metas exigentes pero realistas

Según S. W. Gellerman, «la tensión» es deseable cuando se están estableciendo metas[2]. Con esto quiere decir que las metas deben establecerse a un nivel algo superior a lo que normalmente se esperaría. D. C. McClelland apoya esta noción y agrega que las metas deben ser realistas y no «demasiado fáciles» ni «imposibles», de modo que se pueda experimentar una sensación de logro cuando se han alcanzado [3].

Existen amplias pruebas que muestran que unas grandes esperanzas unidas a una confianza sincera en una persona prestigiosa a menudo producen el resultado de que la persona que realiza el cambio alcance un rendimiento y una productividad mayo-

res. Este efecto puede ser acumulativo debido a que el mejor rendimiento estimula al individuo a asumir mayores responsabilidades y crea de ese modo en él mayores posibilidades de realización, crecimiento y desarrollo. A la inversa, unas esperanzas escasas pueden conducir a un bajo rendimiento el cual, a su vez, crea una situación en que la credibilidad se pierde y predominan la desconfianza y el escepticismo.

Al introducir un cambio, el consultor tiene que velar por que todas las personas que participan en él entiendan fácilmente lo que significa en lo que respecta a metas. Esas metas deben expresarse en términos que sean:

- cuantitativos (capaces de mediciones numéricas);
- cualitativos (capaces de ser descritos específicamente);
- en tiempo (indicación de la fecha de comienzo y duración prevista para alcanzar la meta final).

Es importante determinar de modo correcto *el tiempo* en que se ha de alcanzar una nueva meta. Como las actitudes y los hábitos de trabajo tardan mucho en formarse, se debe dar tiempo para sustituirlos por otros. A menos que se sienta la necesidad de instituir un cambio de inmediato, el proceso puede llevar más tiempo del que se preveía en un principio.

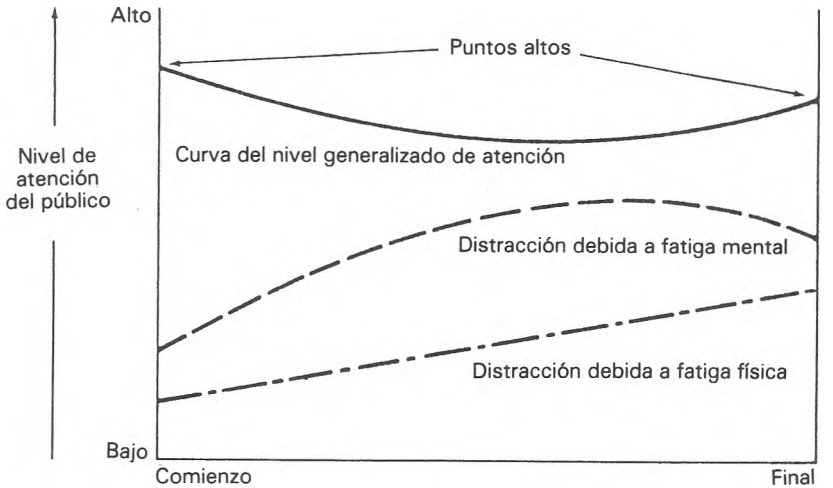
Táctica 6: Respeto de la capacidad de absorción

Existen enormes diferencias personales en la capacidad de absorción de nueva información y de realización de nuevas actividades. Muchos autores han sostenido que existe un número máximo de «unidades de información» que un individuo puede absorber y procesar en un momento dado. A este respecto, G. W. Miller se refiere al «mágico número siete» (más o menos dos, para tener en cuenta variaciones en la capacidad individual) [4]. Al limitar las aportaciones al extremo inferior de la escala (a saber, cinco), el consultor evitará exigir demasiado a sus interlocutores, aunque cause cierto grado de impaciencia entre los más dotados.

La información se puede presentar primero como un conjunto único y luego desglosarse en subunidades para un estudio más detallado, o puede constituirse gradualmente por síntesis de las partes individuales. El método elegido dependerá de la índole del problema, la composición del público y la preferencia personal del consultor.

Durante las fases de introducción y de conclusión de una reunión de información conviene suministrar un resumen de la presentación completa. Se sostiene la idea de que la atención de un público alcanza su nivel máximo poco después del comienzo de una reunión y poco antes de su conclusión. Al comienzo, la exposición probablemente tiene un valor de novedad, que empieza a disiparse a medida que aumenta la fatiga física y mental. Poco antes de la conclusión, sin embargo, la disminución del nivel de atención debida a la falta de concentración suele desaparecer cuando el público empieza a prever el final de esta actividad y el comienzo de una nueva. Estos puntos altos de concentración se ilustran en la figura 10.3.

Figura 10.3 Ilustración generalizada de los puntos altos del nivel de atención de un público interesado



- Presentación

Táctica 7: Suministro de pruebas e información

La persuasión verbal es intrínsecamente inestable y exige apoyo en forma de hechos probados. Los actos convencen más que las palabras. El consultor debe llevar registros de todas las mejoras del rendimiento como apoyo al proceso de cambio. Por ejemplo, aunque las cifras de producción diaria puedan disminuir inmediatamente como resultado de un proceso de cambio, es posible que los índices de errores o accidentes puedan disminuir aún más al mismo tiempo.

Para que la introducción de un cambio tenga éxito, es necesario presentar información sobre los resultados adecuada a fin de permitir los ajustes necesarios a quienes emprenden el proceso de cambio. El consultor debe prever sesiones de examen e información, no sólo para levantar la moral, sino como un requisito del control y la rectificación.

10.5 Mantenimiento y control de la nueva práctica

Para que un nuevo plan sobreviva y produzca más beneficios que costos, tiene que estar protegido contra varios peligros más o menos naturales. Las normas, los sistemas y los procedimientos son tan propensos al deterioro por desgaste y negligencia

como las máquinas. Al igual que las máquinas, su rendimiento puede reducirse a cero con el tiempo.

El mantenimiento y el control han de comenzar mientras el consultor se encuentra todavía en la organización cliente, pero deben continuar después de su marcha.

Vuelta atrás

Un sistema de mantenimiento y control tiene que protegerse contra la simple vuelta atrás, que es probable se produzca mientras se siga recordando lo que se solía hacer antes del cambio. La vuelta atrás no siempre es reaccionaria. Si un nuevo método fracasa debido a problemas con el equipo, los suministros, etc., el trabajo sólo puede continuar si se hace otra cosa. Lo más natural es volver a la antigua práctica, si todavía es posible. Si bien el consultor no debe nunca impedir que nadie siga trabajando con el viejo método hasta que se pueda sustituir completamente, debe también asegurarse de que, una vez que se ha puesto a prueba el nuevo método, sea imposible volver al antiguo.

La forma de lograrlo dependerá, como siempre, de la función del cometido y de la índole de su problema. A continuación se dan algunos ejemplos.

Papeleo. Cuando se instala un nuevo procedimiento de documentación, las existencias de los antiguos formularios se destruyen y también se destruyen los clichés. Se encarga a algún funcionario del mantenimiento de las existencias de los nuevos formularios y de firmar los pedidos para obtener reimpresiones. El empleado encargado de las compras no tramita pedidos de impresión firmados por ninguna otra persona.

Normas de funcionamiento. El mantenimiento de las normas de trabajo de una fábrica exige una vigilancia análoga. El trabajo con arreglo a normas debe ser más fácil que el trabajo sin normas. Todo trabajo no ajustado a las especificaciones del producto o método no debe ser posible utilizando los formularios y la documentación modelos. Esto no significa que no se autoricen nunca desviaciones de la norma, pero cuando así sucede tiene que ser patente.

Diseños. En una oficina de diseños industriales, hacer un nuevo diseño de una pieza no debe ser más fácil que descubrir si se puede utilizar una pieza existente. Cuando un diseño se modifica permanentemente, todas las antiguas impresiones se buscan y destruyen. Un sistema de control adecuado debe impedir que circulen impresos no autorizados.

Todas esas medidas tienen, por supuesto, carácter preventivo. A falta de ellas, a menudo no se puede aplicar un remedio, sino un recurso provisional con grandes probabilidades de que el problema se vuelva a plantear.

Procedimientos de control

Un sistema de control no se limita de modo necesario al mantenimiento en el sentido estricto de conservar un plan en el mismo estado. Después de cierto tiempo, algún elemento de la reorganización empezará a resentirse de la edad, cuando no de otra cosa. Otras influencias cambiantes pueden hacerlo cada vez menos apropiado: el objetivo para el que había sido concebido puede haber dejado de existir. Sin un me-

dio de control, las posibilidades de modificar y mejorar de acuerdo con las circunstancias cambiantes pueden perderse.

Sin embargo, es fácil exagerar el control por el control como lo es el quedarse fascinado por cualquier otra técnica. El consultor necesita identificar sólo los elementos esenciales en los que aparecerán desviaciones importantes y elegir los momentos en que se han de verificar. No es necesario verificar todo cada día: el criterio suele ser el de cuánto tiempo hará falta para que se produzca algo grave si no se efectúan verificaciones. Se necesitan verificaciones más frecuentes inmediatamente después de un cambio que más tarde, cuando se ha alcanzado la estabilidad a un nuevo nivel.

En la esfera financiera, las verificaciones forman parte del control presupuestario y se efectúan con la frecuencia con que lo exige la delicadeza de la situación. Las verificaciones del rendimiento de la mano de obra pueden incorporarse en los análisis semanales de la nómina de sueldos y la producción. Los controles del inventario pueden ajustarse a las principales categorías de almacenes.

Las sociedades mercantiles aceptan la comprobación anual de sus libros como normal, pero pueden olvidar que una comprobación periódica de su organización y de sus métodos administrativos es también necesaria. Aparte de las salvaguardias detalladas ya mencionadas, una comprobación periódica puede ser la única manera de verificar todo el sistema. Sólo una comprobación puede revelar si todos los objetivos se siguen cumpliendo, o si siguen siendo los mismos. Si no se efectúan esas verificaciones, el paso del tiempo puede erosionar el buen trabajo y sus beneficios.

El movimiento del personal es una fuente común de peligro. Si los nuevos miembros del personal no reciben una información adecuada, tendrán pocas posibilidades de actuar de manera distinta a como lo consideran apropiado. Podrán tratar de conseguir objetivos sorprendentemente diferentes. El número de problemas de corrección con los que el consultor tropieza en la organización cliente puede ser un indicador de una negligencia habitual. Si no cambian las actitudes básicas del cliente con respecto a los controles, su propio trabajo no podrá obtener mejor trato.

[1] En este último caso, se ha de recordar que los abastecedores de esos sistemas tienen interés en vender material de oficina y que los conjuntos «uniformes» pueden no ajustarse muy bien a la situación dada.

[2] S. W. Gellerman: *Management by motivation* (Nueva York, American Management Association, 1969).

[3] D. C. McClelland y D. G. Winter: *Motivating economic achievement* (Nueva York, The Free Press, 1969).

[4] G. W. Miller: «The magical number seven, plus or minus two», en *Psychological Review*, vol. 63, núm. 2, marzo de 1956.

TERMINACION

La terminación es la quinta y 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.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir. Sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor, el cual, empleando una analogía, funcionaría como la muleta que necesita un paciente permanentemente inválido, en lugar de funcionar como un ortopedista que ayuda a su paciente a recuperar todas sus capacidades físicas.

La terminación se refiere a dos aspectos importantes del proceso de consultoría: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

En primer lugar, 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 con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular. No debe haber ninguna ambigüedad al respecto.. No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el

cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoria entre esos dos extremos.

En segundo lugar, la retirada del consultor pone fin a la relación consultor-cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirá en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. A este respecto. el cometido no debe terminar con sentimientos dudosos y mixtos. Lo ideal es que las relaciones que han existido durante la tarea hayan dado satisfacción a ambas partes. El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a quien volvería a recurrir gustosamente. El consultor debe pensar que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante. La relación tiene también una dimensión financiera: ambas partes deben considerar que se ha pagado el preciojusto por el servicio profesional suministrado.

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.

11.1 Momento oportuno para la retirada

Elegir el momento justo para retirarse es a menudo difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto.

Planificación de la retirada

Algunas tareas se terminan demasiado pronto. Tal sucede si:

- el trabajo del consultor con respecto al proyecto no ha podido completarse:
- el cliente sobrestima su capacidad para acabar el proyecto sin haber sido suficientemente capacitado para ello;
- el presupuesto del cliente no permite que la tarea se termine;
- el consultor tiene prisa para empezar otro trabajo.

También son frecuentes los casos de tareas que acaban más tarde de lo necesario. Esto sucede si:

— el consultor inicia un proyecto técnicamente difícil sin asegurarse de que el cliente tiene una adecuada capacitación para sustituirlo;

— el trabajo está vagamente definido y se descubren nuevos problemas en el curso del cometido;

— el consultor trata de permanecer más tiempo del necesario.

Para evitar estas situaciones, la cuestión de la retirada oportuna debe examinarse desde el comienzo del proceso de consultoría. cuando el consultor presenta el ciclo

completo en cinco fases al cliente y explica cuál es el curso normal de un cometido eficaz. El contrato de consultoría debe definir cuándo y en qué circunstancia se pondrá fin a la tarea. Como ya se ha mencionado, las opciones son numerosas. La tarea puede acabar después de la fase de diagnóstico, después de la planificación de las medidas, en alguna etapa durante la aplicación, o cuando la aplicación ha quedado completada.

Puede resultar difícil determinar el momentojusto de la retirada cuando se firma el contrato. En esa etapa temprana, a menudo es imposible prever cómo va a avanzar la aplicación, el grado de participación del personal del cliente y qué nuevas relaciones y problemas se descubrirán durante la tarea.

Esta es la razón por la que se recomienda que el plan del cometido se revise en momentos críticos durante su realización; en cada examen se debe preguntar cuánto tiempo va a permanecer el consultor y qué queda por hacer antes de que el cometido haya quedado terminado.

Retirada gradual

La retirada gradual ya se ha examinado en la sección 10.1. En muchas situaciones ésta puede ser la mejor solución tanto desde el punto de vista del cliente como del consultor.

Vigilancia de los indicios de retirada

Los indicios de retirada, como algunos consultores los llaman ', indican al consultor que el cliente desearía terminar el encargo. Pueden ser muy manifiestos o indirectos y ocultos. 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. Es esencial estar alerta a estas señales. Esto no significa que el consultor deba empaquetar sus cosas de inmediato e irse si tiene razones profesionales válidas para permanecer, pero esta cuestión se debe discutir sinceramente con el cliente. 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.

11.2 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 lecciones útiles de la tarea si no existe una evaluación.

Con todo, muchos cometidos no se evalúan nunca, o su evaluación es superficial y de interés marginal. Esto se debe a ciertas dificultades inherentes a la evaluación del cambio en las organizaciones y los sistemas humanos. El número de factores que in-

fluyen en esos sistemas es considerable y puede resultar difícil aislar los factores cambiados tras una intervención de consultoría discernible. Por ejemplo, si el objetivo del cometido es aumentar la producción, la evaluación no puede dar por supuesto que todo aumento de la producción conseguido al final de la tarea se deba exclusivamente a la intervención del consultor. Puede ser que el aumento se deba a otros factores y el cometido no haya aportado en realidad ninguna contribución. Algunos cambios son difíciles de identificar, medir, describir y evaluar. Además, la evaluación puede ser la parte más delicada de la relación consultor-cliente y quizá sea más cómodo evitarla, en particular si el cliente no está muy satisfecho con el desempeño del consultor. Las razones financieras desempeñan también un papel: incluso la evaluación más sencilla costará algo de dinero y el cliente puede considerar que ese dinero se debe ahorrar, debido a que no se utiliza para crear nada nuevo.

Quién debe efectuar la evaluación

Como sucede con todo el proceso de consultoría, una evaluación eficaz es una actividad conjunta. El cliente y el consultor tienen que saber si la tarea ha conseguido sus objetivos y se puede considerar como un éxito.

El cliente tiene, por supuesto, ciertos intereses y opiniones concretos. Está evaluando no sólo la tarea de consultoría, sino también al consultor y a su rendimiento. Si el cliente está deseoso de actuar mejor la próxima vez, hará también una autoevaluación, determinando su propio rendimiento técnico y gerencial en cooperación con el consultor y vigilando los progresos de la tarea. De la misma manera, el consultor evaluará su propio desempeño y el del cliente.

En qué medida ésta será una actividad conjunta y qué información se compartirá es una cuestión de confianza y criterio. En una tarea que ha sido un auténtico esfuerzo de colaboración, la evaluación suele ser abierta y constructiva. No obstante, nadie puede obligar al cliente y al consultor a compartir todas las conclusiones de sus evaluaciones.

En la consultoría, la evaluación se concentra en dos aspectos fundamentales de la tarea: los beneficios para el cliente y el proceso de consultoría.

Evaluación de los beneficios para el cliente

Las razones para evaluar los beneficios del cometido son evidentes. Los beneficios definen el cambio logrado, un cambio que debe considerarse como una mejora.

Recuérdese nuestro examen de los objetivos de la tarea de consultoría en la sección 7.3. En lo esencial, los beneficios se evalúan comparando dos situaciones, una anterior y la otra posterior a la realización de la tarea. Esto es posible si la evaluación se prevé al concebir la tarea, es decir, al definir los criterios con arreglo a los cuales se van a medir y evaluar los resultados conseguidos.

En tareas típicas de consultoría existen tres tipos de beneficios:

- nuevas capacidades;
- nuevos sistemas y comportamientos;
- nuevo rendimiento.

Nuevas capacidades. Se trata de los nuevos conocimientos técnicos adquiridos por el cliente: capacidades de diagnóstico y de solución de otros problemas, capacidades de comunicación, así como técnicas especiales o técnicas de gestión en las esferas particulares relacionadas con la tarea.

Nuevos sistemas y comportamientos. Muchos cometidos ayudan a introducir cambios de sistemas específicos, como nuevos sistemas de información, sistemas de comercialización, organización del trabajo en grupo, contratación de personal y sistemas de evaluación, mantenimiento preventivo, etc. Estos sistemas se pueden considerar como resultados del cometido si son, o es probable que lleguen a ser, operacionales. Un cambio de comportamiento significa hacer las cosas de manera diferente. Esta expresión se aplica principalmente a las relaciones interpersonales, por ejemplo, entre los directores y sus subordinados, o entre equipos de cooperación de dos departamentos diferentes. Sin embargo, abarca también el comportamiento individual en situaciones de trabajo, por ejemplo, si un trabajador utiliza o no un dispositivo de seguridad para evitar los accidentes.

Nuevo rendimiento. Se consigue un nuevo rendimiento si los cambios en las capacidades, los sistemas y el comportamiento producen cambios correspondientes en los indicadores económicos, financieros, sociales o de otra índole para medir el rendimiento. Estos cambios se pueden observar en la unidad individual (lugar de trabajo, taller, equipo, grupo, planta, departamento) o a nivel orgánico (empresa, organismo, ministerio).

El aumento del rendimiento es el objetivo primordial y debe utilizarse para evaluar los resultados y mostrar los beneficios, siempre que sea posible. Toda consultoría que mejore las capacidades sin tener por meta un rendimiento mayor podría ser una actividad académica y un lujo desde el punto de vista financiero. Sin embargo, sucede que el cambio del rendimiento no se puede utilizar para evaluar los resultados (por ejemplo, se han creado nuevas capacidades, pero el cliente tiene que aplazar las medidas que permitirán alcanzar un rendimiento superior). Por otro lado, ya se ha hecho hincapié en que la mejora de las capacidades gerenciales y la solución de problemas del cliente se consideran por muchos observadores de la consultoría como beneficios sumamente importantes, y de más larga duración, que los cambios mensurables inmediatos en el rendimiento económico y financiero.

Evaluación del proceso de consultoría

La evaluación del proceso de consultoría se basa en la hipótesis de que la eficacia del proceso influye fuertemente en los resultados de las tareas.

Esto concierne a los cometidos destinados a modificar el comportamiento por encima de todo: si se han de instaurar nuevos tipos de comportamiento y procedimientos en la organización cliente (resultado), el consultor debe elegir y proponer a su cliente un estilo de consultoría y unos métodos de intervención (procedimiento) que puedan producir el resultado deseado. Por ejemplo, es poco probable que se consiga un cambio real en las capacidades del cliente de solución de problemas dando una conferencia o distribuyendo una nota técnica sobre la adopción de decisiones.

Las relaciones entre el consultor y el cliente y los métodos de intervención utili-

zados se desarrollan durante el cometido. Se pueden emplear diferentes métodos y el proteso puede pasar a ser más o menos eficaz. La evaluación debe revelar esto.

Las principales dimensiones del proceso de consultoría se evaluarán como sigue:

El diseño del cometido (el contrato). Es útil comenzar por examinar el inicio de la relación. Entre las cuestiones que se plantean, cabe mencionar las siguientes:

- ¿Era la concepción del cometido clara, realista y apropiada en relación con las necesidades y la situación particular del diente?
- ¿Proporcionaba la definición original de los objetivos y los insumos un buen marco y orientación para el plan del cometido? ¿Eran los objetivos suficientemente exigentes, pero no imposibles?
- ¿Había sido el estilo del consultor que se iba a utilizar adecuadamente definido, examinado y comprendido? ¿Se había informado al personal acerca de sus funciones y responsabilidades desde el comienzo?

Cantidad y calidad de los insumos. Además de evaluar la definición original de los insumos requeridos en el plan del cometido, la evaluación incluye el examen de las aportaciones del consultor y el cliente. Las principales preguntas son las siguientes:

— ¿Proporcionó el consultor un equipo de la dimensión, estructura y competencia requeridas?

— ¿Proporcionó el cliente los recursos (humanos y de otra índole) necesarios para la tarea?

La modalidad (estilo) de consultoría utilizada. En esta sección el consultor y el cliente evalúan de forma retrospectiva los acontecimientos que se produjeron y la relación que existía durante el cometido. Preguntan en particular:

- ¿Cuál fue la índole de la relación consultor-cliente? ¿Existió una atmósfera de confianza, comprensión, respeto y apoyo mutuos?
- ¿Se utilizó la modalidad (estilo) de consultoría adecuada? ¿Se adaptó a las capacidades del cliente y se ajustó a la tarea realizada? ¿Se aprovecharon todas las posibilidades para aumentar la participación del cliente en la tarea? ¿Se prestó la debida atención a la dimensión de aprendizaje de la tarea?

La gestión del cometido por el consultor y el cliente. Las lagunas y los errores en el plan del cometido original se pueden corregir y las modificaciones requeridas por el cambio de circunstancias se pueden efectuar si el cometido está idóneamente administrado por ambos asociados. Una evaluación aborda las siguientes preguntas:

— ¿Se había previsto en el diseño original la necesaria flexibilidad?

— ¿Cómo administra y apoya el cometido la organización de consultoría?

— ¿Cómo controla y vigila el cliente el cometido?

— ¿Se hizo una evaluación provisional en puntos esenciales de la tarea? ¿Qué medidas se adoptaron sobre esa base?

Instrumentos de evaluación

Se ha de dar prioridad al acopio y examen de datos seguros que permitan la medición y una evaluación cuantitativa. Además, la determinación y el examen de las

opiniones es importante, en particular para evaluar la relación consultor-cliente y el estilo de consultoría. Se utilizan técnicas clásicas, entre ellas las entrevistas, observaciones, cuestionarios y debates en reuniones (véase el capítulo 8).

Una conversación sincera entre el cliente y el consultor es esencial. Se debe tratar de examinar etapa por etapa lo que sucedió en opinión del cliente y del consultor, así como las causas subyacentes de actitudes y comportamientos, logros y fracasos particulares.

La evaluación se debe resumir en un breve informe, que puede pasar a formar parte del informe final sobre la tarea, o presentarse por separado, por ejemplo, si la evaluación de los resultados se efectúa varios meses después de quedar terminada la tarea.

Cuándo se ha de evaluar

Hay razones para efectuar una evaluación cuando el cometido está llegando a su fin. Algunos beneficios para el cliente ya se pueden descubrir y es posible evaluar el proceso de consultoría retrospectivamente. La evaluación de final de cometido es la más importante, pero no debe ser la única.

En particular, la evaluación después de la aplicación llega demasiado tarde para sugerir nuevas mejoras en la estrategia, la metodología y la gestión de la tarea de consultoría. Tiene interés sólo para futuros cometidos. Este es el motivo por el que se deben prever evaluaciones provisionales al final de las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas. Se deben tratar como parte normal del control y la vigilancia conjuntas del cometido por el consultor y el cliente. De ser necesario, por ejemplo, en tareas largas y complejas, incluso *durante* el diagnóstico, la planificación de las medidas y la aplicación, se deberán efectuar varias evaluaciones para examinar los progresos y los resultados provisionales y, de ser preciso, ajustar el plan de la tarea y los métodos de trabajo utilizados.

Por otra parte, a menudo es imposible completar la evaluación al final de la tarea. Si no se pueden determinar resultados mensurables de inmediato, o si el rendimiento proyectado no se puede conseguir hasta cierto tiempo después, hay motivos para realizar una evaluación de seguimiento.

11.3 Seguimiento

El cliente y el consultor a menudo están de acuerdo en terminar un cometido particular sin suspender completamente su relación de trabajo. Si otros trabajos realizados por el consultor siguen relacionados con la tarea actual de alguna manera, los llamamos seguimiento. La conveniencia de que haya cierto seguimiento se descubre a menudo al evaluar la tarea. Si el consultor está convencido de que unas actividades complementarias favorecerían los intereses del cliente y que tiene algo más que ofrecer a éste, lo sugiere así en su informe final.

Las ventajas para la organización de consultoría son evidentes. Un servicio de seguimiento es una fuente valiosa de información sobre la repercusión real de los cometidos realizados y sobre los nuevos problemas que pueden surgir en la organiza-

ción cliente. De esas visitas pueden surgir nuevos encargos, que no costarán nada a la orgánización de consultoría si el seguimiento se lleva a cabo sobre una base remunerada.

Muchas organizaciones clientes pueden considerar también que los servicios de seguimiento son una forma útil de asistencia mediante la cual se pueden descubrir y resolver nuevos problemas antes de que se conviertan en obstáculos difíciles. Sin embargo, no se debe obligar a ningún cliente a que acepte un acuerdo de seguimiento si considera que no lo necesita.

Evaluación de seguimiento

Como se ha mencionado antes, se puede llegar a un acuerdo para realizar una evaluación de seguimiento, digamos de 6 a 12 meses después de terminado el cometido.

Seguimiento de la aplicación

Existen múltiples opciones con respecto a la participación del consultor en la aplicación. Además se producirán nuevos progresos técnicos en el sector abarcado por la tarea y existirán quizá otras razones por las que el cliente desee que el consultor examine otra vez la situación creada por la aplicación de sus propuestas.

En consecuencia, el cliente puede estar interesado en un acuerdo de seguimiento. Por ejemplo, el consultor le hará una visita de tres días cada tres meses durante un período de dos años. El propósito será examinar los progresos de la aplicación, ayudar a adoptar cualquier medida correctiva necesaria y descubrir si ya han surgido o no nuevos problemas. Si se requiere una nueva intervención que supere el alcance de esas visitas periódicas, el cliente recibe una propuesta separada al respecto.

Acuerdos de iguala

Las visitas de seguimiento relacionadas con cometidos concretos normalmente se programan para un período limitado. El cliente puede estar interesado en mantener una relación de trabajo más permanente con un consultor que le dio satisfacción. Esto puede dar origen a un llamado «arreglo iguala», «contrato de iguala» o simplemente «iguala». Por este acuerdo, el consultor está a disposición del cliente durante un número convenido de días cada mes o cada trimestre. El contenido del trabajo se define de antemano o en cada ocasión, el cliente le dice al consultor lo que quiere, o el consultor actúa como una especie de portavoz y asesor general, examinando los diversos aspectos de la empresa del cliente y sugiriendo las mejoras que sería posible hacer.

Muchos acuerdos de iguala son el resultado de la aplicación con éxito de proyectos de consultoría. Esto es bastante lógico. ¿Por qué debería un cliente establecer una relación de colaboración permanente con un consultor sin haberlo visto trabajar?

Existen diversos tipos de acuerdos de iguala, pero desde el punto de vista técnico suelen prevalecer dos categorías:

- *una iguala de generalista*, con arreglo a la cual el consultor sigue los resultados globales y la evolución de las tendencias de la empresa del cliente, examinando las posibilidades de mejora en diversos sectores y aportando al cliente nueva información e ideas;
- *una iguala de especialista*, con arreglo a la cual se proporciona al cliente una corriente permanente de información técnica y de sugerencias en un sector en el que la empresa de consultoría es particularmente competente y está a la punta (por ejemplo, las aplicaciones de la computadora, la manipulación de materiales, las compras, las operaciones financieras internacionales o la identificación de nuevos mercados).

11.4 Presentación del informe final

Antes y durante el cometido el cliente ha recibido varios informes del consultor:

— el informe en el que se propone el cometido, basado en un rápido estudio de diagnóstico;

— informes sobre la marcha del trabajo, cuyo número y alcance varía y en el que se pueden haber propuesto modificaciones en la definición del problema y en las tareas por realizar;

— informes y documentación vinculados con la presentación de propuestas para que el cliente adopte una decisión antes de pasar a la fase de aplicación.

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. Además, la oficina de consultoría exige informes que ayudarán sobre todo a sus miembros, si se recurre a ellos para que realicen cometidos análogos.

Informe al cliente

Si el cometido ha sido relativamente breve, éste puede ser el único informe y tiene, por tanto, que ser completo. Para cometidos más largos, el informe final puede hacer referencias de pasada a informes anteriores y entrar en detalles sólo sobre los acontecimientos que se han producido desde que se redactó el último informe. En todos los casos, como informe final, ata todos los cabos sueltos y abarca los hechos esenciales y las confirmaciones del final de la tarea. Debe saberse antes de que se redacte si el consultor ha de proporcionar un servicio de seguimiento. En caso afirmativo, el informe puede que no sea tan «definitivo» como lo sería de otro modo.

Además de un breve análisis global del trabajo realizado, el informe final debe señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias sinceras al cliente sobre lo que debe hacer, o evitar, en el futuro.

Evaluación de los beneficios

En el informe final se incluye una evaluación de los beneficios si ello es práctico, es decir, si el consultor va a dejar al cliente después de un período de aplicación que

desemboca en la evaluación. En otros casos, puede presentarlo más tarde, como ya se ha indicado.

Con la evaluación de los beneficios reales, el consultor demuestra la idoneidad y precisión de la evaluación preliminar (dada cuando propuso el cometido al cliente) y la evaluación de otras soluciones (presentada al cliente para que éste adopte una decisión antes de la fase de aplicación).

Obviamente, la aplicación debe haber progresado lo bastante y las condiciones de funcionamiento de la nueva técnica o sistema deben ser normales y estar estabilizadas, si se quiere que la evaluación de los beneficios dé una información objetiva. El consultor insiste en los beneficios directos obtenidos como resultado de la tarea y deja la consideración de los beneficios indirectos (por ejemplo, el no aumento de los gastos fijos) al cliente.

Al presentar los beneficios, los informes deben concentrarse en los beneficios económicos, financieros y sociales mensurables que se han extraído o se extraerán de un rendimiento superior. No obstante, el informe debe describir asimismo las nuevas capacidades y los nuevos sistemas y comportamientos creados por la misión de consultoría y destacar su repercusión en el rendimiento superior, como se examinó en la sección 11.2.

No es una práctica recomendada en la consultoría señalar la relación ahorros/honorarios. Ese análisis se deja íntegramente al cliente, el cual valora que todos los beneficios no tengan un precio y que esta relación pueda ser elevada en muchas tareas sencillas y de bajo riesgo cuya repercusión sobre los resultados generales de la empresa es limitada.

Evaluación del proceso de consultoría

Si se ha de incluir o no la evaluación del proceso de consultoría en el informe final es una cuestión de criterio. Es posible que haya buenas razones para hacerlo, si el cliente puede aprender de ello para el futuro y si el comportamiento del cliente durante la tarea fue la razón de que se alcanzaran algunos resultados superiores o inferiores a lo normal. El consultor y el cliente deben ponerse de acuerdo sobre el grado de detalle y apertura que debe tener esta sección y qué cuestiones se deben examinar, pero no incluir en el informe final.

Sugerencias al cliente

Aunque su tarea esté completada, el consultor muestra que observa a la organización cliente en perspectiva, si señala posibles mejoras futuras, estancamientos, peligros, medidas necesarias, etc. En cualquier caso, ha de formular sugerencias sobre cómo se debe mantener, controlar y desarrollar después de su marcha el nuevo sistema introducido con su ayuda. En el informe final se debe asimismo confirmar todo acuerdo al que se haya llegado sobre un servicio de seguimiento.

Un buen informe de consultoría debe poder ganarse el respeto del cliente, el cual lo considerará como una fuente de nuevas pautas. Le complacerá igualmente mostrárselo a amigos y asociados como la constancia de una realización meritoria.

En el apéndice 10 figuran otras sugerencias sobre la redacción y presentación de los informes de consultoría.

Informe de referencia sobre el cometido a la organización de consultoría

Además del informe final al cliente, los consultores compilan un informe de referencia de la misión para su propia organización. Este informe se describe en la sección 24.4.

Informe interno del cliente

Algunas organizaciones que recurren a consultores preparan informes internos sobre las tareas completadas. Además de información resumida, el informe incluye la evaluación del cliente del trabajo realizado y del método y rendimiento del consultor. Pese a ser muy útil, esta práctica no es muy común.

' Véase, por ejemplo. D. Casey: «Some processes at the consultant/client interface in OD work», en *Leardership and Organisation Development Journal*, num. 1/1982.

PARTE III

LA CONSULTORIA EN DIVERSAS ESFERAS DE LA GESTION

LA CONSULTORIA EN LA ESFERA DE LA GESTION GENERAL

El presente capítulo es el primero de una serie de ocho, cada uno de los cuales se ocupa de la consultoría en un sector concreto de la gestión. La intención de los autores no es proporcionar un análisis exhaustivo de las técnicas, prácticas y problemas de gestión de cada esfera abarcada, sino mostrar, de acuerdo con el espíritu del libro, de qué manera los consultores de empresa pueden ayudar a sus clientes y cómo funcionan normalmente en esos sectores. Este capítulo inicial, y los siete capítulos siguientes, pueden servir, por tanto, como introducción a un estudio más detallado de la consultoría en diversas esferas de la gestión. En el apéndice 11 figura una bibliografía correspondiente a todos los capítulos de la parte III.

12.1 Indole y alcance de la consultoría relativa a la gestión general

Considerables servicios de consultoría de empresas guardan relación con la existencia misma, las metas fundamentales, la política y estrategia de la empresa o la planificación general, la estructuración y el control de una organización. Estos problemas se definen como problemas de administración general, y los consultores de empresas que se ocupan de ellos son consultores de administración o dirección general, distintos de los especialistas que intervienen en algún sector funcional (finanzas) o que se ocupan de alguna técnica particular (control computadorizado de la producción o empleo de planes de incentivos).

¿Cómo descubrimos si una empresa necesita la asistencia de un consultor generalista? En algunos casos es bastante evidente a causa de la situación de la empresa: su rendimiento general se está deteriorando, hay una insatisfacción creciente del personal, las perspectivas del sector industrial son poco prometedoras en general, etc. La empresa puede estar en crisis, o muy cerca de ella, y no se tiene una idea clara de cómo restablecer la prosperidad. En otros casos, un problema que al principio puede parecer especial o funcional (verbigracia, inadecuación de los métodos de comercialización), tiene ramificaciones en otros sectores de la dirección y al final se descubre

que es sólo un síntoma de un problema de administración general mucho más profundo que afecta a toda la organización.

Problemas multifuncionales e interdisciplinarios

Las características más destacadas de los problemas abordados en la consultoría de gestión general son, por tanto, las siguientes:

- *su carácter multifuncional:* el consultor trata de diversas funciones de la empresa (producción, tecnología, organización, comercialización, etc.) y se concentra en la interacción entre esas funciones y en los problemas que entrañan más de una función;
- *su interdisciplinariedad:* el consultor debe poder examinar los problemas de la empresa desde diversos ángulos; comúnmente, un problema de estrategia de la empresa puede tener dimensiones tecnológicas, económicas, financieras, jurídicas, psicosociológicas, motivacionales, políticas y de otra índole.

Los directores o gerentes generales también se han elegido por su pericia (real o esperada) para abordar problemas multifuncionales e interdisciplinarios. La experiencia muestra que a muchos de ellos esto les resulta difícil. Existen casos de directores generales, anteriormente excelentes directores de fábrica, que siguen siendo directores de fábrica en su nuevo cargo. Esta es una esfera en que el consultor de empresas puede ser de gran ayuda a su cliente: el director general que no ha cambiado sus hábitos, aprende a asumir nuevas funciones y a considerar los problemas de la empresa desde nuevos ángulos.

En realidad, un consultor de administración general es también un especialista a su modo: su especialidad reside en combinar otras especialidades en un enfoque multifuncional e interdisciplinario, equilibrado y coherente. Sin embargo, como el propio director general, el consultor de administración general recurre a otros especialistas cuando procede. Debe saber cómo *utilizar* los conocimientos técnicos y el asesoramiento del especialista, y ayudar al cliente a hacer lo mismo, para prevenir situaciones en que los especialistas (como los investigadores del mercado o los analistas financieros) dominarían la empresa.

Formas de alcanzar la excelencia organizativa

En el capítulo 1 se mostró que el logro de un «estado excelente de la organización» era una meta común impuesta a la consultoría de empresas. Los consultores ayudan a dar un impulso a las organizaciones para que alcancen un estado excelente. Necesitan, por tanto, una visión que dé validez a la excelencia para elevar las expectativas y ambiciones de los directores y gerentes con el fin de que efectúen el esfuerzo necesario para mejorar las organizaciones. Además, necesitan un marco conceptual para idear medidas y programas objetivos que conduzcan a un resultado excelente o por lo menos que acerquen las organizaciones a ese resultado.

El interés por la excelencia de la organización crece y decrece; ahora es mayor de lo que ha sido durante decenios ’. Los estudios de las organizaciones destacadas muestran que se transforman: organizaciones excelentes hoy no son exactamente igual

que las de ayer. Suelen compartir ciertas características comunes; por ejemplo, muchas de ellas explotan fronteras tecnológicas, como los ferrocarriles en el decenio de 1860, los fabricantes de vehículos motorizados de la primera parte de este siglo y las compañías de electrónica de hoy. Otra característica común es que se adaptan bien a las necesidades y aspiraciones de su mano de obra y, paradójicamente, ésta es la esfera en la que pueden diferir de modo considerable de una a otra debido a las diferencias en las fuerzas de trabajo y las culturas. Invariablemente, las organizaciones óptimas son más sensibles que otras organizaciones a sus medios ambientes y a las necesidades, deseos y satisfacción de los clientes en particular.

En consecuencia, no existe un único camino sencillo que conduzca a la excelencia. La dirección de una organización actual exige un enfoque holístico integrado en la concepción y aplicación de programas para conseguir resultados excelentes. El consultor debe tener cuidado con las soluciones simplistas y explicar al cliente que no existe ninguna panacea universal, ninguna «combinación de elementos a disposición» para alcanzar un alto rendimiento, eficacia o grado de excelencia.

Lamentablemente, la teoría de la gestión empresarial no proporciona al consultor general de empresas un método conceptual basado en investigaciones y de aceptación general para elaborar y evaluar programas de acción que conduzcan a la superación. De lo que se dispone, y ello tiene interés para el consultor en ejercicio, es de un conjunto de modelos pragmáticos y empíricos que describen las organizaciones y analizan las causas de sus éxitos o fracasos. Por ejemplo, el llamado en inglés marco de las siete S * examina las organizaciones de alto rendimiento bajo los siguientes encabezamientos principales: estrategia, estructura, sistemas, estilo, valores compartidos, personal y calificaciones o destreza, insistiendo en que esas variables constituyen una red de elementos interdependientes que se refuerzan de manera recíproca [2]. Otro marco sugiere los siguientes cinco elementos: 1) cultura; 2) habilidad de gestión; 3) formación de un equipo; 4) estrategia-estructura, y 5) sistema de recompensas [3]. Es probable que continúe el estudio de los factores que influyen en el desempeño excelente de una organización e indudablemente se prestará mayor atención a los factores que son específicos de diversos entornos socioeconómicos y culturales, en especial los que difieren de los medios ambientes de los Estados Unidos y el Japón, en los que se basan las investigaciones más recientes sobre la excelencia de una organización.

Diagnóstico de las organizaciones

Como se explicó de manera detallada en el capítulo 7, muchos consultores prefieren efectuar un rápido estudio preliminar de la organización antes de proponer una tarea concreta para solucionar los problemas. Por ese motivo, el primer contacto técnico entre el cliente y el consultor se lleva a cabo a menudo en un nivel general de gestión, antes de que el consultor pase a esferas específicas puestas al descubierto por el estudio.

Existen situaciones en que un estudio de diagnóstico cabal (diagnóstico, audito-

* Debido a que la primera letra de las siete palabras o expresiones empieza por S (strategy, structure, systems, style, shared values, staff [people] y skills).

ría, etc.) de toda la organización es necesario para preparar decisiones importantes relativas al futuro de la empresa. Un estudio completo de diagnóstico puede preceder a una reorganización importante, una adquisición, una fusión, la nacionalización o la privatización, o una decisión de cerrar una empresa. El mandato del consultor consiste en ayudar al cliente a diagnosticar el estado de la organización de que se trate; se le puede también pedir, como experto independiente, que examine la organización para presentar un informe objetivo y neutral sobre su situación, puntos fuertes, deficiencias y perspectivas de desarrollo de la empresa. Es posible que se incluya la evaluación de los sistemas de gestión utilizados y del personal de dirección superior. La tarea puede concluir con la presentación por el consultor de un informe sobre el diagnóstico. Los estudios de diagnóstico de este tipo pueden resultar tareas bastante largas y difíciles. Si bien un estudio rápido puede ser cuestión de pocos días, un estudio completo y a fondo puede llevar varios meses, en función del tamaño y de la complejidad de la organización y de la índole de sus problemas.

Algunos estudios de diagnóstico completos se llevan a cabo demasiado tarde, cuando la empresa de que se trata ya no puede ser salvada o cuando su salvación requeriría recursos de que no se dispone. En algunos casos esa crisis se habría podido prevenir realizando un diagnóstico cabal en una fecha anterior y organizando un diagnóstico periódico de la empresa, o un autodiagnóstico, como medida preventiva. El consultor puede tener la posibilidad de ayudar a un cliente a concebir e instalar un plan de autodiagnóstico regular. Esta oportunidad no se debe perder.

Nivel orgánico de las intervenciones

En muchos casos el consultor general de empresas interviene a un nivel superior de la organización: con el director ejecutivo en persona o con el equipo de la alta dirección. Incluso los directivos que desean introducir cambios a menudo no se dan cuenta de las consecuencias o consideran que tienen que empezar por cambiar ellos mismos. Con frecuencia, tienen una imagen particular de ellos mismos, y el consultor puede descubrir que esa imagen no es compartida por otros miembros de la organización. El problema del consultor reside en ese caso en persuadir a la dirección de la necesidad de cambiar la forma de pensar y el comportamiento en la cumbre misma de la empresa.

La posibilidad de colaborar directamente con el director ejecutivo y con su equipo de dirección proporciona una excelente introducción en la organización, rápido acceso a datos esenciales, un cuadro real del estilo de actuación de la dirección superior y normalmente un fuerte apoyo de la alta dirección a la labor del consultor. Sin embargo, a menudo es arriesgado limitar la intervención al plano de la dirección superior. El consultor general de empresas tiene que descubrir de qué manera se percibe la dirección superior en toda la organización y de qué manera las políticas de la dirección influyen en el estilo de trabajo, el rendimiento y la satisfacción en el empleo de los trabajadores. Además, la dirección general se pone también en práctica en los niveles intermedio e inferior en la jerarquía administrativa e influye finalmente en todos los trabajadores. Por ejemplo, se suele subestimar la importancia del personal de supervisión y éste constituye uno de los eslabones más débiles de la jerarquía de la dirección.

12.2 Estrategiaempresarial

El concepto de estrategia empresarial ha aportado una importante contribución al progreso de la práctica y teoría de la gestión de empresas en los últimos veinticinco años. La consultoría en el campo de la estrategia empresarial (estrategia de la empresa, análisis estratégico, planificación estratégica, etc.) ha pasado a ser un área en rápido crecimiento de la consultoría de empresas. Algunos consultores han hecho de la estrategia empresarial su principal o exclusiva esfera de intervención («los talleres especializados en estrategia»). La consultoría en la esfera de la estrategia de la empresa ha estado fuertemente influida por el empleo de técnicas y modelos cuantitativos y por las características de los consultores empleados en ella. En los estudios estratégicos empezaron a destacar jóvenes econometristas y expertos en investigación operativa, con una excelente formación teórica, pero a menudo sin experiencia práctica y sin conocimiento de los problemas de personal, sociales y de otro tipo que determinan la estrategia *en realidad.* Muy pocas empresas mercantiles crearon dependencias de planificación estratégica y éstas raramente atrajeron la atención o se ganaron el respeto de la dirección superior.

La estrategia empresarial seguirá siendo una esfera importante de la consultoría durante muchos años en el futuro. Sin embargo, se están sacando lecciones del pasado y se está adoptando una opinión más global y realista de la estrategia empresarial, que va más allá de los estudios analíticos y de la elaboración de modelos que florecieron en el decenio de 1970. La estrategia es demasiado importante para ser dejada en manos de analistas y planificadores sin experiencia. El equipo de dirección de la empresa tiene que considerarla como una prioridad. La palabra misma «estrategia» suele ser interpretada de muchas maneras diferentes y se puso de moda llamar a cualquier estudio o plan «estratégico». En consecuencia, conviene que el consultor llegue a un entendimiento con el cliente en cuanto a qué significa y abarca la estrategia en el contexto de una organización particular cuyo futuro debe contribuir a modelar.

Visión estratégica

La estrategia empresarial se suele definir como la respuesta de una organización a oportunidades, dificultades y amenazas del entorno, congruente con su competencia y recursos [4]. No obstante, la estrategia no es un objetivo en sí misma, sino un conjunto de sendas y opciones para alcanzar una meta básica de la organización en el futuro. Aquí es donde un consultor puede empezar a ayudar a su cliente. Numerosas organizaciones practican una planificación estratégica que carece realmente de una visión de futuro. Para empezar, no han formulado la pregunta fundamental de todo estratega acerca de «el tipo y el objetivo de la empresa en que están». Por añadidura, no han intentado situar a la empresa en el contexto del futuro, es decir, definir dónde quieren que vaya en relación con el medio ambiente, los mercados, los competidores y la tecnología.

Una visión estratégica debe ser lo más racional posible y no el resultado de buenos deseos. No obstante, la racionalidad total es inalcanzable por una simple razón, el futuro es desconocido y está siendo modelado por un innumerable número de ac-

tividades independientes que se realizan en todo el mundo; las propias actividades del cliente formarán sólo un mínimo fragmento de este futuro, por importante que su empresa sea. Los valores y criterios personales de los principales decisores desempeñan, por tanto, un papel esencial en la posición que ocupará la organización en el futuro (ya que influirán fuertemente en la aplicación de *cualquier* estrategia). Este es el motivo por el que la teoría actual sobre la excelencia y estrategia de una empresa insiste tanto en la *dirección de la organización.* Un dirigente es una persona (o equipo) con visión de la situación futura de la organización. Además, un dirigente tiene la capacidad de plasmar su visión en metas comprensibles para el personal de la organización, así como la de influir en ese personal y motivarlo para alcanzar esas metas. Existe una unidad de visión y una unidad de acción guiada por esa visión.

Ventaja competitiva característica

Una ventaja competitiva es una dimensión esencial de la excelencia de una organización en medios ambientales en que las organizaciones deben competir entre sí. Esta ventaja no es una artimaña que dura unos pocos meses (por ejemplo, una hábil campaña publicitaria), sino una capacidad inherente para mantener un rendimiento superior durante un largo período.

El consultor puede ser muy útil para examinar si la empresa del cliente dispone de alguna ventaja competitiva y para elaborar una estrategia para conseguirla. Puede señalar a la atención del cliente de qué formas organizaciones consideradas como excelentes consiguen su ventaja competitiva. Puede indicar ciertos factores que suelen ser característicos de todas las empresas que poseen esa ventaja (por ejemplo, se presta atención prioritaria a las necesidades y satisfacción de los clientes y a la calidad de los productos y servicios). Por añadidura, el consultor puede ayudar al cliente a elegir entre las diversas opciones de que dispone y que reflejan las posibilidades reales de su personal técnico y de producción, sus instalaciones de producción, las redes de comercialización, la experiencia empresarial, etc. Entre los ejemplos de opciones que se pueden elegir, cabe mencionar los siguientes:

- ofrecer productos que responden a las tecnologías más avanzadas que no se pueden obtener de otras empresas o que se pueden obtener de muy pocas; el abandono de los productos cuya tecnología ha pasado a ser común y cuyos precios comienzan a bajar;
- proporcionar a los clientes servicios más rápidos y seguros que los que ofrecen los competidores:
- vender productos de alta calidad y fiabilidad a precios relativamente elevados;
- vender productos de diseño especial a clientes que prefieren evitar los productos estándar;
- vender productos de calidad aceptable, pero no particularmente excelente, a precios muy competitivos (estrategia de reducción de costos y precios).

Al definir una ventaja competitiva se hace hincapié en el adjetivo «sostenible» [3]. Con él se insiste en que el cliente tendrá que evaluar, y mejorar en la forma apropiada, su capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes y para innovar. Por

ejemplo, sólo las organizaciones que están estrechamente relacionadas con la investigación tecnológica y en las que la corriente de innovaciones tecnológicas ha pasado a ser un proceso interno permanente pueden optar por proporcionar una tecnología de punta como su estrategia empresarial.

La tecnología en la estrategia empresarial

El papel de la tecnología en la elaboración y aplicación de una estrategia empresarial «triunfadora» es otro sector en el que los consultores de empresas pueden ser extremadamente útiles a sus clientes. Existen varias razones para ello. «Una compañía que integra la tecnología en su estrategia mejora considerablemente sus posibilidades de obtener beneficios de los cambios tecnológicos. Decida o no estar a la punta de la tecnología, los resultados de integrar la tecnología en la estrategia pueden mejorar la determinación de prioridades de la empresa entre las opciones tecnológicas, determinar los recursos técnicos necesarios para conseguir las metas de la empresa y acelerar el paso de las ideas a la producción» [6]. No obstante, los avances tecnológicos se producen simultáneamente en un elevado número de sectores y con tanta rapidez que incluso grandes empresas con unos departamentos de investigación y desarrollo bien dotados y unos servicios de información tienen cada vez más dificultades para estar al día de los nuevos descubrimientos y pensar en las posibilidades que ofrecen las técnicas y.los materiales creados en otros sectores y países.

La importancia mayor atribuida a la estrategia tecnológica y su repercusión en la fabricación, comercialización y otras estrategias constituye una nueva dificultad para la mayor parte de los consultores de empresas, los cuales a menudo suelen tratar la estrategia como un problema de comercialización y financiación. Algunos consultores ya han reaccionado estableciendo departamentos de I y D que pueden participar en cometidos de consultoría relativos a la estrategia empresarial y realizar tareas concretas de investigación y desarrollo por cuenta de los clientes. La facilitación de información tecnológica analizada desde el punto de vista de sus posibles aplicaciones empresariales se ha convertido en un servicio en rápido crecimiento. Varias empresas importantes de consultoría ya ofrecen ese servicio a sus clientes. Los consultores asesoran sobre las posibilidades de desarrollo de la empresa y los proyectos en los países en desarrollo guardan cada día más relación con las cuestiones de la transferencia tecnológica. la ayuda a elegir la tecnología apropiada que se ha de utilizar y las condiciones en que esa transferencia se puede llevar a cabo efectivamente.

Es probable que esta tendencia continúe y los consultores de empresas que conciban nuevos servicios en respuesta a las necesidades apremiantes de los clientes adquirirán una clara ventaja competitiva.

El entorno de la empresa

Todo el entorno en el que funcionan las organizaciones está pasando a ser tan difícil, variable e incluso confuso que a los directores de empresa les resulta cada vez más arduo descubrir información importante y vigilar los cambios que se deben reflejar en la estrategia empresarial. Una vez más, los consultores de empresa pueden ser

de gran ayuda. Algunos clientes necesitan orientación para comprender mejor el entorno y darse cuenta de ese modo de que los cambios ambientales en marcha o previstos pueden tener consecuencias de gran alcance para sus empresas. Otros clientes quizá estén conscientes del alcance y la profundidad de los cambios ambientales, pero carecen de los conocimientos técnicos y los recursos necesarios para acopiar la información necesaria y sacar las conclusiones correctas de su análisis. Les es difícil saber qué información es pertinente o puede serlo en el futuro.

En consecuencia, muchas oficinas de consultoría proporcionan servicios a los clientes en asuntos relacionados con la estrategia empresarial que se concentran cada vez más en la información sobre el entorno y su análisis. Además, esas empresas ayudan a los clientes a concebir sistemas y procedimientos con arreglo a los cuales los análisis ambientales no se realizan como un estudio especial, sino que se interiorizan para pasar a ser una parte uniforme del sistema estratégico de gestión en la organización cliente. En algunos casos (por ejemplo, en empresas pequeñas y medianas de sectores industriales y de servicios en rápida transformación), los clientes pueden necesitar un apoyo a largo plazo de un organismo de información competente, que seleccionaría y vigilaría el entorno, o algunos aspectos de él, por su cuenta. Algunos consultores ya han decidido montar un nuevo servicio al cliente con ese fin.

El análisis ambiental tiende a abarcar nuevas cuestiones además de los aspectos clásicos de la comercialización y la información económica, demográfica y financiera. Por ejemplo, nuevas reglamentaciones relativas a la calidad de los productos, la inocuidad o la protección del medio ambiente natural en el que se vive pueden determinar la vida o la muerte de las empresas cuyos productos o tecnologías se vean afectados. Algunas de esas reglamentaciones tienen un largo período de gestación, mientras que otras se aprueban muy rápidamente. Los intereses políticos y sociales, así como las organizaciones, participan en la promoción de nuevas reglamentaciones. Vistas desde otro ángulo, las nuevas reglamentaciones brindan también nuevas oportunidades a empresas que adaptan sus productos con más rapidez que sus competidores
o que fabrican nuevos productos con el fin específico de aumentar la inocuidad o de reducir la contaminación.

En lo que respecta al medio ambiente jurídico empresarial en general, a muchas compañías les resulta imposible seguir la pista de todos los cambios estratégicamente importantes en su país de origen, y mucho menos los cambios que influyen en sus operaciones en el extranjero. Los consultores de empresa pueden responder, en colaboración con despachos jurídicos cuando proceda, ayudando a los clientes en esta tarea.

Aplicación de la estrategia

La estrategia que se queda en el papel tiene poca utilidad. Es esencial prestar ayuda al cliente para que establezca sistemas operativos, procedimientos y capacidades técnicas para poner en práctica la estrategia. Esto plantea, entre otras cuestiones, la de las comunicaciones. Si bien ciertas opciones estratégicas tienen que mantenerse estrictamente en secreto por obvias razones, la no comunicación de opciones importantes al personal implicará que nadie en la organización (con excepción de los planifi-

cadores y la dirección superior) se adherirá a la estrategia elegida. Actividades como la planificación y el control de la producción, la gestión de los inventarios, la mejora de la calidad y el perfeccionamiento del personal, así como el estilo de dirección y gestión, pasan a ser elementos esenciales para la aplicación exitosa de la estrategia.

El consultor puede ayudar también al cliente a aumentar su competencia para *adaptar la estrategia* a nuevas oportunidades y restricciones. Esto puede requerir un sistema de vigilancia o «alerta» para detectar tendencias, acontecimientos e ideas que pueden conducir a un cambio en la estrategia empresarial. El sistema de gestión de la empresa, con inclusión de los procedimientos de auditoría y el replanteamiento de la estrategia, debe ser lo suficientemente flexible para posibilitar la adaptación. Esto implica, en particular, que se estimule al personal de los departamentos de comercialización, producción, investigación y desarrollo y otros a «tener sus ojos y sus oídos constantemente abiertos» para detectar indicios e ideas que puedan guardan relación con la estrategia e inducir a su modificación tarde o temprano.

Congruencia con las capacidades internas

La insistencia en la puesta en práctica y en la adaptabilidad a nuevas condiciones destaca el principio con arreglo al cual la congruencia con las capacidades internas de una empresa es tan importante en la consultoría sobre la estrategia como la adaptación de la empresa al medio ambiente mercantil. Toda modalidad de estrategia empresarial tiene sus propios requisitos en lo que respecta a las características y capacidades técnicas del personal, así como al estilo de dirección y de trabajo y a la motivación de los empleados. Como es obvio, una estrategia ambiciosa destinada a mantener a la empresa a la punta de la innovación tecnológica, sin preocuparse mucho por los costos y los precios, requiere un estilo y un clima de trabajo diferentes a una estrategia que no sea demasiado exigente en lo que respecta a la tecnología, pero sumamente rigurosa en lo que se refiere a la ejecución y los costos de operaciones de trabajo normalizadas.

Lo ideal sería que no sólo la dirección, sino también otros miembros del personal, participaran en la formulación de la estrategia lo más posible. El *proceso* de definición de la estrategia es aun más importante que el *contenido* para conseguir la adhesión del personal y una creencia compartida en que la estrategia elegida es el camino del éxito.

Algunas modalidades estratégicas especiales

A menudo se recurre a los consultores de empresa cuando la modalidad de desarrollo de una empresa se desvía sustancialmente de la modalidad normal. Esas tareas de consultoría suelen ser difíciles, inciertas en cuanto a las posibilidades de éxito y a menudo se llevan a cabo en condiciones de una fuerte presión en cuanto al tiempo, si la organización cliente tiene dificultades financieras o, por el contrario, considera que está perdiendo una oportunidad excepcional, si el consultor dedica demasiado tiempo a su análisis.

Cómo hacer frente a un *ritmo de crecimiento* excesivamente elevado ha sido un

problema que afrontan las empresas que quieren aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece un clima comercial favorable. En esos casos el consultor puede señalar la posible repercusión negativa de un rápido crecimiento sobre la liquidez y sobre la capacidad para mantener las operaciones, si el crecimiento disminuye su ritmo de repente. Al tratar de elevar al máximo sus ventas, una empresa suele verse tentada a ampliar la capacidad de producción y a aumentar las existencias más allá de límites razonables, en lugar de tratar de conseguir una mejor utilización, la modernización y el mantenimiento de la capacidad existente o de la calidad del producto y del servicio. Al producirse la expansión se contrata a nuevo personal, pero la capacitación es insuficiente. Todo esto puede constituir una grave amenaza para la supervivencia a largo plazo y la adaptación a nuevas condiciones puede resultar muy penosa.

Asesorar a los clientes sobre *fusiones* y *adquisiciones* ha pasado a ser un sector de la consultoría «elitista». Esto no es totalmente injustificado ya que en estos casos se requiere una amplia experiencia empresarial y mucho criterio. El aspecto financiero del plan tiene que examinarse de manera meticulosa (véase el capítulo 13). Sin embargo, el consultor no debe limitarse a las finanzas. Un plan perfectamente factible desde el punto de vista financiero puede entrañar opciones estratégicas poco realistas en lo que se refiere a la comercialización, la capacidad de producción, las capacidades del personal o la compatibilidad de culturas de la organización.

Cambios radicales de la empresa

Se puede recurrir a un consultor general de empresas para que ayude a una compañía que está en dificultades a cambiar de rumbo de forma radical. Una estrategia de cambio radical entraña una total reestructuración y reorganización y suele afectar a todas las funciones y actividades de una empresa. Este es un tipo de cometido estratégico particularmente difícil. Es probable que se recurra al consultor en una etapa muy tardía, cuando la amenaza de quiebra es inminente. Se lo puede considerar como un salvador. La dirección de la empresa suele estar paralizada y empieza a sentir pánico al estar sometida a una extrema presión de los acreedores, los bancos, los sindicatos y los recaudadores de impuestos, entre otros.

El consultor debe considerar si su experiencia es adecuada para un cometido que entraña mucho riesgo y responsabilidad. Si acepta la misión, debe asegurarse de que su función y la de la dirección estén claramente definidas y entendidas, dado que no habrá tiempo para largas conversaciones y negociaciones y ciertas medidas tendrán que aprobarse y ponerse en práctica de inmediato. Si el consultor piensa que la alta dirección es la causa de las dificultades, o una de las causas principales, debe indicar con claridad que pueden ser necesarios cambios de personal antes de comprometerse a realizar la tarea.

Un rápido diagnóstico preliminar ayudará al consultor a evaluar la situación general. En particular, tiene que determinar si la empresa puede todavía ser salvada y, en caso afirmativo, cuánto es probable que eso cueste y si la tarea queda fuera del alcance de las capacidades de la dirección o no. Si es demasiado tarde, o si el costo de un cambio radical resultara prohibitivo, no habrá más remedio que vender o liquidar la empresa.

Después de esta evaluación preliminar, no es aconsejable, y a menudo tampoco posible, iniciar un cambio radical mediante largos estudios de diagnóstico en profundidad. Existe una situación de crisis; algunos acreedores tienen que ser reembolsados hoy, otros mañana, y los empleados más competentes quizá piensen en abandonar el buque que se está hundiendo. Habrá que dar prioridad a las medidas de emergencia; por ejemplo, un diálogo con los acreedores es esencial y los recursos tendrán que concentrarse para efectuar los pagos que no se pueden aplazar de ninguna manera. Las medidas de urgencia entrañan asimismo decisiones que produzcan ahorros inmediatos o que impidan que continúe el deterioro de la situación financiera de la empresa (verbigracia, congelación de la contratación, restricciones a los viajes al extranjero, terminación de los contratos del personal temporero, aumento de la insistencia en la puntualidad y la disciplina del trabajo, reducciones de los costos sociales). Aunque son espectaculares, algunas de estas medidas no producen grandes ahorros, pero ayudan a crear una nueva atmósfera, en la que el personal comienza a darse cuenta de la gravedad de la situación. En ese momento, el consultor debe asegurarse de que se pide a los trabajadores que contribuyan al cambio radical de todas las formas posibles. Esto puede entrañar el establecimiento de diversos medios para posibilitar esa participación, sin divulgar, no obstante, información que ha de mantenerse en secreto.

Se debe hacer lo más rápidamente posible un inventario de los recursos existentes y de los compromisos financieros y de otra índole puesto que la empresa tendrá que evitar otras crisis, pagar intereses y liquidar ciertas obligaciones, al mismo tiempo que pone en marcha el cambio radical. Etapa por etapa, el consultor podrá completar su cuadro de la situación de la empresa cliente. Es esencial determinar las causas reales de las dificultades. Pueden ser externas (de presión de todo el sector, precios de las materias primas demasiado elevados, pérdida de mercados importantes por razones políticas) o internas (personal de dirección incompetente, antagonismo entre la dirección y los sindicatos). En muchos casos, las causas externas e internas se mezclan (los factores externos causan graves dificultades debido a que la dirección no los detectó a tiempo o pasa gradualmente a estar deprimida y a sentirse paralizada por la influencia de condiciones externas adversas). Es preciso hacer más rigurosos los controles financieros y de otro tipo de todos los departamentos.

Los asociados externos de la empresa, en particular los acreedores, deben ver que se ha iniciado un cambio radical serio que está produciendo resultados. En algunos países (por ejemplo, en los Estados Unidos, a tenor del capítulo 11 del Código sobre la Quiebra) una empresa puede obtener protección temporal ante las reclamaciones de los acreedores, mientras se están reestructurando sus finanzas y reorganizando sus actividades para volver a ser solvente.

Tras las inevitables medidas de urgencia, el programa de cambio debe pasar a ocuparse de las medidas estratégicas necesarias para recuperar la salud financiera y la viabilidad a largo plazo. El tiempo sigue siendo escaso y, por tanto, es preciso programar meticulosamente todo cambio planificado y controlar su calendario. Por otro lado, se deben definir con claridad las responsabilidades de todos los directores y departamentos y especificarse su contribución al programa total para que sea posible efectuar la evaluación y prever las recompensas correspondientes a los resultados reales.

A veces sucede que, al ayudar a que se produzca un cambio radical, el cpnsultor

de empresas, con el acuerdo expreso o tácito del cliente, se aparta de su estricta posición asesora para decirle al cliente lo que debe hacer o incluso para dar instrucciones directas al personal del cliente. No existe ninguna regla general que indique hasta dónde debe llegar ese comportamiento, en particular si su ayuda evita una crisis. Ha habido también casos de consultores contratados para prestar asistencia en un cambio radical importante que han aceptado cargos de dirección en la empresa cliente para completar con éxito todo el programa.

En el apéndice 8 figura un caso histórico de una empresa que efectuó con éxito un cambio radical en el que participaron consultores.

12.3 Estructurasysistemas

La estructuración de una organización atañe a la división de tareas y responsabilidades entre miembros del personal, la agrupación de tareas y empleados en unidades, la definición de las corrientes de información verticales y horizontales, las relaciones de colaboración y las disposiciones relativas a la coordinación. El propósito de la estructuración consiste en proporcionar un marco más o menos fijo y estable para un funcionamiento eficaz de toda la organización, es decir, de todos sus miembros, recursos y unidades, con el fin de alcanzar las metas de la organización. Los productos de la estructuración son diversos sistemas y subsistemas: sistemas de organización, sistemas de información de gestión, sistemas de adopción de decisiones, sistemas de control y evaluación, sistemas para hacer frente a emergencias y crisis, etc. Cualquier organización compleja funciona por medio y con la ayuda de esos sistemas. Sin embargo, la experiencia muestra que las estructuras y los sistemas pueden convertirse fácilmente en una camisa de fuerza, por ejemplo, si pretenden normalizar y prescribir el comportamiento en situaciones que son muy concretas y en las que la normalización es más nociva que beneficiosa. El diseño y el mantenimiento de sistemas es costoso; en consecuencia, se requiere cierto tipo de análisis costo-beneficios al iniciar un proyecto para diseñar o revisar un sistema. Muchas organizaciones necesitan ayuda para evitar la proliferación y superposición de sistemas, así como la falta de coordinación o las exigencias contrapuestas de diversos sistemas para suministrar e interpretar información.

Estructura de la organización

El examen y replanteamiento de la estructura de la organización solía ser la intervención «clásica» de muchos consultores generales de empresas. Cuando se llegaba a un acuerdo sobre la estructura básica, el consultor continuaba su trabajo preparando diagramas y gráficos detallados, así como descripciones de empleo para cada unidad y puesto de trabajo de la organización cliente. El producto final consistía a menudo en un conjunto de organigramas e instrucciones, pero el principal beneficio para el cliente era, en realidad, el esfuerzo y el análisis relacionados con este trabajo. Se redescubrían actividades olvidadas y que ya no se realizaban, se defmian actividades de las que nadie parecía responsable y se reasignaban o eliminaban actividades superpuestas.

La consultoría de empresas de hoy en día ha superado el enfoque bastante estrecho adoptado por los «expertos en reorganización» del pasado. Como ya se ha mencionado, la estructura se considera como uno de los factores de optimación, que está vinculado de muchas maneras con la estrategia, la cultura de la organización, la competencia y motivación de los empleados, las nuevas tecnologías y otros factores. Un personal competente y dedicado que trabaje en un marco no estrictamente organizado producirá mejores resultados que un personal incompetente inserto en una estructura «perfecta». En cualquier caso, todo consultor debe darse cuenta de que la organización regulada refleja sólo una pequeña parte de la red muy compleja de relaciones que existe en una organización.

Las reorganizaciones destruyen las relaciones de trabajo existentes, las modalidades de colaboración y los hábitos de socialización. Unas reorganizaciones injustificadas y frecuentes paralizan a las empresas e instituciones y generan letargo, en lugar de fomentar la innovación y la eficacia. La decisión de reorganizar a menudo refleja el fracaso de la dirección para determinar y hacer frente al problema *real*. En consecuencia, los consultores son cada vez más cautelosos y tienden a prescribir la reorganización sólo si existen razones muy válidas para ello (por ejemplo, se debe establecer una división ya que la estructura existente no está dispuesta y es claramente incapaz de elevar al máximo los esfuerzos y recursos para llevar al mercado un nuevo producto en el tiempo más breve posible).

Los sistemas de adopción de decisiones

En muchas organizaciones puede ser el método y la organización de la adopción de decisiones (con respecto a cuestiones esenciales y de rutina) lo que puede causar problemas. Una centralización excesiva en la adopción de decisiones operacionales puede privar a la organización de la flexibilidad necesaria para reaccionar ante nuevas oportunidades de mercado. En otro caso, un propietario autocrático puede adoptar decisiones sin consultar a los expertos profesionales de su propio personal, los cuales podrían demostrar fácilmente que muchas de sus decisiones se basaban en ilusiones más que en un análisis racional.

La necesidad de examinar y reformar el sistema de adopción de decisiones puede ser la razón esencial por la que se ha recurrido al consultor; puede guardar relación con:

- la clasificación de las decisiones en grupos por su índole, urgencia, repercusiones financieras, grado de complejidad, etc.;
- las formas en que se adoptan las decisiones comunes (esto puede resultar bastante difícil de descubrir):
- los papeles respectivos de adopción de decisiones desempeñados por los especialistas del personal y los mandos medios:
- el papel de los órganos colectivos en la preparación y adopción de decisiones;
- la participación de los representantes de los trabajadores en la adopción de decisiones;

- las funciones de adopción de decisiones y de asesoramiento de personas que ocupan cargos oficiosos de influencia;
- la responsabilidad por las decisiones, su aplicación y el control de su aplicación;
- el empleo de técnicas, modelos o procedimientos formalizados de adopción de decisiones.

Las posibilidades de mejora en este sector son enormes y los consultores generales de empresas deben ocuparse meticulosamente de ellas.

Sistemas de información de gestión

La mayor parte de los directores y gerentes no ignoran que la información está pasando a ser un activo estratégico de la empresa y que todo el mundo se enfrenta con una auténtica «revolución de la información». No obstante, hay un largo camino por recorrer desde el reconocimiento de esta nueva función de la información hasta el establecimiento y puesta en práctica efectivos de un sistema eficaz de información para la gestión.

Muchos consultores generales de empresas se concentran en esta esfera y ofrecen servicios como el análisis del sistema de información existente; la definición de las necesidades de información para la dirección estratégica y el control operacional; la armonización e integración de los sistemas utilizados en diversos departamentos y la elección e introducción de una tecnología de procesamiento de la información adecuada. Este trabajo está relacionado con la información *extema* (sobre el entorno, con inclusión de las relaciones de la empresa con su medio ambiente) e *interna* (sobre los recursos, procedimientos y resultados logrados). El objetivo es asegurarse de que el cliente no ignora información esencial para la adopción de decisiones estratégicas y tácticas, pero al mismo tiempo evita reunir y ampliar una información que no tiene una utilidad directa para él. Es difícil decidir cuáles son los límites y puede ser aconsejable tender la «red de información» más ampliamente en lugar de ahorrar dinero a riesgo de perder alguna información esencial.

En la consultoría de hoy. los sistemas de información de gestión se tratan a menudo como un problema de tecnología de la información, con inclusión de la elección, instalación y utilización eficaz del equipo físico y el soporte lógico apropiados. Con todo, ésta es sólo una cara del problema. La tecnología de la información es un factor esencial que determina el tipo de y la cantidad de información que puede reunir, procesar y analizar una empresa. Sin embargo, la elección de la información que *se necesita* para preparar y adoptar decisiones no es un problema de un especialista en computadoras, sino de un usuario de la información (y de su consultor). Se ha de establecer y mantener una estrecha colaboración entre ambos para instalar sistemas de información eficaces, tal como se examina en el capítulo 19.

12.4 Cultura de la empresa y estilo de dirección

Por último, hemos de pasar a la parte «no física» e «intangible» de las organizaciones. El significado de cultura se explicó en el capítulo 5. Insistimos en que, cuando

entra en contacto con una nueva organización, el consultor tiene que descubrir lo más posible acerca de su cultura específica, con el fin de adquirir una plena comprensión de los valores y motivos que influyen en eI comportamiento de la dirección y de los trabajadores y de evaluar así el potencial de la organización para introducir mejoras. Puede descubrirse que la cultura de la organización es una de las causas, o incluso la causa principal, de las dificultades experimentadas (verbigracia, debido al conservatismo de la dirección superior y a la imposibilidad de presentar nuevas ideas). En ese caso, la cultura puede ser incluso el tema central sobre el que se concentre la tarea de consultoría.

La consultoría con respecto a la cultura de la empresa pasó a ser sumamente popular a comienzos del decenio de 1980, en particular en los Estados Unidos. Algunos consultores no han sabido eludir el peligro de considerar y prescribir cambios culturales como una panacea: «La cultura de la empresa es la frase mágica que los consultores de empresas están susurrando en los oídos de los ejecutivos estadounidenses»[7]. Sin embargo, al hacer una advertencia contra la moda de la cultura de la empresa no debemos actuar con un celo excesivo. El interés actual por la cultura de la empresa y por la repercusión de ésta en el rendimiento de la organización a largo plazo es en lo esencial un fenómeno positivo y necesario para restablecer un enfoque equilibrado con respecto a los problemas de la organización. Si se ignora la cultura de la organización, es poco probable que un sistema de información de gestión o de planificación perfeccionado produzca mejoras del rendimiento.

Cuándo conviene concentrarse en la cultura

Un cambio de la cultura de la empresa raramente será una tarea prescrita de forma explícita en una misión de consultoría [8]. Con todo, en algunas situaciones la cultura de la empresa ha de ser objeto de una atención especial del consultor:

- Cuando una empresa está en dificultades. Una cultura muy tradicional e intransigente puede impedir que la empresa evalúe su situación de manera realista y proceda a los cambios que resultan inevitables.
- Cuando una empresa ha crecido muy rápidamente. Pueden plantearse diversos problemas. La cultura originaria de una pequeña empresa familiar puede ya no resultar adecuada. Existen numerosos ejecutivos y trabajadores nuevos, que proceden de culturas diferentes. El crecimiento mediante adquisiciones puede provocar graves conflictos culturales.
- Cuando se planifican cambios tecnológicos y estructurales importantes. Los cambios revolucionarios de los productos, las tecnologías, los mercados, etc., tienen fuertes repercusiones culturales.
- Cuando parece existir un conflicto entre la cultura de la empresa y los valores que imperan en el entorno, por ejemplo, si el público exige cada vez más que una empresa se comporte de una manera que resulta contraria a su cultura.
- Cuando las actividades de la empresa se internacionalizan y el problema consiste en adaptarse a las culturas extranjeras.

Qué recomendar

El consultor tratará de «separar el grano de la paja» y averiguar qué aspectos de la cultura de la empresa estimulan y qué aspectos traban el crecimiento y el mejoramiento del rendimiento. Señalará los valores y normas que es preciso descartar o modificar y los valores que se deben preservar e incluso reforzar. Si ha tenido suficiente experiencia con cuestiones relacionadas con la cultura de las empresas, es posible que pueda ser más concreto en sus sugerencias sobre lo que se ha de hacer (verbigracia, para definir la misión y los objetivos de la empresa, confirmar explícitamente el sistema de valores, promover las consultas y la participación, modificar los símbolos utilizados para obtener una cohesión cultural, cambiar los modelos establecidos sobre las funciones, reorientar el sistema de recompensas, proporcionar la formación y la información necesarias para apoyar los nuevos valores y normas culturales, etc.)[9]. Si el consultor descubre que la cultura de la organización cliente casi no se percibe, puede sugerir cómo crear una cultura más fuerte, congruente con las metas, los recursos y el entorno exterior de la organización.

Estilo de dirección y gestión

El estilo de dirección y gestión está estrechamente relacionado con la cultura de la empresa, y algunos aspectos del estilo pueden pasar a formar parte de esa cultura. Los directores y gerentes de las organizaciones suelen comportarse de manera coherente con la cultura, de la forma que los propietarios, otros directores y los trabajadores esperan que se comporten. Al mismo tiempo, el estilo de un director o gerente individual está determinado también por su personalidad, que puede ser compatible
o estar en conflicto con la cultura de la empresa existente. De existir un conflicto, se resuelve de alguna de las dos maneras siguientes: o el estilo de una fuerte personalidad al frente de la empresa influye en su cultura y es aceptado como una característica de una nueva cultura o la fuerte cultura existente rechaza el estilo de la persona, la cual tendrá que modificarlo o dejar la organización.

Una vez más el consultor puede enfrentarse con una amplia variedad de situaciones en las que. incluso cuando no tiene un mandato explícito para formular propuestas con respecto al estilo de dirección y gestión, es posible que tenga que hallar una forma discreta para conseguir que el cliente comprenda los problemas y ayudarle a resolverlos aportando una solución viable.

En las organizaciones son bastante comunes las situaciones y los problemas siguientes:

1) Los trabajadores desearían apoyar al director, pero no saben en realidad lo que quiere y no entienden sus prioridades; existe un problema de formulación clara de las ideas y las metas y de comunicación de esas ideas y metas al personal.

2) El director emplea un estilo autoritario aunque debería consultar a los trabajadores, examinar los problemas y las prioridades con ellos y explicar sus decisiones.

3) El personal está sorprendido por la forma en que el director distribuye su tiempo:

habla acerca de prioridades, pero se dedica a abordar cuestiones que no requieren ninguna prioridad.

4) La innovación se fomenta sobre el papel, pero el director no le da ningún apoyo abierto en la planificación y distribución del trabajo, ni muestra un interés personal por los proyectos innovadores, ni elogia y recompensa a los innovadores por sus realizaciones, etc.

5) Aunque las situaciones con las que se enfrenta el director son diferentes, las trata siempre de la misma manera; esta rigidez implica que el estilo utilizado resulta adecuado en una situación e inadecuado en otra.

6) Debido a que una fuerte personalidad al frente de la organización muestra un estilo fuerte (que puede tener características positivas o negativas) y favorece a los empleados que utilizan un estilo análogo, los directores de toda la organización tratan de copiar ese estilo incluso si no se ajusta a su propia personalidad.

El consultor puede conseguir un gran resultado, si logra que el director comprenda los aspectos positivos y negativos de su estilo. La toma de conciencia del propio estilo es un primer paso hacia su mejoramiento. Incluso un director que no pueda modificar su estilo completamente, puede atenuar sus aspectos negativos y compensarlos si tiene conciencia de ellos.

12.5 Innovación y espíritu emprendedor

Si un consultor tiene por tarea examinar la estrategia, estructura, sistemas, cultura, perfeccionamiento del personal, motivación o cualquier otro aspecto de la dirección de una empresa (con inclusión de los aspectos y las funciones que se examinarán en los capítulos siguientes), existe un tema primordial: el cliente quiere que su organización se transforme en más innovadora y confía en que el consultor pueda ayudarlo a este respecto. Normalmente éste es un problema de las empresas asentadas que han obtenido buenos resultados durante años, pero que con el tiempo encuentran, en un momento en que entran en el mercado nuevos competidores dinámicos, que su capacidad de innovación ya no es lo que solía ser. Al enfrentarse con este problema, el consultor trata de descubrir si el cliente carece de conocimientos técnicos o si su sistema de dirección o la cultura de la empresa impide las innovaciones.

Si la falta de conocimientos técnicos es la razón, las soluciones pueden ser costosas, pero bastante sencillas. La empresa cliente podrá reforzar las actividades de I y D y acelerar la transferencia de nuevas ideas de las investigaciones a la producción o tendrá que buscar los conocimientos técnicos fuera, por ejemplo, comprando una patente o licencia o estableciendo una empresa mixta con otra sociedad.

La tarea resulta más difícil, si lo que obstaculiza la innovación son los sistemas o barreras culturales. Se requerirá un diagnóstico a fondo y el consultor tendrá que aprender lo más posible de los directores al frente de unidades o dependencias que tienen responsabilidad directa en lo que respecta a las innovaciones (información tecnológica, diseño de nuevos productos, pruebas, ingeniería de producción, control de la calidad o comercialización técnica).

Las principales fuentes de información serán los realizadores: investigadores pro-

fesionales, ingenieros de diseño, vendedores, así como los supervisores de taller y los trabajadores experimentados. Es probable que el consultor llegue a la conclusión de que la empresa puede recuperar su capacidad innovadora si suprime el papeleo, reduce la centralización de las decisiones y los controles, fomenta los experimentos, nombra a directores que entienden qué significa una innovación y se utilizan recompensas financieras y de otra índole para mostrar en qué medida la empresa valora la innovación y para fomentar un clima favorable a ésta.

Los intentos actuales de establecer fórmulas e incentivos que fomenten *el espíritu empresarial dentro de las empresas* tienen lógicamente cierto interés para los consultores. La expresión «promotores (o impulsores) internos» se ha acuñado para estas fórmulas. El objetivo es aprovechar talentos innovadores que existen dentro de la empresa y crear las condiciones en que los empleados y trabajadores con talento y dinámicos no sólo se queden en la empresa, sino que puedan actuar con considerable libertad, como si estuvieran dirigiendo su propia «empresa dentro de una empresa» [10]. En las sociedades mercantiles se han puesto a prueba diversas fórmulas. Con arreglo a esas fórmulas, los impulsores internos (individuales o equipos) disponen de amplia autoridad para reunir y organizar recursos y decidir lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo de su empresa. Esto incluye la responsabilidad por las ganancias y pérdidas [11].

Es probable que continúe la búsqueda de nuevos enfoques y métodos que estimulen la innovación en el mundo empresarial y en otras organizaciones. Al consultor de empresas le convendrá estar a la vanguardia de este esfuerzo.

[1] Véanse, por ejemplo, R. T. Pascale y A. G. Athos: *The art of Japanese management: Applications for American executives* (Nueva York, Warner Books, 1981); T. Peters y R. H. Waterman: *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (Nueva York. Harper and Row, 1982), y T. Peters y N. Austin: *A passion for excellence: The leadership difference* (NuevaYork, Random House, 1985).

[2] *Ibid.*

[J] R. H. Kilmann: *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organisational success* (San Francisco. California, Jossey-Bass, 1984).

[4] Cf. K. R. Andrews: *Theconceptsofcorporatestrategy(*Homewood, Illinois, Irwin, 1980).

[5] T. Peters: «Strategy follows structure: Developing distinctive skills», en *California Management Review,* vol. 26, núm. 3, primavera de 1984, pág. 120.

[6] A. L. Frohman: «Putting technology into strategic planning», en *California Management Review,* vol. 27, núm. 2, invierno de 1985, pág. 48.

[7] S. Salmans: «New vogue: Corporate culture», en *New York Times,* 7 de enero de 1983. Véanse también B. Uttal: «The corporate culture vultures», en *Fortune.* 17 de octubre de 1983. y D. Berry: «The perils of trying to change corporate culture», en *Financial Times,* 14 de diciembre de 1983.

[8] Para un examen más detallado de la cultura empresarial, véanse T. E. Deal y A. A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals ofcorporate life* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982), y E. H. Schein: *Organisational culture and leadership* (San Francisco, California. Jossey-Bass. 1985).

[9] Véanse, por ejemplo, W. Brooke-Tunstall: «Cultural transition at AT y T», en *Sloan Management Review,* otoño de 1983: H. Gorlin y L. Schein: *Innovations in managing human*

resources (NuevaYork, The Conference Board, 1984), o «Changing a corporate culture», en *Business Week*, 14 de mayo de 1984.

[10] La expresión «promotor (o impulsor) interno» fue acuñada por Gilford Pinchot, autor de *Intrapreneurship: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* (Nueva York. Harper and Row, 1985). Véanse también N. Macrae: «Intrapreneurial now», en *The Economist*, 17 de abril de 1982, y E. M. Shays y F. de Chambeau: «Harnessing entrepreneurial energy within the corporation», en *Management Review*, septiembre de 1984.

[11] Véase R. A. Burgelman: «Designs for corporate entrepreneurship», en *California Management Review*, vol. 26, núm. 3. primavera de 1984.

LA CONSULTORIA EN LA GESTION FINANCIERA

Todos los proyectos y misiones de consultoría entrañan el uso de datos financieros y contables, y todos los consultores de empresas, sea cual sea su esfera particular de especialización, tienen que ocuparse inevitablemente de cuestiones y prácticas financieras. Existen dos razones para ellos. La primera es que las finanzas y la contabilidad aportan el idioma de trabajo de las empresa y es imposible analizar las actividades o los resultados de cualquier organización compleja sin hacerlo en términos financieros. La segunda razón es que existen vínculos estrechos y complejos entre la función financiera y todas las demás esferas funcionales. Las decisiones adoptadas en cualquier área de actividad productiva (como un aumento en las prestaciones sociales concedidas a los trabajadores) repercutirá en la situación financiera general de la organización y podrá requerir que se revisen los planes y presupuestos financieros existentes. Análogamente, una decisión que parezca ser de carácter financiero, como una reducción de los préstamos bancarios a corto plazo, podrá provocar una escasez de capital circulante que imponga una restricción real a otras esferas de actividad, en particular la comercialización y la producción. Prácticamente todas las tareas de consultoría ponen de manifiesto esos vínculos.

El propósito del presente capítulo es concentrarse en los problemas especiales de la consultoría relacionados con esferas de decisión que tienen una índole financiera, como la estructura financiera de la empresa y el análisis de los proyectos de inversiones de capital, en lugar de utilizar la información financiera en general. No obstante, incluso en este campo, la repercusión de las decisiones y políticas financieras sobre otros sectores de actividad no puede pasarse por alto y esas cuestiones se examinarán a medida que surjan a lo largo del capítulo.

Queda por ver si el consultor de empresas es la persona mejor calificada para ayudar a sus clientes en esta difícil esfera. Después de todo, existen otros profesionales que trabajan en el sector financiero: los banqueros y los contables. ¿No son la fuente evidente para aportar ese asesoramiento? Sin embargo, ambos grupos son especialistas cuya competencia abarca sólo una parte de la esfera financiera.

El banco comercial de la empresa proporcionará asesoramiento válido (aunque probablemente muy conservador) sobre la gestión de los fondos a corto plazo, pero el funcionario del banco tendrá escaso conocimiento de las técnicas de valoración de la

empresa o de análisis de los proyectos. El banquero comercial o de negocios (banquero de inversiones, en la terminología norteamericana) es un experto en la obtención de fondos en los mercados de capital a largo plazo, pero no en las actividades empresariales o en la gestión de la liquidez.

El contable, a quien a veces se considera como un asesor financiero en general, dista mucho a menudo de serlo. Nadie está mejor calificado para asesorar sobre el establecimiento de un sistema de cálculo presupuestario, pero la insistencia en la práctica contable uniforme que domina la propia formación del contable hace muy difícil que reconozca las limitaciones de los datos contables y que piense en términos de flujos de efectivo o probabilísticos (como es obvio, esta observación se refiere a los contables de contabilidad general y de auditoría y no a las divisiones de consultoría competentes de que disponen muchas grandes oficinas de contabilidad pública).

El consultor que no asume ninguna de estas funciones profesionales especializadas puede adoptar un punto de vista que abarque todas las esferas de decisión financiera. Si está dispuesto a dedicar un tiempo considerable a familiarizarse con todas ellas, puede prestar valiosos servicios en un sector muy importante para sus clientes.

13.1 Evaluaciónfinanciera

Al consultor le resultará difícil prestar asistencia a su cliente en la esfera financiera a menos que el propio cliente esté «financieramente alfabetizado», es decir, que posea algunos conocimientos básicos de contabilidad y la terminología y los procedimientos financieros, y sea capaz de utilizarlos en un análisis financiero sencillo. Acelerar el aprendizaje del cliente con respecto a la evaluación financiera es, portanto. un requisito previo para proseguir el trabajo de consultoría en relación con las finanzas.

Este libro no es el lugar apropiado para asentar los principios básicos de contabilidad o de análisis financiero. Damos por supuesto que un consultor profesional ya ha dominado algunas de las técnicas financieras fundamentales. Puede ser oportuno, sin embargo, proporcionar cierto asesoramiento en cuanto a la forma en que debe instruir a aquellos de sus clientes que no poseen todavía esos conocimientos técnicos. En la actualidad se dispone de un gran acervo de material de instrucción sobre el análisis y la evaluación financieros. En realidad, se ofrece tanto material que el consultor puede desempeñar un papel útil examinando lo más posible de ese material y eligiendo una combinación adecuada a las necesidades de su cliente.

Sea cual sea el medio elegido para proporcionar instrucción al cliente, no obstante, existen ciertos elementos esenciales que es necesario abarcar y que constituyen, por tanto, los criterios básicos que el consultor deberá tener presentes para reunir un conjunto de material pedagógico.

Teneduría de libros

El método convencional de la enseñanza de la contabilidad comienza con la teneduría de libros. Creemos que para los directores y gerentes ésta es una tarea innecesaria y que requiere mucho tiempo. También se puede prescindir de los conceptos

de «créditos» y «adeudos». No se debe hacer hincapié en cómo se obtiene la información financiera, sino en cómo *se utiliza* en las decisiones gerenciales.

Principios de contabilidad

Existen algunos principios básicos de contabilidad que los clientes deben comprender porque los estados financieros no tendrán, de lo contrario, sentido. A continuación se indican los elementos esenciales:

- el concepto de valores devengados y las diferencias resultantes entre cifras «contables» y cifras de «flujo de efectivo»;
- el conservatismo y la regla de «valoración por costo mínimo»;
- el concepto de adeudos sin movimiento de efectivo (depreciaciones y amortizaciones);
- la distinción entre la empresa (sociedad) como «entidadjurídica» y sus propietarios

Estados financieros

Por supuesto, el cliente debe estar familiarizado con los componentes básicos de un informe financiero. La comprensión de un balance es importante. Algunos capacitadores y consultores, sin embargo, dan una importancia indebida al balance de situación e ignoran en gran medida la cuenta de resultados. El consultor debe buscar material que no sólo atribuya «igual tiempo» al análisis de la cuenta de resultados, sino también reunir luego información de ambos documentos para producir un análisis «de fuentes y usos de los fondos».

Análisis de relaciones

Prácticamente todos los análisis financieros entrañan el cálculo y la utilización de razones o relaciones. El problema consiste en que existen tantas, y tantas variaciones entre ellas, que el cliente puede sentirse totalmente confuso. No obstante, nadie necesita estar familiarizado con docenas de razones o relaciones diferentes. Es mucho mejor elegir una docena de ellas y luego adquirir un dominio completo de su utilización. Sin embargo, aunque unas pocas relaciones pueden bastar, su lista debe incluir relaciones o razones representativas de las cuatro esferas siguientes:

- Razones relativas a la *liquidez,* o capacidad de la empresa para pagar sus facturas cuando llega su vencimiento. La «prueba de fuego» o relación entre activo disponible y pasivo corriente es la ratio más importante a este respecto. Para las empresas que recurren ampliamente a la financiación de la deuda, la razón de la «medida de protección de rentabilidad de una obligación» o «cobertura de los intereses» es también importante.
- Las relaciones relativas a la eficiencia gerencial expresadas en cifras o volumen de negocios. Las relaciones más importantes son las cuentas por cobrar expresadas en ventas diarias medias y las existencias o *inventario* expresadas en el costo medio diario de los bienes vendidos.

- Las razones relativas a la *estructura del capital*: las proporciones relativas de la déuda y los fondos propios. La relación real utilizada puede ser deuda a largo plazo a capital social, deuda total a capital social, deuda total a capital total o cualquier otra de las numerosas formulaciones posibles. Conviene elegir alguna de esas razones y utilizarla *constantemente.*
- Por último, las razones o relaciones más importantes de todas, que son las que miden la *rentabilidad.* Entre éstas cabe mencionar el rendimiento del activo total, el rendimiento de los fondos en títulos y muchas posibles variantes de ellas. Aunque todas son aceptables, conviene complementarlas con una razón que elimine la influencia de la estructura financiera actual sobre la rentabilidad: «las ganancias antes de deducir los intereses y los impuestos como rendimiento porcentual del activo total».

Dotado de estos instrumentos y conceptos básicos, el cliente estará ahora en mejores condiciones para explicar sus necesidades y entender el análisis y las recomendaciones del consultor. Existen casos en que el cliente preferirá que el consultor realice la evaluación financiera o formule observaciones sobre la evaluación financiera realizada por el propio cliente. El consultor debe también aquí aprovechar esas oportunidades para mejorar la competencia del cliente con respecto al análisis financiero básico.

13.2 Gestióndelcapitalcirculante y de la liquidez

Llegado este punto, se debe preguntar qué trata de conseguir la gestión financiera. La mayor parte de las teorías financieras actuales se basan en la hipótesis de que el objetivo subyacente de todas las decisiones financieras debe' ser elevar al máximo la riqueza a largo plazo de los accionistas: opinión que ha conducido a la preocupación por la formulación de modelos destinados a determinar el valor de los valores financieros en condiciones de «funcionamiento eficaz del mercado» que en la actualidad domina las obras sobre la materia. Algunos comentaristas rechazan esta opinión y alegan que las responsabilidades de la organización abarcan a todos los que tienen intereses puestos en ella: acreedores, trabajadores y sociedad en general, así como el grupo de sus accionistas. Con todo, es evidente que la organización no puede aportar ningún beneficio a nadie a menos que siga existiendo y que para sobrevivir debe poder asumir todas sus obligaciones a medida que llega su vencimiento. Dicho lisa y llanamente, debe poder pagar sus facturas a tiempo.

Definiciones de capital circulante o de explotación

Los contables definen el capital circulante en términos contables como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Este es un criterio estático y no muy útil. La liquidez —la capacidad para satisfacer las obligaciones y pagar las facturas— se deriva de la disponibilidad de efectivo. Una empresa podría tener un considerable capital circulante en el sentido contable (debido a que posee grandes exis-

tencias), pero no disponer de efectivo en absoluto y estar, por tanto, ál borde de la insolvencia. El criterio adoptado aquí se basará en las *corrientes de efectiva*, más que en los conceptos contables, y uno de los servicios más útiles que puede prestar el consultor consiste en enseñar a su cliente a pensar, y a planificar, en términos de corrientes de efectivo.

El capital circulante y el ciclo de explotación

Todo fabricante tiene un «ciclo de explotación», en el que los materiales se compran, almacenan, transforman en productos finales y por último se venden. Incluso las industrias de servicios tienen ese ciclo, aunque su duración es más breve. El efectivo sale de la organización cuando se realizan compras y regresa a ella cuando se cobran las cuentas por cobrar. La tarea del consultor consiste en ayudar a su cliente a comprender el ciclo de explotación específico de su organización y luego a hallar la manera de aumentar la eficiencia de la explotación con el fin de que el ciclo sea más corto y se conserve el efectivo. La experiencia ha mostrado que en la mayor parte de las organizaciones las mejoras de un 25 a un 40 por 100 en la utilización del efectivo pueden resultar sencillas, si se procede a un análisis meticuloso y se recurre al sentido común.

Uno de los factores que el consultor debe recordar a este respecto (y una de las ventajas que tiene sobre el banquero o el contable en esta esfera) es que los cambios que entrañan esas mejoras en la utilización del efectivo se producen con tantas probabilidades en la producción o en otras esferas de explotación, como en las esferas puramente «financieras». Las mejoras en el control de las existencias que conducen a una reducción de los niveles mínimos de existencias y las mejoras en el control de la calidad que producen una disminución de desperdicios y desechos reducirán la cantidad de efectivo inmovilizado con la misma eficacia que una mejora en el cobro de las cuentas por cobrar o una aceleración en la transferencia de fondos de emplazamientos remotos a una cuenta de concentración central. El hecho mismo de que la mayor parte de los directores que trabajan en estas esferas no financieras *no* entienden plenamente las consecuencias de sus actividades sobre la corriente de efectivo explica que ésta sea una esfera en que el consultor tiene una aportación particularmente valiosa que ofrecer.

Administración del efectivo

Aunque todo el ciclo de explotación tiene repercusiones en la corriente de efectivo, la gestión del propio efectivo no se debe pasar por alto. Los bancos son en este aspecto los expertos y la mayor parte de los bancos principales han elaborado y comercializado activamente sistemas de gestión de efectivo estos últimos años. El consultor puede desempeñar un útil papel también aquí, sin embargo, ayudando a su cliente a evaluar el extraordinario conjunto de diferentes combinaciones que los bancos le ofrecen en lo que se refiere a concentración de las operaciones bancarias, sistemas de recaudación de cajas con llave, desembolso a distancia, cuentas de saldo cero, determinación de los pagos netos intragrupo, etc., y a hallar una solución adecuada a sus necesidades.

13.3 La estructura del capital y los mercados financieros

Toda organización comercial necesita disponer de una base de capital adecuada para apoyar sus actividades. Se ha demostrado repetidas veces que el funcionamiento de una empresa con un capital insuficiente, o lo que es lo mismo, como se dice en los círculos financieros británicos, una comercialización por encima de las posibilidades financieras, es una de las causas más extendidas de quiebra. Además, para disponer de un capital adecuado, la empresa debe contar con una estructura de capital apropiada: la mezcla correcta de capital propio y deudas. Todo esto es fácil de decir, pero difícil de poner en práctica.

Determinación de una estructura de capital eficaz

Una parte importante de la teoría financiera actual está dedicada a la estructura de capital de las empresas y a los efectos de las decisiones financieras a largo plazo sobre el costo de capital de la organización. La mayor parte de la teoría se basa, sin embargo, en hipótesis que no reflejan la realidad. Por añadidura, esa teoría se suele expresar en una forma marcadamente cuantitativa. Una vez más, un consultor versado en la bibliografía financiera actual puede desempeñar un importante papel ayudando a sus clientes a determinar los conceptos utilizables y útiles que están ahora empezando a surgir de ese acervo de teoría.

La gestión de la estructura de capital de una organización entraña, en realidad, un proceso de decisión en dos etapas. La primera tarea, cuando se propone cualquier nueva operación financiera, consiste en revisar la estructura de capital actual de la organización teniendo en cuenta las políticas de la dirección, las razones aceptadas deuda/capital, las condiciones del mercado y, lo que es más importante, la generación y el uso de efectivo previstos a lo largo de un período de varios años. Este análisis permite decidir si se ha de buscar nuevo capital propio o una deuda adicional. Una vez que queda completada esta tarea, la segunda etapa entraña la determinación del tipo exacto de valores que se van a emitir, la elección de los suscriptores, el precio y el momento de la emisión, etc. Estas esferas de decisión de la segunda etapa constituyen el campo profesional claro del banquero de inversiones (banco comercial, en la terminología británica) y el consultor general debe asegurarse de que su cliente recaba los servicios de esos especialistas en el momento oportuno. No obstante, en la primera etapa del proceso —examen de la situación financiera general para decidir qué tipos de fondos se han de obtener— la ayuda del consultor puede ser inestimable.

Utilización de los fondos adeudados

Las ventajas de utilizar fondos adeudados son enormes: unas cantidadesjuiciosas de fondos adeudados aumentan los beneficios de la acción ordinaria gracias al «efecto de palanca» y al hecho de que los cargos en concepto de intereses son deducibles de los impuestos, lo que reduce relativamente el costo neto de tomar fondos a préstamo. En general, la financiación por medio del endeudamiento será la primera opción, si

la empresa puede aumentar con seguridad los nuevos empréstitos propuestos a su deuda existente. La tarea fundamental en la gestión de la estructura del capital consiste, por tanto, en determinar la *capacidad de endeudamiento* de la empresa. Existen múltiples maneras posibles de enfocar esta cuestión, pero pocas de ellas son satisfactorias. Las políticas que permiten que alguna norma o institución externa determine la decisión (por ejemplo, mantener un coeficiente de endeudamiento más o menos igual a la media de la industria o limitar los empréstitos a lo que se puede recibir sin disminuir la «clasificación» de las obligaciones de la empresa por parte de los organismos de clasificación) es poco probable que produzcan resultados óptimos.

En la mayor parte de los casos, el consultor se enfrentará con una ardua tarea en esta esfera. Tendrá que «reeducar» a sus clientes para que abandonen las reglas empíricas y convencerlos de que nada puede sustituir a un análisis sistemático. La capacidad de una empresa para utilizar la deuda depende de su capacidad para *servir* esa deuda: satisfacer todos los cargos en concepto de interés y los reembolsos del principal a su vencimiento. Esto, a su vez, depende de las corrientes de efectivo. La tarea del consultor consiste, por tanto, en persuadir a la empresa cliente para que realice una proyección a largo plazo del efectivo que es probable generen sus actividades no sólo en condiciones económicas «normales», sino también durante períodos de incertidumbre y recesión económicas. Para ello, quizá se requiera el uso de técnicas de simulación y la elaboración de un modelo con la ayuda de computadora de la dinámica financiera de la empresa.

Son pocas las empresas que pueden llevar a cabo esos proyectos sin asistencia exterior. La eficacia de un trabajo de consultoría en este sector depende de la disponibilidad de un equipo de consultores que reúna conocimientos técnicos financieros con el análisis de sistemas de tratamiento electrónico de datos y capacidades de programación. Las organizaciones de consultoría que están dispuestas a formar esos equipos pueden prever un aumento de las necesidades de sus servicios a medida que sean más las empresas que se den cuenta de la importancia fundamental de un enfoque analítico de sus decisiones financieras de ese tipo.

13.4 Fusionesyadquisiciones

Las funciones entre empresas o la adquisición de una empresa por otra aportan muchas oportunidades para el trabajo de consultoría. La mayor parte de esas oportunidades se dan en la fase posterior a la fusión, cuando comienza el trabajo de racionalización de las actividades de producción y comercialización, y la tarea de conciliar los diferentes sistemas de elaboración de presupuestos, políticas de personal y una multitud de otros procedimientos. Existe, sin embargo, una tarea financiera esencial que se debe emprender antes de la fusión y en la que muy a menudo se necesitan consultores: la determinación del *valorjusto* de una o ambas de las empresas que se fusionan. Puede asimismo recurrirse al consultor para que asesore sobre el método de pago que se ha de utilizar. Normalmente el consultor tendrá por cliente a la empresa adquirente o a la empresa adquirida, pero en algunos casos de «fusión amistosa» puede asesorar a ambas organizaciones.

Valoración de una emprea

Existen en esencia cuatro métodos para evaluar una empresa en marcha. El valor se puede basar en:

- el precio actual de mercado de las acciones ordinarias de la empresa (si esas acciones se cotizan en bolsa y se negocian activamente);
- el valor de mercado de los elementos del activo;
- las ganancias futuras capitalizadas, y
- el valor de «reposición» o «duplicación» que entraña un intento decalcular el costo de crear una organización análoga a partir de la nada enlugar de efectuar la adquisición.

El primero de estos métodos, el del valor actual de mercado, es ampliamente utilizado. En realidad, no da el valor justo de la empresa, pero indica un «precio mínimo» por debajo del cual no pueden continuar las negociaciones: si las acciones ordinarias han cambiado recientemente de mano a, digamos, 50 dólares, es poco probable que sea aceptable cualquier precio ofrecido que valore a la empresa total a menos de 50 dólares por acción. Los otros tres métodos tratan de establecer un valor justo real. Se puede recurrir al consultor para que asesore acerca del método que se ha de utilizar y para que coadyuve en su aplicación.

Al recomendar una base de evaluación, el consultor prestará suma atención a la situación y necesidades particulares de su cliente. Si su cliente es la empresa que recibe la oferta, el método apropiado será el que arroje el máximo valor: el consultor no sugerirá un precio basado en las ganancias corrientes, si calcula que el valor realizable del activo físico y financiero de la empresa podría ser superior. Sin embargo, cuando su cliente es la empresa adquirente (es decir, si es la empresa *que hace* la oferta), la situación es más complicada. El método de valoración apropiado depende ahora de los motivos de la empresa para hacer la adquisición y esos motivos, a su vez. dependen de la estrategia y los planes a largo plazo de la empresa. Si la adquisición se hace simplemente como parte de una estrategia de diversificación y se va a permitir a la empresa que se está comprando que continúe sus actividades de manera en gran parte independiente, una cifra basada en las ganancias capitalizadas puede resultar apropiada y la tarea principal del consultor consistirá en estudiar a fondo las ganancias actuales y previstas para asegurarse de que son creíbles y se basan en prácticas contables correctas y que no se ha producido ninguna «manipulación de la contabilidad» para aumentar las ganancias declaradas a expensas de la salud financiera a largo plazo.

Es probable que el consultor participe muy profundamente en estos casos en que la organización cliente está haciendo una adquisición por razones de explotación más que por pura diversificación: para obtener una capacidad de producción adicional, por ejemplo, o para adquirir nuevos productos que complementarán su propia gama. En esas situaciones, será necesario establecer los valores del activo y adoptar el método de la «sustitución» por oposición. Algunos consultores han adquirido una pericia particular en la evaluación del activo y se han convertido en especialistas conocidos en esta esfera.

Método de pago

La elección del método de pago que se ha de utilizar al hacer la adquisición es una cuestión sumamente compleja que exige conocimientos especializados de los mercados financieros y una pericia especial para determinar las consecuencias fiscales del método empleado. Entre los diferentes métodos posibles, cabe mencionar un simple pago en efectivo por las fracciones de la otra empresa, un pago en efectivo por el activo, un intercambio «acción por acción», el uso de bonos o pagarés, acciones preferentes, obligaciones convertibles, acciones preferentes convertibles o cualquier combinación de estos métodos. La transacción puede efectuarse a un precio fijo o utilizarse un pago de escala móvil en función del rendimiento futuro. La complejidad del asunto es tal, que se insta al consultor a que recomiende a su cliente el empleo de un equipo adecuado de especialistas, que incluirá banqueros especializados en inversiones, especialistas fiscales y asesoresjurídicos.

13.5 La financiación y ia explotación: análisis de las inversiones de capital

La mayor parte de las organizaciones empresariales suelen generar más propuestas de inversiones de las que pueden inmediatamente financiar. Por consiguiente, requieren un método sistemático para calcular los atractivos económicos de esas propuestas de inversión y clasificarlas por orden de preferencia con el fin de que los limitados fondos disponibles se destinen a las inversiones más productivas. En una mayoría de empresas el análisis de las propuestas de inversión de capital se sigue efectuando total o parcialmente sobre la base de «reglas empíricas» o preferencias personales, de tal modo que también en esta esfera el consultor tiene una tarea útil que desempeñar.

Elección entre los métodos analíticos

El primer cometido del consultor en esta esfera es persuadir a su cliente de que métodos anticuados y simplistas de evaluación de las inversiones, como el simple análisis de la tasa de rentabilidad o el principio de los «años de amortización», son poco satisfactorios y producen resultados erróneos. En su lugar debería aconsejar el uso de una de las técnicas basadas en el valor del dinero a plazo fijo. La expresión general utilizada para describir este método es la de *flujo de efectivo actualizado.* Existen, sin embargo, dos formas de aplicar este método. La mayor parte de los libros de texto abogan por el cálculo del *valor actual neto* y el empleo del valor actual neto por dólar invertido como el criterio de decisión. No obstante, el consultor debe señalar que este método exige que la empresa calcule su costo de capital medio global, que luego se utiliza como tipo de descuento y que esa cifra es difícil de determinar y a menudo inestable. La otra variante, la *tasa interna de rendimiento,* tiene ciertas desventajas teóricas, pero también la ventaja práctica de no requerir un cálculo del costo de capital. Se utiliza mucho más ampliamente que la del valor neto actual y debe ser la primera opción del consultor.

La selección de un método analítico y de un criterio de decisión, sin embargo, en modo alguno resuelve todos los problemas que se plantean en esta esfera. Es probable que sean de índole muy diferente las diversas propuestas de inversión que se presentan a una empresa. En particular, algunas de ellas, como las propuestas de sustituir maquinaria vieja que está provocando grandes costos de mantenimiento por maquinaria nueva pero análoga, no entrañan ni riesgos ni incertidumbres. Otros proyectos, como el de la sustitución de una tecnología conocida pero anticuada por otra avanzada pero no conocida, implican a todas luces incertidumbres y riesgos. Resulta muy difícil clasificar un proyecto en relación con otro a menos que se haga algún ajuste para compensar los diferentes grados de riesgo.

Análisis de sensibilidad

Para clasificar los proyectos propuestos, muchas empresas necesitarán asistencia exterior. La solución más satisfactoria consiste en adoptar un método de «análisis de sensibilidad». Los proyectos que se consideran importantes, pero que también entrañan cierto grado de incertidumbre, deben ser modelados (simulados), para que el modelo se pueda repetir muchas veces con valores diferentes de las variables esenciales. Un proyecto de construir una planta para la producción de un producto absolutamente nuevo, por ejemplo, puede entrañar considerable incertidumbre tanto acerca del tiempo necesario para poner en producción el nuevo producto como acerca de su aceptación por el mercado. En consecuencia, el modelo requeriría numerosas repeticiones («iteraciones») con diferentes hipótesis acerca del tiempo necesario para poner la planta en funcionamiento y acerca del probable volumen de ventas, y de los resultados se deducirá una distribución de probabilidad de los flujos netos de efectivo previstos.

Del párrafo precedente resulta evidente que éste es otro sector en el que la organización de consultoría está en mejores condiciones de ayudar a sus clientes, si puede ofrecer los servicios de equipos especializados en que los consultores financieros colaboren estrechamente con expertos en computadora.

Seguimiento de la eficacia del proyecto

Este es otro valioso servicio que el consultor puede prestar en esta esfera. Muchas empresas, incluso las que han adoptado procedimientos relativamente perfeccionados para la evaluación de las propuestas de proyectos, descuidan la necesidad de un seguimiento y vigilancia sistemáticos del rendimiento posterior del proyecto. Se adopta un proyecto porque parece prometer una tasa de rendimiento ajustada al descuento muy elevada. Si no consigue el rendimiento que la propuesta de proyecto prometía, conviene descubrir *por qué*. ¿Se produjo de forma inesperada un cambio desfavorable de la coyuntura económica? ¿Tropezó el proyecto con problemas técnicos que no se habían previsto? ¿Fue el personal de comercialización excesivamente optimista en la previsión de las ventas? ¿Un jefe de división «constructor de imperios» exageró conscientemente las previsiones de ventas y ganancias con fines políticos? La concepción e instalación de un sistema de seguimiento para responder a esas preguntas dará rá-

pidamente resultados en forma de mejoras en la selección de los proyectos y es uno de los instrumentos más útiles de que puede disponer el consultor.

13.6 Sistemas de contabilidad y control presupuestario

Se puede pedir a los consultores financieros que ayuden a sus clientes a establecer sistemas de contabilidad por medio de los cuales se registren, recopilen y clasifiquen diversas transacciones, se inscriban en los diversos libros mayores y de otro tipo de contabilidad y por último se utilicen para preparar los estados financieros oficiales de la organización. No obstante, éste es un trabajo propio de contables calificados y los consultores que no son contables recomendarán a sus clientes que obtengan la asistencia profesional adecuada en esta esfera.

Sistemas presupuestarios frente a sistemas contables

Es muy probable que los consultores que participan en actividades generales de «servicios de gestión» sean solicitados para que presten asistencia en la concepción de sistemas presupuestarios, más que de sistemas contables regulares. El aspecto destacado es a este respecto el de la «contabilidad de gestión»: métodos de reunir y analizar datos para apoyar la adopción de decisiones internas más que la presentación de informes financieros oficiales. Tanto los objetivos como los métodos de la contabilidad de gestión difieren de los de la contabilidad financiera y la diferencia es esencialmente de oportunidad frente a precisión. La contabilidad financiera insiste en la precisión y el detalle, pero produce informes que son históricos. Si las decisiones no se toman hasta que se dispone de las cuentas financieras regulares, probablemente será demasiado tarde para que esas decisiones sean eficaces. El consultor se da cuenta de que sus clientes necesitan información rápida para apoyar la adopción de su decisión y que una información aproximada pero oportuna tiene mucho más valor que una precisión exacta que llega tres o más meses más tarde.

El sistema presupuestario y de control debe ajustarse a cada organización individual en lugar de comprarse ya confeccionado y, por consiguiente, diferirá de una empresa a otra. Para la mayor parte de las empresas manufactureras, el sistema incluirá los siguientes componentes:

- un plan de beneficios;
- el presupuesto de inversión de capital:
- los presupuestos de salarios y sueldos;
- los presupuestos de compras y los procedimientos de control de inventarios;
- los presupuestos del costo directo de fabricación;
- los presupuestos de gastos generales;
- los presupuestos de ventas, comercialización y promoción;
- los presupuestos de contratación y capacitación;
- el presupuesto de caja general.

La mayor parte de esos presupuestos se clasificarán además por divisiones y departamentos, reflejando la estructura de la empresa.

Control presupuestario

El consultor ha de tener presente los múltiples objetivos que sirven de base a cualquier sistema de control presupuestario y que son los siguientes:

- que los gastos de fondos y las asignaciones de recursos resultantes de decisiones en las diversas esferas de explotación no alcancen un total general que imponga una tensión inaceptable a la estructura y los recursos financieros de la empresa:
- que todas las partidas de ingresos y gastos se planifiquen y coordinen para garantizar una posible corriente de ganancias y de flujos de efectivo, así como la liquidez de la organización:
- que todas las partidas reales de ingresos, costos y gastos se puedan vigilar y comparar con los niveles presupuestarios, y que las variaciones se entiendan y corrijan.

El consultor debe estar plenamente consciente de que la concepción de un sistema de control presupuestario y de información para la gestión entraña mucho más que la especificación de los presupuestos que se necesitan y de la frecuencia con que se deben preparar. Se debe prestar atención a la estructura orgánica y a los procedimientos existentes de la empresa. En una gran empresa puede resultar necesario crear varios «centros de beneficios» o «centros de inversión» o incluso designar algunas divisiones como «unidades o dependencias estratégicas de la empresa» casi autónomas. En organizaciones más pequeñas, es probable que se utilice un método sencillo de «centro de costos».

Una vez convenida la estructura orgánica, será necesario concebir procedimientos para la recopilación y presentación de datos destinados a la elaboración y revisión de presupuestos por las autoridades superiores y para la determinación de las medidas correctivas necesarias. Habrá que elegir los formularios y/o programas de procesamiento electrónico de datos y documentación. En esta esfera, como en la mayoría de las demás, el establecimiento de los nuevos procedimientos entrañará una asociación entre los consultores y los funcionarios claves de la empresa de los departamentos de finanzas, desarrollo de la organización, procesamiento electrónico de datos y personal. al mismo tiempo que habrá que consultar a los mandos intermedios en todas las etapas para asegurarse de que el sistema completado satisface todas sus necesidades. Por último, los consultores habrán de participar de modo activo en la capacitación del personal de la empresa para que aplique los nuevos procedimientos y probablemente tendrán que seguir estando disponibles hasta que el sistema se haya puesto en práctica con éxito.

13.7 La gestión financiera en condiciones de inflación

Estos últimos años, las empresas de muchos países han tenido que funcionar en condiciones de elevadas tasas de inflación. Cuando las tasas de inflación alcanzan una

media del 2 al 5 por 100, como ocurrió en la mayor parte de los países de la OCDE durante el decenio de 1960, la inflación puede normalmente ignorarse en las decisiones empresariales sin que se produzcan consecuencias desastrosas. Cuando la inflación alcanza un nivel del 15 al 20 por 100 o superior, como sucedió en algunos países a finales del decenio de 1970, y en ciertos países sigue sucediendo en la actualidad, ya no se puede ignorar. No obstante, son pocos los gerentes o directores de empresa, incluso si se dan cuenta de la importancia y las consecuencias de la inflación, que saben cómo predecirla o cómo tomarla en consideración en sus previsiones, planificación y presupuestación. En esta esfera, el consultor de gestión financiera también puede proporcionar orientación que resultará valiosa a diversos sectores de la empresa del cliente.

Contabilidad de la inflación

El aspecto de la inflación que ha sido más ampliamente debatido en los círculos mercantiles es su repercusión en las ganancias declaradas. La contabilidad convencional permite sólo utilizar en el cálculo de las ganancias de la explotación el valor de compra original de los bienes de capital y de las partidas del inventario. La cifra de los beneficios resultante es, por tanto, considerablemente exagerada debido a que el cálculo de los beneficios no ha tenido en cuenta de manera adecuada la reposición de las existencias o la sustitución de los bienes de capital deteriorados o desgastados. Ha habido un debate muy generalizado con respecto a la introducción de nuevas normas de contabilidad que estipularían un «ajuste por inflación», con lo que se obtiene una cifra de ganancias inferior pero más realista.

Gran parte del debate sobre la «contabilidad de la inflación» ha girado en torno al método de ajuste que se ha de emplear. Todos los sistemas propuestos tratan de establecer el uso de valores corrientes del activo más realistas en lugar de utilizar los históricos (originales), pero difieren en sus métodos.

El método del «costo de sustitución» o «costo corriente» necesita hallar el costo corriente en el mercado de un equipo análogo al que se está utilizando y utiliza este precio corriente del mercado como base para la depreciación.

Con el método alternativo del «ajuste del índice» o «poder adquisitivo corriente» se mantiene el precio de compra histórico como base, pero se multiplica ese precio histórico cada año por un factor deducido del índice de inflación para obtener una nueva base de depreciación.

El primer método es obviamente más preciso, pero molesto y costoso desde un punto de vista administrativo; el segundo método es más aproximado, pero más fácil de aplicar.

Hasta el momento presente, el debate sobre la «contabilidad de la inflación» ha sido estéril por tres motivos:

1) los contables no han podido ponerse de acuerdo sobre qué metodo de ajuste se debe utilizar;

2) algunos contables no aceptan ninguna forma de ajuste por inflación, porque creen que cualquier sistema de ese tipo convertiría a la contabilidad en un proceso sumamente arbitrario e inexacto;

3) el más serio de todos es que pocas autoridades fiscales aceptarán cuentas ajustadas por inflación para determinar la deuda impositiva de las empresas y, hasta que esas cuentas sean aceptables a los efectos de la declaración fiscal, es poco probable que muchas empresas estén dispuestas a adoptarlas como el vehículo principal para la presentación de informes.

Operaciones financieras en situación de inflación

Una gestión exitosa en condición de inflación elevada no depende simplemente de que se modifiquen los procedimientos contables. Se han de tomar medidas prácticas. El consultor puede prestar servicios a sus clientes en muchas esferas, sobre todo en las siguientes:

- la elaboración de previsiones sobre la tasa de inflación, sea por medio de un análisis primario basado en los agregados monetarios o mediante la combinación de previsiones de que ya se dispone de órganos oficiales e instituciones financieras;
- la incorporación de las previsiones de inflación a los procedimientos de planificación estratégica de la empresa;
- la modificación de los procedimientos de análisis de las inversiones de capital para tener explícita y sistemáticamente en cuenta las previsiones de inflación, en particular las diferencias de la tasa de inflación cuando, por ejemplo, se prevé que los costos salariales aumentarán con más rapidez que los precios de venta;
- el examen de los procedimientos de gestión del capital de explotación, al reconocerse la mayor necesidad de acelerar la conversión del activo financiero y de reducir al mínimo los saldos de caja improductivos en una situación inflacionaria;
- el reconocimiento de la estrecha relación que existe entre las tasas de inflación y los tipos de interés y la previsión de probables cambios de los tipos de interés en la planificación de la estructura de capital de la empresa;
- una constante insistencia en la estrecha relación que existe entre las tasas de inflación y los cambios en el valor de las monedas en los mercados de divisas, lo que incrementa la importancia de la gestión de los compromisos en divisas.

Aunque en el momento de escribir las tasas de inflación han disminuido por debajo de sus límites máximos en la mayor parte de los países de la OCDE, es probable que este sector siga causando preocupación e incertidumbre durante muchos años más. Con todo, son numerosos los ejecutivos a los que les sigue resultando difícil pensar lógicamente acerca de la inflación o sus efectos y tratan de ignorarla, con graves resultados. La necesidad de aportar instrucción en esta esfera es una de las mayores dificultades que afronta el consultor financiero en estos momentos.

13.8 Las operaciones transfronterizas y la utilización de los mercados financieros externos

Cuando la empresa cliente está participando en alguna forma de operación transfronteriza, sea vendiendo sus productos y servicios en países extranjeros o comprando algunos de sus propios materiales a abastecedores extranjeros, surgen varias complicaciones adicionales de importancia. Los directores de empresa no están familiarizados con muchas de las cuestiones que se plantean. La financiación internacional es, por tanto, una de las esferas en que al consultor le resulta fructífero adquirir conocimientos.

Las dificultades más importantes que se plantean en esta esfera se pueden agrupar bajo tres encabezamientos, a saber:

— determinación de los compromisos en divisas;

— técnicas y decisiones de cobertura;

— utilización de los mercados monetarios y de capitales externos.

Determinación de los compromisos en divisas

Muy pocas empresas participantes en el comercio transfronterizo pueden facturar sus productos y comprar sus suministros importados totalmente en su moneda nacional. Cuando las ventas se facturan en una moneda extranjera, o la empresa contrata para comprar partidas cuyos precios se fijan en una moneda extranjera, existe un compromiso en divisas. Muchas empresas no pueden determinar la medida exacta de sus compromisos y el consultor puede ser de considerable ayuda en este terreno. En muchas empresas la confusión surge del hecho de que existen tres categorías separadas de compromisos en divisas. El consultor ha de entenderlas todas y poder ayudar a su cliente a reconocerlas, determinando su importancia relativa y decidiendo qué medidas se han de adoptar al respecto.

Muchas empresas transnacionales, en especial las que tienen su sede en los Estados Unidos, están muy interesadas en los *problemas de conversión de moneda:* el riesgo de ganar o perder cuando los elementos del activo, las obligaciones y los ingresos de una filial se convierten de la moneda en que se llevan los libros de la filial en la moneda de la casa matriz (el dólar estadounidense). Esas pérdidas son «reales» en el sentido de que influyen en la cuenta de pérdidas y ganancias general de la empresa matriz y se deducen de los ingresos. Sin embargo, en otro sentido, no son «reales» porque surgen de una convención contable particular y el paso a una base contable diferente puede cambiar una «pérdida» de conversión en una «ganancia» de conversión. El consultor debe conocer las decisiones presentes de las autoridades tributarias nacionales del cliente y el grado de libertad autorizado con arreglo a esas decisiones. Cuando las reglamentaciones no permiten ninguna libertad de maniobra, puede ser necesario aconsejar al cliente que cambiela moneda en que se expresan sus obligaciones para reducir al mínimo el riesgo que entraña la conversión.

El *riesgo de la conversión* es más fácil de entender y afecta a todas las empresas

que participan en el comercio internacional Cuando una empresa se compromete a efectuar una transacción, sea una venta o una compra, expresada en una divisa, existe el peligro de ganancias o pérdidas si el valor de esa divisa se modifica en relación con la divisa nacional de la empresa. Si una empresa suiza suministra productos farmacéuticos a un comprador británico, concediéndole 90 días de crédito y facturando en libras esterlinas, ese exportador suizo incurrirá en una pérdida si el valor de la libra disminuye en relación con el franco suizo durante ese plazo de 90 días; el vendedor recibirá sólo el número de libras convenido y esas libras comprarán ahora menos francos. El flujo de efectivo en la moneda del país del exportador se reduce y la pérdida en este caso es muy real. El consultor probablemente no tendrá que participar mucho en la determinación de los riesgos de este tipo: la mayor parte de las empresas están conscientes de los peligros que entraña la conversión de monedas. No obstante, puede suceder que no estén nada seguras de lo que deben hacer al respecto.

El tercer tipo de riesgo, al que ahora se designa cada vez más como riesgo *económico,* es más complejo. Guarda relación con la repercusión de una modificación del tipo de cambio en la rentabilidad general a largo plazo de la organización y no simplemente con sus efectos sobre las transacciones pendientes. Supongamos, por ejemplo, que un exportador suizo vende relojes a un distribuidor de los Estados Unidos y que el valor del dólar desciende bruscamente en relación con el franco suizo. El efecto inmediato puede ser una pérdida de conversión, si todavía no se ha pagado una reciente expedición de relojes, facturados en dólares. El efecto a más largo plazo es mucho más grave: el fabricante suizo puede optar entre mantener el mismo precio en dólares, lo que le producirá menos francos por cada reloj vendido o, de lo contrario, mantener constante su precio en francos suizos, lo que significa que aumenta el precio de venta en dólares, con la consecuencia probable de una pérdida de ventas y de la participación en el mercado y la entrega de sus clientes a competidores del Japón y de otros países de costos inferiores. La necesidad de asesoramiento profesional en esta esfera es evidente.

Técnicas y decisiones de protección

Una vez que se han determinado los riesgos de la conversión de monedas, el paso siguiente consiste en decidir si se deben tratar de «compensan> o «cubrir»; y, en caso afirmativo, cómo se hará esto. Muchas empresas se dirigen a sus bancos comerciales en busca de asesoramiento. El director del banco local, sin embargo, probablemente no tiene experiencia ni una formación especial en la esfera de la gestión de divisas. En consecuencia, es probable que su asesoramiento sea muy conservador. Muchos banqueros les dicen a sus clientes: «Su negocio consiste en fabricar y vender productos, no en especular en los mercados de divisas. Por consiguiente, debe usted cubrir todas sus operaciones pendientes que entrañan un riesgo comprando o vendiendo la divisa en el mercado de futuros.»

Cualquier consultor que trabaja en este sector debe entender que este consejo es una respuesta simplista a un problema muy complejo. Una política de cobertura del 100 por 100 mediante el recurso del mercado de futuros bloquea por lo menos un tipo de cambio conocido, pero no necesariamente un tipo ventajoso. El recurso del

mercado de futuros puede, en realidad, considerarse una operación especulativa tanto como mantener una posición con respecto a la divisa abierta (no cubierta): ambas políticas producirán en última instancia una ganancia o una pérdida, según la relación que exista entre el precio a plazo cuando la transacción se originó y el precio inmediato del día en que la transacción se completa. Se ha de tener cuidado con los libros de texto que ofrecen fórmulas absurdas que pretenden calcular el «costo» de la cobertura en el momento en que se inicia la transacción: el costo *sólo* se puede calcular retrospectivamente cuando se conoce el precio al contado final.

El servicio más importante que el consultor puede prestar en esta esfera consiste en mostrar al cliente que no existen reglas de oro sencillas o fórmulas mágicas disponibles y que las operaciones en divisas requieren un análisis y un proceso sistemático de adopción de decisiones. Los pasos necesarios son los siguientes:

1) Determinar los compromisos globales en divisas y hacer una distinción entre los diferentes tipos de riesgo, tal como se ha descrito más arriba.

2) Evaluar esas situaciones de riesgo teniendo en cuenta las mejores previsiones disponibles con respecto a los movimientos de los precios de las divisas y decidir si existe un grave riesgo que puede producir pérdidas de conversión de monedas. En caso afirmativo, habrá que considerar la conveniencia de una cobertura. Para la mayor parte de las empresas, sólo será práctico cubrir los riesgos de conversión de monedas sobre una base permanente.

3) Considerar la posibilidad de cubrir los riesgos por medios prácticos, más que puramente financieros. Una empresa que está exportando con regularidad bienes a Italia y facturando esas ventas en liras, por ejemplo, puede compensar este riesgo comprando parte de sus propias materias primas y suministros a compañías italianas. Otro método, particularmente útil para grandes empresas transnacionales con un alto nivel de transacciones dentro del grupo, consiste en proceder a «adelantos y retrasos»: una aceleración deliberada de algunos pagos y retrasos de otros para sacar partido de los movimientos previstos de los tipos de cambio.

4) Si no es posible una cobertura operacional y se tiene que utilizar alguna forma de operación financiera, la cuestión siguiente consiste en saber si el riesgo es tan grave para requerir una cobertura del 100 por 100 o si es aceptable una cobertura parcial. Los servicios especializados que suministran previsiones sobre el cambio de divisas suelen asesorar asimismo a este respecto.

5) El paso siguiente consiste en obtener de los bancos la mejor cotización posible para una transacción «a plazo» y compararla con las previsiones de la dirección acerca de lo que podría suceder con el tipo de cambio al contado. Una empresa británica tiene, por ejemplo, un compromiso en francos franceses y esa situación de riesgo se prevé que continuará durante 90 días. El tipo al contado es de 1 £ = 10,55 francos franceses, pero los bancos ofrecen un tipo de cambio a término de 90 días de 1£ = 10.95 francos franceses, lo que representa un descuento a término considerable sobre el franco. La cuestión no consiste ahora en saber si el franco francés perderá valor, sino si el precio al contado en un plazo de 90 días se reducirá por debajo de los 10,95. Si se prevé una disminución a un precio in-

ferior a ése, la transacción debe cubrirse. Si se prevé una reducción, pero sólo hasta, digamos, 10,85, resultará más barato *no* cubrir la transacción.

6) El consultor descubrirá que muchas empresas clientes, incluidas algunas que han estado recurriendo con regularidad a los mercados a término con fines de cobertura y que se consideran muy al tanto en esta esfera, no se dan cuenta de que es posible conseguir el mismo resultado recurriendo a los mercados monetarios. Por ejemplo, una empresa que tiene su sede en Suiza, pero que vende regularmente en el Reino Unido y factura en libras esterlinas, asumirá riesgos regulares «a largo plazo» en libras esterlinas. En lugar de cubrirse vendiendo las libras a término, la empresa puede tomar libras a préstamo en el mercado monetario de Londres, utilizar esas libras para comprar francos suizos y utilizar los francos a los fines de capital de explotación. Las libras tomadas a préstamos crean una obligación en libras que compensa la posición en libras a largo plazo derivada de las exportaciones. El consultor debe poder señalar a su cliente cómo comparar el costo de esa operación con la cobertura convencional y explicarle que cuando la moneda local obtenida (los francos suizos en este ejemplo) se puede utilizar para reembolsar un sobregiro o una línea de crédito existentes, los intereses ahorrados pueden bastar para que ésta sea la forma de cobertura menos costosa.

7) A partir de 1982 se ha venido estableciendo otro método bastante diferente de cobertura de la conversión de divisas en forma de una opción de cambio. Las transacciones activas en esas opciones comenzaron en la bolsa de Filadelfia, pero ahora se han extendido rápidamente. Otras bolsas (Chicago, Londres) están ofreciendo facilidades análogas y, lo que es más significativo, bancos importantes están vendiendo esas opciones sobre una base «adaptada al cliente». La opción es en esencia diferente a cualquier otra forma de cobertura en el sentido de que su utilización es verdaderamente «optativa»: el derecho a comprar o vender moneda a un precio fijo, si así lo desea la persona que tiene la opción. No existe la obligación de ejercitar la opción si no resulta ventajoso. Este método brinda, por consiguiente, un grado de protección descendente, si el movimiento de la moneda es adverso, y lleva aparejada la posibilidad de obtener, no obstante, un beneficio si el movimiento sigue una dirección favorable. La determinación del precio de las opciones es muy compleja y los mercados utilizan unos procedimientos y una terminología especiales. Este es otro sector en que la empresa cliente está muy necesitada de orientación.

Utilización de los mercados monetarios y de capitales externos

En la mayor parte de los países, las empresas más pequeñas se dirigen automática y bastante lógicamente a los bancos comerciales de su país como la fuente normal de financiación externa. Sin embargo, a medida que las empresas van creciendo y haciéndose más complicadas, surge la posibilidad de recurrir a los mercados financieros externos. Los ejecutivos y gerentes de esas empresas tendrán en el inicio escasos conocimientos acerca de esos mercados y probablemente crean que son muy exóticos, tal vez peligrosos o que están únicamente abiertos a las grandes empresas transnacio-

nales. Esta es igualmente una esfera, por tanto, en que la función de los consultores de empresas es principalmente de carácter educativo.

El consultor señalará a su cliente la existencia de varios mercados financieros internacionales: el mercado de las eurodivisas (a veces llamado el mercado del eurodólar, aunque el segmento del dólar sea sólo una parte de él), el mercado de eurobonos y varios «mercados de obligaciones de renta fija extranjeros» que existen en diversos centros, particularmente en Nueva York, Londres, los centros financieros de Suiza y Alemania occidental y Tokio. Los diversos mercados internacionales de bonos atienden de manera primordial al prestatario de «alta calidad» y las empresas relativamente pequeñas pueden tener dificultad de acceso. Sin embargo, los mercados de eurodivisas, pese a su capacidad de dar cabida a transacciones únicas de 5 000 millones de dólares estadounidense o más sobre una base de consorcio, son realmente accesibles a las empresas de mediano tamaño, como fuente de préstamos y como medio de inversión temporal de efectivo de la empresa que más tarde se necesitará para que se utilice como capital de explotación.

A los gerentes y directores de empresa probablemente les sorprenderá que los bancos que actúan en el mercado de eurodivisas pueden a menudo pagar un tipo de interés un tanto superior sobre los fondos depositados de lo que pagan los bancos nacionales, pero al mismo tiempo pueden cobrar un tipo ligeramente inferior sobre los préstamos que hacen. El consultor señalará que éste es un resultado lógico del hecho de que los eurobancos tienen estructuras de costos que son muy diferentes de las de los bancos nacionales, siendo la diferencia más importante que no existe ningún requisito de reservas en función de sus depósitos. Los costos de funcionamiento inferiores les permiten trabajar con un «margen» menor entre los costos de sus empréstitos y esos préstamos del que pueden utilizar los bancos nacionales, y sus clientes se benefician proporcionalmente.

No obstante, esta esfera es compleja y el consultor tendrá que orientar a su cliente a través de todo un conjunto de nuevos términos, expresiones y procedimientos. Prácticamente todos los préstamos en eurodivisas se hacen a un «tipo fluctuante o flotante» y su precio no se fija a un porcentaje indicado de tipo de interés, sino a un «margen» o «margen de utilidad» sobre un tipo base como el tipo de interés interbancario en el mercado de capitales de Londres (LIBOR), siendo éste el precio al por mayor del dinero en el mercado interbancario. Los procedimientos para determinar las «fechas de valor» para el reembolso son difíciles y éstos, a su vez, pueden influir en el costo global en concepto de intereses. Por último, aunque la mayor parte de las instituciones financieras activas en estos mercados tienen una superioridad y solvencia indudables, unas cuantas son de calidad claramente inferior. El consultor tiene mucho que aprender a este respecto. Este puede ser un sector en rápida evolución en lo que concierne a sus servicios profesionales una vez que se haya familiarizado con estos fascinantes mercados.

LA CONSULTORIA EN LA GESTION DE LA COMERCIALIZACION Y LA DISTRIBUCION

14

La consultoría relativa a las actividades de comercialización del cliente difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones. En la comercialización, la empresa se encuentra en contacto con entidades externas (competidores y clientes) que tienen una existencia independiente. La supervivencia misma 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 trata de examinarla de cerca tiende a desaparecer, como una corriente de agua que sigue su curso bajo tierra. La función de comercialización se aplica primero al nivel más alto de la empresa, en su formulación de una estrategia general. Luego vuelve a aparecer en la organización y gestión de las diversas actividades relacionadas con el mercado: ventas, publicidad, estudios de mercado, etc. Esto deja una clara laguna en el organigrama de la empresa. Los asuntos relacionados con la estrategia general de la empresa, de la que es parte importante la estrategia de comercialización, sólo se pueden decidir en el nivel máximo de la organización, mientras que la gestión de las diversas actividades incumbe primordialmente a la dirección intermedia. En comparación con sus colegas encargados de las demás funciones de dirección o gestión (la producción, las finanzas, etc.) esto coloca al director comercial principal en una situación algo ambigua, y lo mismo se aplica a cualquier consultor de empresa que colabore con él.

Por consiguiente, una tarea de consultoría que abarque la función de comercialización suele transformarse en dos tareas distintas, una en el *nivel de formulación de estrategias* y otra en el *nivel de actividades.* Estas dos tareas se tratan por separado en las secciones siguientes. Conviene, por ese motivo, señalar aquí brevemente un tercer tipo de actividad de consultoría.

Este tercer tipo es el *estudio de mercado,* el estudio de las perspectivas y resultados de los productos de una empresa en el mercado. Los consultores de estudios de mercado no realizan consultorías sobre gestión de la comercialización. Sin embargo, las tareas de consultoría en la esfera de la gestión de comercialización^pueden entrañar algunos estudios de mercado, para verificar las hipótesis del cliente acerca de la imagen de su empresa, la índole de sus clientes, etc. Como este trabajo es a menudo

muy especializado y puede requerir la disponibilidad de un número considerable de entrevistadores capacitados, al consultor —a menos que pertenezca a una organización que disponga de su propia división de estudios de mercado— le resultará más barato y menos largo subcontratar ese cometido con un especialista, en lugar de realizarlo él mismo. Por tanto, debe estar al corriente de las organizaciones de estudios de mercado, las esferas en que se especializan y la calidad de su labor. Asimismo, debe estar al día de los progresos logrados en esta esfera.

La *tecnología de la información,* basada en la conexión de microprocesadores por una red telefónica o por otro medio, está ahora firmemente asentada en muchas esferas de la comercialización y la distribución, y es probable que su crecimiento sea explosivo. Las aplicaciones, durante los próximos años por lo menos, serán limitadas debido más al desconocimiento de los usuarios que a las capacidades de la tecnología. Sus efectos serán profundos y la consultoría de comercialización que no se mantenga al corriente de la evolución en esta esfera quedará rápidamente obsoleta. En el capítulo 19 se examinarán algunas de las últimas innovaciones que tienen interés para los consultores.

14.1 Elniveldelaestrategia de comercialización

Las decisiones estratégicas relacionadas con la comercialización tienen repercusiones de gran alcance para la empresa en conjunto y para la gestión de funciones particulares, como la producción, el desarrollo de productos o el control financiero. Así pues, no es extraño que incluso propuestas de escasa imporancia tropiecen con fuertes objeciones de los directores de otros departamentos. Cambios importantes, como la suspensión o la incorporación de líneas de productos, o las modificaciones de las políticas de establecimiento de precios generales, son decisiones de la administración general que se han de tomar en el nivel más alto.

Un punto de partida útil consiste en clasificar la orientación del cliente con respecto al mercado. Cabe clasificar las empresas en tres categorías: *orientadas hacia el producto, orientadas hacia la producción* y *orientadas hacia el mercado.* En una empresa orientada hacia el producto, se hace hincapié en el propio producto, mientras que en una empresa orientada hacia la producción las consideraciones dominantes en lo que respecta al diseño o modificación del producto son las de facilitar o abaratar la producción. En ambos casos se ignoran o suprimen las consideraciones de mercado. En una empresa orientada hacia el mercado, las decisiones se basan en el análisis de las necesidades y demandas del mercado. El objetivo consiste en aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. Este enfoque puede producir cualesquiera de los efectos positivos de las otras dos orientaciones y evitar sus defectos. Lo que es más esencial, puede poner al descubierto nuevas oportunidades. Hablando en sentido figurado, la dirección de la empresa se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas de nuestros clientes que nuestros productos (o servicios) pueden resolver con costo más barato o mejor que los productos de otros abastecedores?

- ¿Quién tiene estos problemas (además de nuestros clientes actuales)?
- ¿Cuáles son las circunstancias particulares de nuestros clientes, reales o potenciales, que sugerirían modificaciones de nuestros productos, condiciones de entrega, servicios de posventa, etc.?

La idea de centrar la reflexión en la aportación de soluciones a problemas es muy útil en la comercialización. Ayuda considerablemente a descubrir nuevos mercados, a hallar nuevos productos para los clientes existentes, nuevos clientes para los productos existentes y, lo que es más importante, a descubrir una competencia potencial y quizá insospechada.

Como ejemplo muy sencillo, consideremos el caso de un fabricante de tuercas y tornillos. Esta empresa probablemente considera que forma parte del sector del laboreo de metales y busca nuevos negocios sobre esta base. Sin embargo, ¿qué sucede con sus clientes? Su problema es unir cosas. Así que la empresa podría tropezar con la competencia de otras empresas que fabrican equipo de soldadura, remaches, pasadores de chavetas o colas. Esta amenaza constituye también una oportunidad, puesto que el personal de ventas y los distribuidores de la empresa ya están en contacto con personas que constituyen un mercado potencial para esos productos, lo que hace pensar que podría ser rentable incorporarlos en la línea de productos de la empresa. Los costos de comercialización son elevados, de modo que cualquier cosa que pueda aumentar la eficacia de las diversas funciones de comercialización (es decir, reducir los costos unitarios de las actividades de comercialización) resultará sorprendentemente rentable. Esa ayuda puede proceder del hecho de vender más artículos por visita de venta, hacer envíos con más productos y convertir cuentas pequeñas no rentables en cuentas de dimensión por lo menos media.

No obstante, se debe señalar que a comienzos del decenio de 1980 se publicaron algunos artículos en los que se ponía en duda la validez del «concepto de comercialización» [1]. Queda por ver si esos artículos se basaban en un método analítico auténtico y representan por tanto un movimiento que es probable adquiera fuerza, si eran una reacción contra algunos excesos de la comercialización de los años anteriores, que habían sido más fáciles, o si eran una reacción ante tiempos duros, una vuelta a la protección ilusoria de «hacer lo que sabemos que podemos hacer», en lugar de correr el riesgo que entraña la adopción de estrategias orientadas hacia el mercado.

Otro tema incipiente es el del «mercado mundial». La tesis en este caso se basa en la observación de que una gama muy amplia de productos de marca, desde los aviones con motor de chorro hasta los automóviles, pasando por los aparatos de alta fidelidad y los pantalones vaqueros o las hamburguesas, se están vendiendo en todo el mundo con escasa o nula adaptación a las condiciones locales. La producción para un mercado mundial permite hacer considerables economías de escala, en comparación con la producción para un mercado nacional, e incluso en comparación con las empresas transnacionales que adaptan sus productos a lo que creen son las preferencias nacionales. Por este motivo, las empresas nacionales y multinacionales son vulnerables frente a las empresas que adoptan una estrategia mundial.

Dicho de esta manera, esa tesis parece defender una orientación hacia el producto en lugar de una orientación hacia el mercado, y resulta irónico que el principal

defensor de la estrategia del mercado mundial sea Theodore Levitt, cuyo artículo de 1960 era un ataque devastador contra las empresas obsesionadas por sus productos'. Sin embargo, cabe asimismo interpretarlo como un ataque contra los excesos de la comercialización durante los años de la ola de prosperidad cuando los mercadólogos quedaron hipnotizados con su propia jerga, los departamentos de comercialización crecieron más allá de todo límite razonable, los mercados se dividieron en aras de la fragmentación, etc.

El concepto del mercado mundial sigue siendo un tema controvertido, pero parece que se acepta ampliamente que las empresas que con más éxito capearon los últimos años duros fueron las que habían adoptado y *entendido* el concepto de comercialización y lo habían aplicado para alcanzar objetivos claros. La comercialización es ahora más escueta y ajustada. Un producto importante de este período es un servicio patentado llamado PIMS *(Profit Impact of Marketing*) que se podria designar como la repercusión de la estrategia de comercialización en los beneficios. Basado en una muestra de varios miles de empresas, originariamente todas estadounidenses pero entre las que ahora figuran algunas europeas, este servicio establece una relación entre el rendimiento de las inversiones y otras medidas de la rentabilidad con los diversos factores de las estrategias de comercialización de la empresa. Los consultores en comercialización deben estar familiarizados con este servicio.

Análisis de la estrategia de comercialización

Como los productos de la empresa.son el eje de toda su estrategia de comercialización, el primer paso en todo trabajo de comercialización debe consistir en analizar toda la gama de productos del cliente de la forma más arriba descrita, comprobando si los productos: 1) dan respuestas a los problemas del consumidor y 2) se apoyan mutuamente. Lo ideal seria que todos los productos de la línea sean interesantes para todos los clientes y se ajusten a las instalaciones de producción. Es poco probable que esta situación ideal se dé en la práctica, por supuesto, y se debe tolerar cierto margen de desviación. Con todo, los consultores deben prestar atención al producto «singular», que figura en la gama porque se ajusta a las instalaciones de producción, pero requiere un conjunto diferente de clientes y entraña, por tanto, una dispersión indebida de lós esfuerzos de venta. Esa capacidad de producción disponible puede utilizarse mejor para fabricar para otras empresas por contrata o subcontrata. Por otro lado, es preciso examinar asimismo si no existen lagunas en la línea de productos que podrían llenarse mediante la compra por cuenta de otro, para utilizar plenamente el personal de ventas disponible.

A continuación se debe revisar la línea de productos según los criterios establecidos por Drucker, en especial desde el punto de vista de las oportunidades futuras que ofrecen diversos productos y los costos conexos al aprovechamiento de esas oportunidades[2].

Ese análisis debe proporcionar una base sólida para las recomendaciones del consultor con respecto a supresiones o adiciones de productos. A veces indicará esferas en que es necesario efectuar más investigaciones. Por ejemplo, el director comercial podría insistir en que algunas dimensiones en una línea de productos, aunque repre-

senten ventas muy pequeñas, son necesarias porque los distribuidores de la empresa exigen una línea «completa» a sus abastecedores. Esto se debe estudiar (a veces la «demanda» significa simplemente una ligera preferencia), al igual que la posibilidad de «comprar a un tercero» las dimensiones más extremas. El análisis es igualmente, por supuesto, un requisito previo para examinar el nuevo programa de desarrollo de productos del cliente.

Uno de los aspectos interesantes señalados por diversos estudios durante la depresión de comienzos del decenio de 1980 (y está generalizada la creencia, probablemente con razón, de que las depresiones vuelven a poner a los directores y gerentes en contacto con los principios elementales de la empresa, que se olvidan demasiado fácilmente en los momentos de auge) fue que la calidad de los productos y la seguridad de la entrega (suministro) se percibían en general como más importantes que el precio, especialmente por parte de los compradores industriales. Las repercusiones de ello en la estrategia de comercialización son evidentes.

En muchas empresas el establecimiento de los precios se considera como el ámbito especial de los contables, los cuales determinan a qué precios debe vender el personal de comercialización. Con todo, éste es un sector en el que se aplican consideraciones de comercialización y criterios de costos. Si un consultor en comercialización descubre que los precios son establecidos por decisiones unilaterales de los contables, tendrá interés en examinar en qué medida eso influye en la comercialización y en el volumen de las ventas. Esto puede conducir a una revisión de la política de precios, con inclusión del establecimiento de nuevos procedimientos para fijar los precios en la organización cliente. El objetivo último consistiría en hacer un mejor uso de los precios como un instrumento de comercialización, pero sin correr el peligro de que un mayor volumen de ventas de productos con un precio demasiado bajo cause pérdidas financieras [3]. Se debe señalar que el cálculo de costos de absorción y otros métodos de contabilidad de costos pueden dar origen a ideas erróneas acerca de la rentabilidad de diferentes artículos de la línea de productos.

Los créditos concedidos a los clientes pueden ser otra fuente común de conflictos entre el director comercial y el director financiero, especialmente en momentos de dinero caro. Es probable, y sucede con bastante frecuencia, que el director comercial atribuya excesiva importancia al uso del crédito. Esto es comprensible porque su información sobre esta cuestión procede de los vendedores, a los cuales les gusta disponer de ese elemento como uno de sus argumentos de venta. Cuando surge este conflicto es aconsejable realizar algunos estudios de mercado para descubrir cuál es la situación real.

Otro sector problemático que ha de examinar la dirección superior es la imagen pública de la empresa, es decir, la opinión que los clientes, actuales y lo que es más importante potenciales, tienen de la empresa. Esa imagen debe ser ampliamente compatible con la que tiene la empresa de sí misma y con la que se espera crear con su línea de productos, su publicidad, sus relaciones públicas y sus vendedores.

Este problema se puede ilustrar con los resultados de los estudios relativos a la imagen pública de tres grandes almacenes de una ciudad estadounidense, realizados por la escuela de comercio local. Cuando los estudiantes entrevistaron a los directores de los almacenes, uno de éstos dijo que la imagen de su almacén se basaba en la ca-

lidad, el segundo, que se basaba en los precios, y el tercero, que la fuerza de su negocio residía en los servicios. La investigación de las actitudes de los consumidores reveló que esas mismas tres imágenes, de precio, calidad y servicios, existían efectivamente, pero que cada uno de los tres directores estaba equivocado acerca de la imagen atribuida a su propio almacén. Consecuentemente, cada director estaba, y durante varios años había estado, 1) desperdiciando la mayor parte de sus gastos en publicidad; 2) desperdiciando la mayor parte de los esfuerzos dedicados a capacitar a sus vendedores, y 3) dando a sus clientes el tipo de trato que no esperaban de su almacén. Cada uno de los tres directores tuvo la extrema suerte de que los otros dos se hubieran equivocado tanto como él acerca del mercado. Entretanto, los almacenes más pequeños de la ciudad estaban sacando partido de la forma en que los tres grandes almacenes no conseguían aprovechar sus ventajas.

Cuando el consultor sospecha que existe una discrepancia entre las imágenes interna y externa de su cliente, debe investigar esta posibilidad a fondo. La forma de abordarla dependerá de la estrategia del consultor. Modificar la imagen de la empresa es una decisión difícil de tomar; los argumentos a favor del cambio deben ser muy contundentes. Por ejemplo, el consultor en comercialización puede solicitar la ayuda de un consultor independiente en estudios de mercado de buena reputación, que conozca las técnicas de investigación de las actitudes. En cualquier caso, una parte desinteresada debe reunir y presentar las pruebas pertinentes con el fin de que el cliente esté seguro de la objetividad de la recomendación.

Concentración en la venta al por menor

Las tendencias hacia la concentración, manifiestas desde hace muchos años en la venta al por menor de alimentos, se están intensificando y extendiendo a otros productos. Por ejemplo, los productos de quincallería se venden cada vez más en cadenas de tiendas de productos desmontados, que a su vez suelen ser sucursales de otros minoristas. Esta tendencia influirá cada vez de manera más profunda en la comercialización de estos productos:

1) Las empresas principales utilizarán obviamente su poder adquisitivo para obtener los mayores descuentos posibles; esta tendencia se reforzará a medida que las cadenas de almacenes luchan por obtener una mayor participación en el mercado.
2) Los principales minoristas tratarán de influir en las campañas de publicidad del fabricante y de participar en ellas.
3) Las técnicas de venta se modificarán. Una parte importante del papel de los vendedores que tratan con empresas independientes y pequeñas cadenas de almacenes consiste en «tomar los pedidos» y la función efectiva de comercialización es relativamente limitada. Con la renovación de los pedidos cada vez más automatizada mediante el empleo de puntos electrónicos de venta, la función de tomar los pedidos se está reduciendo y la centralización de las compras implica que los vendedores tratan con compradores que son negociadores muy hábiles. Esto requerirá que los vendedores adquieran la capacitación correspondiente si quieren desempeñar su función en esas negociaciones.
4) La extensión de «marcas propias» y «denominaciones genéricas» significa que en

muchas líneas de productos los minoristas importantes están compitiendo, en efecto, directamente con los fabricantes en el terreno que ellos eligen.

En el otro extremo de la escala, para poder sobrevivir muchos pequeños minoristas de alimentos se ven obligados a transformarse en almacenes de productos de uso corriente. Las diferentes combinaciones de productos vendidos en esos almacenes se refleja en las distintas modalidades de almacenamiento y compra de sus mayoristas; esto puede a su vez determinar a su debido tiempo diferentes agrupaciones de instalaciones de fabricación.

Estas tendencias están influyendo, y seguirán influyendo, en las estrategias de comercialización y generales de todas las empresas afectadas y el consultor en comercialización debe asegurarse de que está al tanto de ellas y de los efectos que producirán para asesorar adecuadamente a sus clientes.

El contenido del asesoramiento dependerá de varios factores, como la fuerza de la marca del cliente, la tecnología incorporada a sus productos (un nuevo producto que puede copiarse en cuestión de meses no ocupa una posición fuerte en el mercado), la pericia negociadora de sus vendedores, etc. Convendría examinar la práctica consistente en resarcirse de los descuentos aplicados para los grandes clientes cobrando precios elevados a los clientes pequeños. Esto acelera su desaparición y contribuye a que el fabricante dependa cada vez más de unos pocos clientes importantes, quienes pueden retirar sus productos y hacerlo quebrar en unos pocos meses.

Parecen existir muy buenas perspectivas para los consultores que saben mostrar a grupos de fabricantes (no competidores) cómo han de proporcionar apoyo a bajo costo a grupos correspondientes de mayoristas y minoristas. Para un fabricante es obviamente mucho más seguro tener un centenar de clientes en buena situación que cuatro o cinco superclientes. Está por saber si el cliente tiene la visión suficiente para percibirlo.

14.2 Actividades de comercialización

Diferentes empresas tienen diferentes ideas acerca de qué actividades forman parte de la función de comercialización y cuáles no. Casi todas las empresas consideran que la venta, la publicidad, la promoción, el trato con los distribuidores y los estudios de mercado incumben al director comercial, pero no suele estar tan claro a quién incumbe la responsabilidad del desarrollo de nuevos productos, el diseño de los embalajes o el transporte y almacenamiento de los productos acabados (su distribución física).

Por ejemplo, se conoce el caso de una empresa canadiense que durante dos años no puso en práctica las medidas recomendadas en el informe de un consultor respecto de construir un almacén intermedio de almacenamiento y distribución, con lo que la empresa podía ahorrar unos dos millones de dólares al año. El simple motivo de ello era que nadie pudo decidir a qué departamento le correspondía la responsabilidad de la construcción del almacén propuesto. Aunque este grado de ineficiencia de una organización es raro, el caso muestra que la dirección superior puede tener dificultades para adoptar decisiones positivas acerca de la administración de actividades que afectan a múltiples departamentos.

Ese tipo de situaciones se debe detectar en la etapa de diagnóstico y el cometido se debe formular de manera que incluya las recomendaciones apropiadas. Si el consultor encargado de la comercialización detecta un caso de ese tipo, convendría que consultara a su supervisor, porque la vaguedad de una organización en estas esferas puede retrasar los progresos de la tarea muy sustancialmente.

Gestión de ventas

Las actividades de consultoría en este sector son sencillas. Se ha de verificar sobre todo si los vendedores tienen la capacitación y motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo de venta efectivo entre los clientes existentes y los potenciales y entre cuentas grandes, medianas y pequeñas. Otro aspecto que se ha de verificar consiste en saber si la publicidad del cliente se está utilizando para aumentar la eficacia de los vendedores fomentando la curiosidad y el interés de los clientes. Ese interés facilita la obtención de una cita y ayuda a que las entrevistas comiencen bien. Este aspecto de la publicidad es particularmente importante en la comercialización de productos industriales.

La motivación de los vendedores es una cuestión compleja, dadas las condiciones en que trabajan. Se usan una gran variedad de planes de incentivos. El principal motivador, por supuesto, es el sistema de remuneraciones que suele tener un gran componente de comisiones y primas. El consultor debe comprobar que el plan de incentivos es a la vez justo para los vendedores y apropiado para obtener los resultados deseados por la empresa (fomentar la venta de productos rentables, antes que productos menos rentables).

La aplicación de la tecnología de la información puede contribuir considerablemente a aumentar la eficacia de los vendedores. Ahorrará mucho tiempo dedicado a preparar informes, pedidos, etc., y dejará más tiempo para la venta activa, y puede promover una venta más eficaz al facilitar una información del último minuto sobre la situación de las existencias y otras cuestiones pertinentes durante la entrevista.

Publicidad y promoción

Normalmente el cliente del consultor puede obtener un buen asesoramiento sobre estas actividades remitiéndose a una agencia de publicidad, pero en ocasiones puede surgir una situación en que los responsables de la publicidad y la promoción estén poco inspirados, tanto del lado del cliente como de la agencia. El consultor debe verificar que la función de la publicidad y la promoción en el programa de comercialización del cliente se han estudiado a fondo y que son compatibles con el tipo de producto que se está vendiendo: por ejemplo, una publicidad equilibrada para mercancías de venta fácil ayuda a los vendedores de productos industriales o crea imagen con respecto a los productos de prestigio; a continuación, debe verificar si esta función ha sido adecuadamente comunicada en las instrucciones dadas a la agencia de publicidad; y, por último, debe asegurarse de que la agencia ha interpretado correctamente las instrucciones en lo que respecta al mensaje publicitario y a la elección de los medios de transmisión.

Una práctica corriente pero no conveniente es la de fijar unos gastos de publicidad puramente como un porcentaje arbitrario de las ventas, sea de las ventas pasadas o de las ventas previstas. Es mucho más correcto planificar campañas de publicidad en función de los objetivos y luego calcular el dinero necesario para alcanzar esos objetivos. Esa suma puede ser muy desproporcionada en relación con los recursos disponibles, en cuyo caso los objetivos tendrán que volver a plantearse a escala más modesta. Este método tiene la ventaja de dar al cliente alguna idea de lo que puede conseguir con sus gastos de publicidad.

Los progresos recientes en la esfera de la tecnología de la información, que permiten el empleo de grandes bases de datos demográficos, están provocando cambios en las prácticas publicitarias y en la forma de planificar y dirigir las campañas. Por ejemplo, cabe esperar que la publicidad televisiva se concentre en la creación de una imagen de la empresa, haciendo hincapié en los programas patrocinados y en aspectos como los acontecimientos deportivos en lugar de anuncios de 15 a 30 segundos, al mismo tiempo que la publicidad efectiva de venta se realizará más por medio de la correspondencia directa.

Canales de distribución

La tendencia hacia la concentración en la venta al por menor de artículos de consumo está acompañada de cambios correspondientes en las estructuras de distribución de esos productos, al ser sustituido el fabricante cada vez más por el minorista como el «capitán de la cadena». La reducción del número de minoristas independientes y su participación en el comercio está reduciendo asimismo la importancia del mayorista y esta tendencia se ve reforzada por el aumento de la complejidad y el perfeccionamiento del proceso de distribución física, que reduce la necesidad de la función de almacenamiento intermedio desempeñado por los mayoristas. Unos elevados tipos de interés, que incrementan los costos del mantenimiento de existencias, contribuyen también al debilitamiento del mayorista. Esta reducción de las opciones posibles entrañará que el consultor en la esfera de la comercialización participará menos que antes en cometidos relacionados con las políticas de los canales de distribución. Esta reducción será compensada en cierta medida con cometidos relacionados con la distribución física.

En los países en desarrollo, este aumento de la concentración minorista se está dando también, aunque hasta ahora no ha alcanzado una base tan avanzada como en los países desarrollados. En los países en desarrollo, el mayorista sigue siendo un factor importante en el canal de distribución. Sin embargo, el consultor debe estar consciente de que muchos fabricantes, en particular los más importantes, tienen tendencia a mantener un gran personal de venta que visita a los minoristas directamente, sin pasar por los mayoristas. Esto puede deberse al deseo de los directores comerciales de mantener un estricto control, pero es probable que resulte excesivamente costoso, a menos que el fabricante tenga una amplia gama de productos. El consultor debe poder evaluar los costos de esas opciones.

La *franquicia* es una forma de canal de distribución que se ha extendido en los Estados Unidos desde hace muchos años y que se aplica en la actualidad cáda vez

más en los demás países. Los consultores especializados en comercialización raras veces han tenido que trabajar con franquicias, pero esto probablemente cambiará a medida que una variedad cada vez más amplia de bienes y servicios se comercialice por medio de este tipo de estructura.

Desarrollo de nuevos productos

Este es un proceso en gran parte interdepartamental, relacionado con la estrategia general, la I y D, la ingeniería, la producción, las finanzas, etc. La dificultad habitual en este caso consiste en que el departamento comercial se incorpora al proceso demasiado tarde. La información acerca del volumen del mercado potencial, los productos competitivos, las reacciones posibles de los competidores, los precios, la forma en que los clientes utilizarán el producto y hasta los niveles de pericia que el personal de los distribuidores es capaz de dedicar a la prestación de servicios y a las reparaciones, debe poderse obtener desde la introducción del producto, si se quiere que el trabajo de diseño comience en la buena dirección. La participación del departamento de comercialización debería aumentar, en cualquier caso, a medida que el desarrollo avance.

La función del consultor en esta esfera es doble. En primer lugar, debe verificar que el departamento de comercialización pueda suministrar información segura del tipo descrito (muy a menudo, los departamentos de comercialización son sólo departamentos de ventas con un nombre fantasioso) y, de lo contrario, debe asesorar sobre la manera de promover esta capacidad. En segundo lugar, tiene que velar porque existan disposiciones de la organización que den al departamento de comercialización la posibilidad de participar en una etapa adecuadamente temprana. Si esas disposiciones no existen, tendrá que asesorar sobre su creación y aplicación.

El desarrollo de nuevos productos es una función vital porque el futuro de la empresa reside en esos nuevos productos o servicios. Sin embargo, el proceso de desarrollo de nuevos productos es con frecuencia un asunto que se deja al azar y que atrae escasa atención de la alta dirección (a menos que algún director tenga repentinamente una «idea brillante», que habitualmente produce consecuencias desastrosas).

Embalaje

El diseño del embalaje es parte intrínseca del diseño de un nuevo producto (y frecuentemente el principal componente en el relanzamiento de los productos existentes) y se suele subestimar su importancia, en particular en el caso de los productos de fácil consumo. El embalaje puede utilizarse, como sucede con los limpiacristales en recipientes rociadores, para facilitar la comodidad de uso (o incluso con posterioridad al uso, como cuando los fabricantes de miel empacan sus productos en tazones para el café o jarras de cerveza), lo que da, por lo demás, cierta competitividad a productos indistinguibles. Esta es una forma indispensable de atraer la atención de los clientes en las estanterías repletas de los supermercados, sobre todo en los productos dietéticos y de belleza que ofrecen también al diseñador talentoso la posibilidad de crear la imagen de una marca coherente concibiendo un «conjunto equilibrado» de

contenedores para una gama de productos. Al mismo tiempo, el embalaje debe satisfacer las exigencias de los minoristas con respecto a su posibilidad de exposición de estanterías (existe un caso reciente de un producto, por lo demás excelente, que fracasó debido a que su embalaje en forma de cuña impedía que se colocara en los estantes) y la protección contra los hurtos y los daños durante el tránsito y el almacenamiento. En el plano del mayorista y del transporte a granel, el embalaje tiene que adaptarse a las exigencias de dimensiones del transporte en paletas y contenedores, sin un excesivo desperdicio de espacio.

Asimismo, en el campo de los productos industriales, el embalaje ha de tomar primordialmente en cuenta las exigencias del transporte en paletas y contenedores. No obstante, incluso en este caso el concepto de «valor añadido en embalaje» se puede utilizar de manera positiva. Por ejemplo, los grupos electrógenos diesel se podrían expedir en contenedores normalizados que sería posible reagrupar *in situ* de tal modo que formaran cobertizos para el equipo.

Los materiales y las técnicas modernos están transformando el embalaje en un sector en rápido desarrollo. El consultor que espera obtener encargos relacionados con la comercialización debe mantenerse al corriente de esos progresos. Las suscripciones a una o dos de las revistas del ramo y las visitas de exposiciones constituirían buenas inversiones profesionales.

14.3 La consultoría en las empresas comerciales

En este sector, la rotación de las existencias es una de las cuestiones fundamentales. En una empresa bien administrada, constituye el centro de todas las actividades; la planificación de las compras y de los niveles de existencias se basan en los objetivos de la rotación de las existencias. La primera tarea del consultor en esas empresas consiste en verificar los *procedimientos de control de las existencias.* A menudo se descubrirá que éstos son insatisfactorios y habrá que establecer procedimientos adecuados. Diferentes tipos de mercancías requieren sistemas distintos de control de las existencias. Existen cuatro sistemas principales, apropiados para las tiendas de comestibles. las mercancías en general, los artículos de moda y los artículos de precio elevado (por ejemplo, los muebles o las cámaras caras), respectivamente. Muchas empresas tendrán que utilizar dos o más de estos sistemas, según la variedad de los productos que vendan.

Lo primero que se debe hacer es establecer procedimientos de control de las existencias, porque otros trabajos necesitarán los datos que proporcionan esos procedimientos. En realidad, muy a menudo la tarea consiste simplemente en instalar buenos procedimientos de control de las existencias y en enseñar al personal directivo a utilizar los datos del control de las existencias para la planificación y la administración.

Sin embargo, algunos cometidos incluirán también diversos aspectos de la administración general (por ejemplo, el establecimiento de planes de la administración

por objetivos en las empresas que cuentan con múltiples departamentos) y a veces habrá que organizar la capacitación en técnicas especializadas.

Las tareas mencionadas representan el grueso de lo que podría designarse como actividades de consultoría correctivas en las empresas comerciales. Con todo, hay empresas que afrontan problemas más graves debido a políticas desatinadas. En esos casos, los remedios suelen ser evidentes, aunque drásticos, y la principal función del consultor consiste en aportar a los directores el apoyo moral que necesitan para adoptar decisiones desagradables.

Por ejemplo, un minorista de artículos de lujo (relojes, artículos de deporte, etc.) quizá se haya visto tentado a conceder créditos largos porque resulta mucho más fácil vender esos productos de esa manera (especialmente a consumidores irresponsables), y se encuentra luego con cuentas por cobrar equivalentes a seis meses o más de ventas, en gran parte incobrables.

Muy a menudo, los minoristas elegirán emplazamientos para sus tiendas que no son adecuados para los productos que venden, tratando de colocar artículos solicitados en diversas tiendas en almacenes de productos de consumo frecuente, o viceversa. Una variante de esta situación se presenta cuando un promotor de bienes inmobiliarios, privado de todo conocimiento de la venta al por menor o del comportamiento de los consumidores, edifica un centro comercial y luego alquila espacio a minoristas inadecuados. Surgen problemas de este tipo y los consultores tienen que abordarlos, poco después del comienzo del auge del centro comercial en cualquier sector. Estos problemas son bastante comunes en muchos países en desarrollo.

14.4 Comercialización internacional

Hubo un tiempo en que el comercio internacional consistía en que los países en desarrollo exportaran materias primas a los países desarrollados e importaran productos manufacturados de éstos. Esta simple dicotomía ya no es válida. Una variación rápidamente creciente sobre este tema (que probablemente pasará a ser dominante en el no muy lejano futuro) consiste en que los países desarrollados exportan tecnologías manufactureras a los países en desarrollo y los productos manufacturados se desplazan en la otra dirección. Esto conduce a cambios correspondientes en la consultoría en la esfera de la comercialización, dado que a los consultores de los países desarrollados se les pide que evalúen las posibilidades de los mercados de los países receptores en relación con las actividades propuestas de transferencia de tecnología por medio de empresas mixtas u otros acuerdos. A los consultores de los países en desarrollo se les pide que evalúen los mercados de los países desarrollados para los productos manufacturados y que establezcan cauces adecuados de comercialización. Los consultores de los países desarrollados y de los países en desarrollo tendrán que perfeccionar sus conocimientos de los sistemas de garantía del crédito a la exportación, las tarifas preferenciales, los acuerdos de «nación más favorecida» y del GATT y otras disposiciones que influyen en el comercio internacional. Tendrán que descubrir también, por supuesto, qué parte de su experiencia de comercialización es específica de su cultura y no es transferible, por tanto, a otros países.

Además de esta nueva tendencia de la comercialización internacional, al consul-

tor se le puede pedir también que asesore sobre la forma más tradicional de comercialización de las exportaciones. Esta difiere de la comercialización internacional en grado más que en tipo, y las principales diferencias consisten en las complicaciones del papeleo necesario (las empresas de transporte marítimo asumirán normalmente la responsabilidad de esta tarea) y las dificultades adicionales que plantea trabajar con distribuidores en un país lejano (idioma, distancia, instrucción sobre el producto y apoyo, etc.). Los banqueros, con sus contactos internacionales, pueden coadyuvar en la verificación de las referencias y la solvencia, y el exportador y su consultor pueden recabar los servicios del agregado comercial de la embajada nacional en el país de destino [4].

El elemento principal que se ha de tener presente al dedicarse a la exportación es que *no* existe ningún medio rápido para deshacerse de los productos excedentes o hallar salida para la capacidad de producción disponible. La creación de una red de distribución internacional eficaz requiere tiempo y esfuerzo y debe tomarse muy en serio, si se quiere tener éxito. Debe haber un compromiso claro de recursos financieros y humanos para aplicar un programa planificado con un objetivo concreto.

14.5 Distribuciónfísica

La distribución física está pasando por fin a ser considerada como una actividad separada (e importante), que representa una parte sustancial de los costos totales de una empresa. Se recurrirá cada vez más a los consultores para que asesoren en esta esfera.

Las complicaciones que surgen en esas tareas procederán de tres fuentes. Primeramente, existe el problema del establecimiento de una clara definición de la autoridad y las responsabilidades del director de distribución, dado que en la función de distribución física influyen las decisiones adoptadas en todos los departamentos, desde el de compras hasta el de ventas, y los procedimientos que reducen al mínimo los costos de cada departamento no producirán forzosamente el menor costo global. Esto puede deberse a dificultades para conciliar objetivos contradictorios. En segundo lugar, son muy pocas las empresas que disponen de sistemas de contabilidad de costos centrados en la presentación de informes sobre los costos de la distribución física, de modo que la tarea del consultor tendrá que ampliarse para incluir los cambios en la contabilidad de costos. En tercer lugar, aunque se ha realizado un considerable trabajo de investigación operativa en este sector y se han obtenido algunos resultados útiles sobre ciertos temas (por ejemplo, la programación del uso de los vehículos), todavía no existen algoritmos que puedan utilizarse de manera adecuada en la planificación de la distribución física, para calcular cómo llegar a los costos globales mínimos. El método de tanteos sucesivos es demasiado largo para ser utilizable en un sistema de cierta complejidad. Los programas de simulación realizados con computadora alivian este problema y la disponibilidad descentralizada de computadoras puede contribuir a que esos programas pasen a ser parte de los dispositivos regulares de la gestión de la distribución fisica.

14.6 Relacionespúblicas

Esta es una esfera que al mismo tiempo forma parte de la comercialización, en el sentido de que es un componente del proceso global de comercialización, y transciende la comercialización en el sentido de que no guarda relación únicamente con los clientes de la empresa sino con un círculo mucho más amplio, que incluye el público en general, los organismos públicos reguladores, los accionistas y los propios empleados de la empresa. Sin embargo, por su propia naturaleza, las relaciones públicas tratan de crear en sus diversos grupos de destinatarios una imagen de la empresa que inevitablemente influirá en la que tienen los clientes, dado que la información que se transmite a los analistas del mercado de valores y que se comunica en las páginas financieras de los periódicos no puede ocultarse, de manera que conviene que el departamento comercial participe en la concepción de todas las campañas de relaciones públicas. De lo contrario, se podrán crear imágenes contradictorias.

Los gastos en relaciones públicas han aumentado de modo espectacular estos últimos años, ya que las empresas las han utilizado proactivamente y no sólo reactivamente. Las conferencias de prensa tienden a sustituir (con mucho mayor gasto) a los comunicados de prensa y se recurre a consultores especializados en relaciones públicas, en algunos casos para enseñar a los ejecutivos a comportarse en las entrevistas con los medios de comunicación de masas y en otros para asesorar acerca de la creación de la imagen de la empresa. Es probable que esta tendencia continúe de conformidad con la tendencia antes señalada de la publicidad radiodifundida con respecto a concentrarse en la creación de imagen, al mismo tiempo que las comunicaciones que entrañan realmente una «propuesta de venta» descansan más en envíos directos por correo y en los progresos de la tecnología de la información.

En lo que al consultor se refiere, esta ten4encia significa que debe verificar que las imágenes que la publicidad y los esfuerzos de relaciones públicas del cliente tratan de crear sean coherentes entre sí y que la organización interna del cliente permita establecer una estrecha relación entre las funciones de comercialización y de relaciones públicas. Asimismo, puede recomendar que se enseñe a enfocar las entrevistas con los medios de comunicación de masas para hacer una selección entre los altos directivos del cliente. Las declaraciones hechas por directivos designados de la empresa son mucho más convincentes que las formuladas por un portavoz anónimo, pero ésta es un arma de doble filo y una entrevista torpemente realizada puede producir una publicidad indeseable, incluso si la situación inicial es favorable a la empresa.

[1] T. Levitt: «Marketing myopia», en *Harvard Business Review*. julio-agosto de 1960. Véase también T. Levitt: *The marketing imagination* (Nueva York, The Free Press, 1983).

[2] P. Drucker: *Managingfor results* (Nueva York, Harper and Row. 1964).

[3] Véase R. A. Garda: «The successful marketing managers gain the decisive pricing edge». en *ManagementReview*, noviembrede 1983, págs. 19-22.

[4] El Centro de Comercio Internacional (CCI) de Ginebra dispone de una serie muy útil de publicaciones sobre comercialización de exportaciones, que abarca estudios de mercado, la utilización de las ferias comerciales, el embalaje y asesoramiento general.

LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE LA PRODUCCION

La producción es esencialmente un proceso de transformación de ciertos insumos en algunos productos requeridos en forma de bienes o servicios. Existe, pues, una función de producción que no se aplica con exclusividad a las actividades manufactureras, sino también a 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 y en la cantidad deseadas sea entregado en la fecha establecida a un costo mínimo. La tarea del consultor consiste en asesorar a la dirección, siempre 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 calcular de forma tangible el fruto de su labor. En este sentido, su situación es quizá más afortunada que la de sus colegas en otras esferas, como la dirección general o la dirección de personal.

En la esfera de la producción, los problemas que se someten al consultor pueden tener grados muy diferentes de importancia para la organización cliente.

En un extremo de la escala existen problemas que corresponden al grupo de las «opciones básicas». La opinión de un consultor en la esfera de la producción puede ser importante en un equipo que está examinando la estrategia total del cliente: por ejemplo, los problemas que entraña la adopción de una estrategia empresarial que tenga por objeto conseguir un producto de alta calidad o problemas relacionados con la utilización de la capacidad estacional o reducida. En este caso, el consultor en producción forma parte de un equipo que suele incluir a consultores de otras esferas (como las de comercialización y finanzas).

En el extremo opuesto de la escala, se encuentra un sinnúmero de problemas cuyo denominador común es la necesidad de satisfacer ciertos criterios con respecto a la productividad, el costo o la satisfacción del empleo en el desempeño de tareas concretas de producción. Esos problemas suelen ser de carácter operativo. Con todo, el consultor hará bien en no perder de vista las necesidades más amplias 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 de la producción.

Los rápidos avances más recientes de la tecnología, en particular el mayor empleo de computadoras en las actividades de fabricación, han inducido a muchas organizaciones a introducir lo que en general se puede designar como la fabricación con ayuda de la computadora. En varios casos, se ha procedido o se ha intentado esa introducción para «mantenerse a la altura de los demás» y sin que se haya realizado totalmente el trabajo preparatorio necesario. Entre las aplicaciones de la computadora en la esfera de la producción, cabe mencionar el diseño con ayuda de computadora y la fabricación con ayuda de computadora. En esta última esfera ha habido varias innovaciones y se ha procedido a la introducción de sistemas de fabricación flexibles, a los que se hará referencia más tarde en el presente capítulo y en el capítulo 19. El consultor en producción debería recordar a su organización cliente que si la instalación no es buena, el diseño del producto es anticuado, la planificación y el control de la producción distan de ser óptimas y las normas están mal definidas, la transferencia de esas deficiencias a un sistema de fabricación computadorizado no va a servir de mucha ayuda.

Por otro lado, la regla más que la excepción es que la nueva tecnología se introduzca junto con la tecnología tradicional. Esta puede ser una característica permanente de una fase de transición y el consultor debe poder diagnosticar los problemas y mejorar la eficiencia, en particular de la tecnología tradicional, ya sea aumentando la productividad y reduciendo los costos o como preludio a la introducción de una tecnología avanzada.

En el desempeño de su tarea, el consultor puede enfocarla de manera sistemática, teniendo en cuenta los tres siguientes aspectos principales:

- el producto o los productos;
- los métodos y la organización del trabajo;
- el personal involucrado.

El consultor puede concentrarse en cualquiera de estas esferas conforme al acuerdo concertado con el cliente. Sin embargo, en muchos casos esta clasificación es algo artificial; por ejemplo, los problemas relacionados con la calidad del producto pueden deberse a la aplicación de métodos erróneos de trabajo o a una mala formación de los trabajadores, etc. No obstante, a los efectos de estructurar sus ideas, al consultor le resultará útil este método.

Dentro de cada esfera, el consultor tiene a su disposición diversas técnicas de producción y gestión que van desde las más sencillas a las más complejas. En el sector de la planificación de la producción, por ejemplo, las técnicas utilizadas para resolver los problemas de planificación pueden variar desde los diagramas de barras sencillos hasta la planificación de redes, pasando por instrumentos más avanzados de investigación operativa como los modelos de la línea de espera. La elección depende invariablemente de la situación a que se hace frente y del grado de complejidad de la industria de que se trate. En el presente capítulo no se tiene intención de describir estas técnicas. Cabe remitirse a este respecto a diversas publicaciones relativas a la dirección de la producción y a las investigaciones operativas. En cambio, nos concentraremos en el enfoque sistemático para determinar y prescribir métodos destinados a mejorar la productividad, reducir los costos de producción y mejorar la calidad, con

el fin de que el consultor establezca un método para encontrar soluciones que esté orientado hacia el problema más que hacia la técnica.

15.1 Elproducto

Un producto comienza como una sustancia única o como una multitud de materias primas, procesado para darle unas características de calidad que correspondan a una norma predeterminada. Sin embargo, son raras las empresas que fabrican un solo producto. Lo que suele existir es una «línea de productos» o un conjunto de muchos productos que a veces se produce para atender a un pedido o para acumular existencias o para ambos fines. En la mayoría de los casos, sólo unos pocos productos constituirán el grueso de los artículos producidos o representarán los más caros (y probablemente producirán el mayor rendimiento). Al consultor le convendría comenzar el cometido analizando la línea de productos para descubrir cuál es el producto o los productos que representan el grueso de la producción, o el mayor valor, y concentrar su atención en ciertas esferas importantes con respecto a este producto o a estos productos particulares. Paralelamente, este análisis puede contribuir a ocuparse de otra cuestión: ¿son necesarias todas estas variaciones de los productos o algunos productos pueden eliminarse o normalizarse? Obviamente la respuesta a esa pregunta se tiene que dar en consulta con los especialistas en comercialización y con la dirección de la empresa. Las esferas de la producción que es preciso analizar con respecto a los productos que interesan son:

- el diseño del producto;
- la utilización de materias primas o productos semiacabados;
- el control del inventario (existencias);
- el control de la calidad.

Diseño dei producto

Al comienzo de su carrera, a un consultor le puede sorprender descubrir que esta esfera pocas veces recibe la atención que merece. En muchos casos, un producto tradicional o que tenga éxito seguirá fabricándose durante años, sin que se reflexione lo suficiente en cuando a las características de su diseño. En otros casos, se considera que el diseño del producto corresponde exclusivamente a la responsabilidad del personal de comercialización y se deja a ese personal que adopte las decisiones en esta esfera. Las actividades de desarrollo que desembocan en un diseño no consisten sólo en fabricar un producto atractivo. Deben basarse en la plena cooperación de varias funciones de la empresa, en particular la comercialización, la producción y el cálculo de costos.

En lo que a la producción se refiere, el consultor debe saber que el diseño predeterminará normalmente el procedimiento y método de trabajo, el tipo de materias primas, los útiles y montajes o el equipo de manipulación de los materiales que se utilizará. Esto se aplica al producto y a sus componentes. Las preguntas más frecuentes que debe hacerse el consultor son las siguientes:

- ¿De cuántas partes se compone el producto? ¿Pueden suprimirse algunos componentes mejorando el diseño y cabe suprimir eventuales características innecesarias?
- ¿Es posible normalizar algunos componentes para equipararlos a piezas de otros productos y permitir así que se puedan utilizar las mismas máquinas, herramientas, útiles y montajes?
- ¿Se pueden sustituir algunos componentes por otros más baratos que desempeñan la misma función? (Por ejemplo, en las industrias de productos químicos y cosméticos algunos productos de relleno se pueden sustituir fácilmente por otros.)
- ¿Permite el diseño una fácil manipulación del producto?
- ¿Puede un cambio en el diseño eliminar uno o más procesos? (Por ejemplo, un proceso de troquelado de un producto metálico puede eliminar uno o más procesos de montaje, aunque podría también alterar el aspecto del producto.)
- ¿Es posible normalizar algunos componentes y seguir obteniendo, no obstante, una variedad en la línea de productos mediante su utilización en diferentes combinaciones? (Sirva de ejemplo la normalización de la longitud, anchura y profundidad en la fabricación de armarios. Con no más de dos variaciones en cada una de sus tres dimensiones es posible tener ocho medidas diferentes de armarios o aparadores y esa normalización permitiría fabricar lotes mayores de los componentes.)

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, el equipo utilizado, o ambos. Como se ha mencionado anteriormente, cualquier propuesta de modificación del diseño del producto debe verificarse con los especialistas en comercialización en lo que respecta a su potencial de penetración en el mercado.

Utilización de materiales

Si bien la atención se concentra en este aspecto en las materias primas que van a dar forma al producto final, la tarea puede ampliarse para abarcar otros materiales utilizados en el proceso de producción, como los materiales de embalaje, el combustible e incluso las pinturas y los lubricantes. Este es un sector en el que se pueden conseguir ahorros sustanciales sin demasiado esfuerzo, en particular en ciertas industrias como las de fabricación de prendas de vestir, muebles, productos metálicos, etc. Es lógico que cuanto mayor sea el porcentaje del costo de los materiales, más necesidad habrá de efectuar una investigación apropiada en esta esfera. Existen tres métodos para reducir el desperdicio de materiales:

— cambios en el diseño, con miras a reducir el desperdicio de materias primas;

— si el diseño no puede modificarse, habrá que procurar mejorar el rendimiento, modificando el método que se utiliza para cortar las prendas de vestir, el metal o

la madera con el fin de reducir las pérdidas a un mínimo, o cambiando la dimensión original de la materia prima utilizada;

— es inevitable que se produzcan ciertos desperdicios durante las diversas fases de la producción. Cabe hacerse dos preguntas: ¿pueden aprovecharse esos desechos para producir un subproducto u otro componente, o se pueden vender? Por ejemplo, el proceso de elaboración del vino produce un residuo constituido principalmente por tartrato de potasio sódico. Este a veces se trata como un desecho que es necesario eliminar. En realidad, se puede transformar en ácido tartárico, un producto caro y utilizado como agente de conservación en la industria de la confitería.

Se debe también tener presente que durante las diversas fases de un proceso de producción se produce inevitablemente cierto porcentaje de desperdicios. Algunas actividades generan más desperdicios que otras y, por tanto, el análisis del problema debe concentrarse en las actividades que producen los mayores desechos o subproductos.

Control de las existencias

Los consultores deben tener en cuenta que existen tres tipos de existencias: de *materias primas, productos en proceso y productos acabados.* Un principio general debe regir en los tres casos: la necesidad de reducirlas a un nivel mínimo, pero seguro. En lo que respecta a las materias primas y los productos acabados, un nivel es seguro cuando prevé una incertidumbre de las entregas o evita el costo de oportunidad resultante de la pérdida de ventas. Estas «existencias de seguridad» a las que habitualmente se denomina «existencias reguladoras» no son una justificación para tener un alto nivel de existencias, ni se han de utilizar indiscriminadamente para beneficiarse de los descuentos por cantidad u otros acuerdos especiales.

Con respecto a los productos acabados, el nivel conveniente de existencias ha de determinarse en estrecha consulta con los especialistas en comercialización y finanzas con miras a comparar los costos de oportunidad (la probabilidad de perder ventas, si se queda uno sin existencias) con los gastos de almacenamiento (el costo que implica el mantener unas existencias).

Se pueden conseguir grandes ahorros en los gastos de almacenamiento, si las existencias de los productos en proceso se reducen a un mínimo. Este sistema se ha mencionado como una de las principales características de la industriajaponesa '. Sin embargo, para aplicarlo el consultor tiene que examinar el equilibrio de las actividades, suprimir o reducir los embotellamientos y propagar las ventajas de un sistema con arreglo al cual no se permite que se acumulen existencias junto a cada máquina o sólo se permiten en pequeña cantidad.

La mayor parte de los consultores enfocan el problema de las existencias de materias primas analizando los valores de las diversas partidas para distinguir los productos «A» (que son escasos, pero muy costosos) de los productos «B» y «C» (siendo estos últimos artículos relativamente baratos, de los que se conservan grandes existencias).

A continuación, se establece una estrategia de pedidos para los artículos «A» basada en el uso de modelos de existencias, con el fin de determinar la cantidad económica del pedido comparando los costos de los pedidos con los gastos de almace-

namiento. Los descuentos por cantidad se pueden asimismo evaluar en comparación con el aumento de los gastos de almacenamiento, lo que permite adoptar una decisión sobre qué oferta de descuento por cantidad puede resultar atractiva. No obstante, el problema reside en la determinación del nivel de las existencias reguladoras. En circunstancias normales, ese nivel se calcula comparando los costos de oportunidad con los gastos de almacenamiento. En lo que respecta a los artículos «B», los pedidos se efectúan en función de exámenes periódicos de las existencias o cuando se ha alcanzado el nivel mínimo. De los artículos «C» se pueden hacer pedidos en masa en fechas predeterminadas.

Esta es la situación ideal, pero 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 de manera relativamente arbitraria qué artículos han de clasificarse como «A». Además, la cantidad económica u óptima del pedido puede resultar poco práctica por diversas razones. Si el mayorista importa ciertas variedades de madera, por ejemplo, de Finlandia o del Canadá, no siempre podrá recibir expediciones desde ciertos puertos durante los meses de invierno y, por consiguiente, tendrá que reajustar las fechas de los pedidos. Aparte de ello, cierta cantidad de un pedido puede ser insuficiente para ser enviada a una región lejana. Es preciso también examinar meticulosamente la cuestión de las existencias reguladoras. En muchos casos, la incertidumbre con respecto a las fuentes de suministro o al transporte, la disponibilidad de divisas o la previsión de tendencias inflacionarias obligan a revisar el nivel de las existencias reguladoras, con miras a ajustarlo pasando de lo racional a lo práctico.

El objeto del análisis precedente no es disuadir al consultor de que aplique métodos científicos al control de las existencias, sino inculcarle que, una vez que se han concebido estrategias con respecto a esas existencias, se deben examinar con la dirección y ajustar en la forma que proceda.

La organización de inventarios de las existencias es otro terreno de intervención. En algunos casos, debe investigar la viabilidad de introducir sistemas de registro por computadora (si no existen ya). En otros casos, podría ser incluso posible suprimir el procedimiento de registro y depender del control físico en aras de la simplicidad. Por ejemplo, en un artículo como las cintas (clasificado como «C»), no sería erróneo aconsejar a una tienda de venta al por menor que lleve varios registros de entradas y salidas de las existencias según el color, la anchura y el material que prescinda de esos asientos en favor de un método visual sencillo como el sistema de inventario «en dos depósitos» [2].

Control de !a calidad

Valdría la pena hacer una distinción entre las normas de calidad aceptables con respecto a las materias primas y con respecto a los productos acabados. En cuanto a las primeras, un consultor debe investigar si las normas de aceptabilidad establecidas son demasiado elevadas, encareciendo estos materiales por encima de lo que está justificado, o demasiado libres, lo que origina un gran porcentaje de defectos y rechazos durante el proceso de producción.

Durante el proceso, cada máquina o actividad produce su propia variación con respecto a la norma establecida. Esas variaciones de la norma se pueden determinar para elaborar un diagrama de control de la calidad en el que se establezcan los límites superior e inferior de tolerancia. Está justificado rechazar el proyecto, si queda fuera de esos límites. Se puede recurrir a un consultor para que establezca esos límites de tolerancia y decida los puntos en que se inspeccionarán las actividades y la frecuencia y el método de muestreo que se han de utilizar. En varios casos, sin embargo, las variaciones de la norma se registran automáticamente evitando el uso de los controladores tradicionales de calidad.

No obstante, tiene más interés el esfuerzo que puede realizar un consultor para reducir las fluctuaciones de la calidad con respecto a la norma. La espectacular mejora de la calidad de los productosjaponeses en los últimos veinte años se debe a que la calidad y la fiabilidad se han convertido en una meta que ha de tratar de alcanzar el personal junto con la reducción de los costos y no como una dimensión flexible que se puede modificar para reducir el costo [3]. En otras palabras, la calidad no tiene por qué estar reñida con los costos. En este campo es donde un consultor puede hacer una aportación útil en forma de propuestas para mejorar la formación y participación del personal (este último aspecto se examinará más adelante), así como propuestas para actualizar o mejorar los métodos de trabajo.

15.2 Métodos y organización de la producción

Bajo este título.general, se deben examinar las esferas siguientes:

- proceso de fabricación y disposición de la fábrica;
- manipulación de los materiales;
- planificación de la producción;
- métodos profesionales y de trabajo;
- establecimiento de normas de rendimiento;
- actividades de mantenimiento;
- ahorros de energía.

Proceso de fabricación y disposición de la fábrica

Las actividades de producción de la organización se pueden clasificar en tres categorías. Primeramente, la *producción por posición fija*, en cuyo caso el producto está inmóvil y los trabajadores y el equipo se mueven, como en la construcción de aeroplanos, generadores pesados o buques. La mejora en la disposición se puede lograr a veces tratando de reducir las distancias que han de recorrer los hombres, los materiales y el equipo. Sin embargo, el margen de manejo es bastante limitado.

En segundo lugar, la *producción en serie*, en que el equipo y la maquinaria están colocados según el orden de las operaciones, como en las plantas de embotellamiento, montaje de automóviles y preparación de conservas. En estos casos, la disposición es más o menos inherente al orden de operaciones, que determina cómo se han de colocar las máquinas. No obstante, el consultor puede examinar dos tipos de cuestiones:

el equilibrio original d'e las operaciones y los problemas resultantes del hecho de que, en muchos casos, al desarrollarse la empresa y ampliarse su línea de productos, o al modificarse la demanda de los productos, se pueden incorporar líneas adicionales que a menudo no están muy en armonía con la línea original. Es posible, en consecuencia, que las operaciones se desequilibren, avanzándose en ciertas etapas a un ritmo más rápido que las etapas posteriores o anteriores. Puede ser bastante útil contar con un diagrama esquemático que muestre la secuencia de las operaciones y el tiempo que toma ejecutar cada una de ellas. Según el tipo de problema que se afronte y la complejidad de la situación, las medidas correctivas para restablecer el equilibrio pueden variar desde simples propuestas, por ejemplo, el aumento de los puestos de trabajo en partes de la cadena, máquinas adicionales, mejoras del método de trabajo o métodos heurísticos más perfeccionados [4].

El tercer tipo de organización es el de la *instalación funcional*, con arreglo al cual todas las máquinas idénticas se agrupan y los productos se mueven entre esas máquinas, según la secuencia exigida por cada una de ellas. Este es el método utilizado en muchos talleres de la industria de transformación de la madera y en la industria textil. Este tipo de instalación da al consultor más margen para mejorar la productividad mediante una mejor disposición y organización de las actividades. Lo esencial es determinar si entre los numerosos productos acabados existe uno o más que representan un porcentaje lo suficientemente elevado en volumen. La maquinaria necesaria para fabricar esos artículos se separa en ese caso de la instalación funcional y se coloca a lo largo del trazado de una instalación en cadena. En este caso, los aumentos de la productividad pueden ser sustanciales.

El consultor puede conseguir mejoras, tanto en la instalación funcional como en cadena, examinando los aspectos siguientes:

— si el material voluminoso o pesado se desplaza más que el material pequeño o ligero;

— si el lugar de trabajo está demasiado congestionado (lo que dificulta el acceso a la maquinaria o al equipo) o es demasiado grande en relación con las necesidades;

— si hay frecuentes retrocesos en el trabajo en curso o interferencias con otros productos;

— los gastos generales debidos a un espacio no utilizado, en particular en los almacenes;

— si hay pasillos que no están expeditos o bien marcados, materiales desparramados o falta de orden y limpieza en los locales.

La fabricación en cadena exige grandes series de producción para que resulte económica. Asimismo, este método de fabricación presenta la desventaja de una inflexibilidad inherente. Recientemente, la introducción de sistemas de fabricación flexibles ha aliviado este problema. Estos sistemas consisten en una serie de máquinas numéricamente controladas, sistemas de manipulación automatizada de los materiales y métodos y rutinas para la planificación y el control de la producción. Mediante este sistema integrado, una cadena de producción puede fabricar decenas de productos en lotes pequeños tan rápidamente como con la producción en masa tradicional. En al-

gunos países y con algunos procesos de fabricación, ese sistema resulta tan económico como las cadenas de montaje tradicionales.

Una vez que se pone de manifiesto la necesidad de abordar el problema de la disposición de la fábrica, un consultor debe acopiar información sobre las necesidades de espacio para maquinaria, almacenamiento, el trabajo en curso y los servicios auxiliares (cantinas, cuartos de baño, instalaciones telefónicas, etc.), calcular el espacio necesario, determinar y hacer un esquema del proceso de fabricación y luego integrar las necesidades de espacio en el proceso de fabricación trazado [5]. Un importante aspecto que se ha de tomar en consideración es el del cálculo de los costos de la disposición propuesta mediante la comparación de los ahorros de espacio, equipo y costos de mano de obra con el costo del espacio adicional y la manipulación o el almacenamiento de equipo.

Manipulación de materiales

La mayor parte de los materiales y productos pasan de un lugar a otro durante un proceso de producción. Este traslado se realiza normalmente a mano o por medio de transportadores por gravedad, grúas y diferentes tipos de carretillas, como las elevadoras, o robots. Dentro de cada una de esas amplias categorías existe una multitud de variaciones. Las carretillas pueden ser eléctricas o accionadas por motor de gasolina y tienen diversas capacidades para manipular pesos y muchos accesorios y dispositivos para manejar múltiples dimensiones y formas. La manipulación de materiales con ayuda de computadora y el equipo de recuperación están asimismo ganando terreno. Para la elección del equipo, el cálculo de los costos y el conocimiento de su velocidad, carga, flexibilidad y necesidades de mantenimiento, se pueden consultar los catálogos de los fabricantes, así como la documentación de las asociaciones de manipulación de materiales.

El consultor debe tener presente tres cuestiones importantes. Primeramente, se pueden hacer economías en la manipulación a medida que el tamaño de la unidad y la velocidad del transporte aumentan. En segundo lugar, el equipo y los métodos adaptables que se pueden utilizar para diversos productos son preferibles a los diseñados principalmente para un único producto. En tercer lugar, se debe recurrir a la gravedad lo más posible.

Planificación de la producción

La elección del método de planificación que ha de utilizarse depende del carácter de la operación. En las operaciones normales de producción funcional (conocidas también como proceso) o en cadena, como se ha mencionado antes, se pueden aplicar diversos métodos de planificación, que van desde el uso refinado de métodos matemáticos de espera en cola a los programas y diagramas ordinarios. No obstante, cuando la planificación concierne a un proyecto especial, como la edificación de una planta o la construcción de un buque, se han de utilizar métodos de planificación de red como el CPM o el PERT [6] que permiten una distribución más racional de los recursos.

En el caso de la producción que gira en torno a la distribución (distinta de la producción según pedido o los proyectos especiales), el punto de partida de un proceso de planificación es la previsión de la demanda que se efectúa con los especialistas en comercialización. Un consultor debe verificar la fiabilidad de esa previsión antes de pasar a la propia planificación de la producción. Una discrepancia entre las previsiones de ventas y la planificación de la producción puede provocar la pérdida de pedidos o un mantenimiento excesivo de existencias y es a menudo objeto de controversias entre los departamentos de comercialización y de producción. Además de las previsiones, que se plasman en un conjunto de operaciones relacionadas con los diversos productos de la gama, el consultor tiene que calcular las horas de máquina requeridas para cada componente del producto, determinar el tiempo de trabajo total e introducir cierta flexibilidad en su sistema de planificación para prever situaciones de urgencia.

La dificultad reside en que ineludiblemente existen *operaciones que originan estrangulamiento,* pese a lo cual muchos consultores, en lugar de concentrarse en ellas, orientan su planificación y establecimiento de programas a todas las operaciones. Una labor eficaz de análisis y planificación debe evidenciar la escasez de horas de máquina o de operarios en algunos centros de trabajo y presentar propuestas a la dirección para atenuar esas dificultades.

La planificación de la producción, en particular cuando existe una gran gama de productos, o cuando intervienen cientos de componentes, se facilita de modo considerable con el empleo de la computadora. Esto es igualmente cierto en lo que respecta a la planificación de redes que entrañen más de doscientas actividades. Por último, se debe establecer también un sistema de control con un mecanismo de información sobre los resultados para verificar los progresos y ajustar los planes en consecuencia.

Métodos profesionales y de trabajo

Tradicionalmente, éste ha sido un sector al que los consultores en la esfera de la producción han dedicado mucho tiempo. Sin embargo, dado que las operaciones de producción han pasado a estar altamente mecanizadas, automatizadas o robotizadas, el alcance del trabajo en este sector se ha ido limitando cada vez más.

Los consultores que trabajan en esta esfera examinan de qué manera se realiza cierta operación y tratan de establecer un método más fácil y más eficaz. Utilizan varios diagramas conocidos, como el de operaciones, el de circulación de materiales, y diagramas hombre/máquina y actividad. Deben también comprender la ergonomía, elemento esencial del diseño de tareas.

Aunque son numerosos los puestos de trabajo que se prestan a un mejoramiento de los métodos, un consultor debe dar prioridad a los que son de importancia crítica, debido a que constituyen un estrangulamiento o son utilizados por cierto número de operarios.

A un consultor le resultarán sumamente útiles las sugerencias de los trabajadores, los capataces y los directores, y será conveniente hacerlos participar en la elabo-

ración de un método nuevo. En muchos casos, los trabajadores y técnicos de producción podrán señalar mejoras que habrán escapado a la atención del consultor.

Establecimiento de normas de rendimiento [7]

Este es probablemente uno de los problemas más difíciles de resolver que aborda el consultor en producción. Las normas de rendimiento son necesarias por diversas razones, entre ellas para determinar los costos de la 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 incentivos. Existe invariablemente cierta norma para cada trabajo realizado, que puede ser una norma registrada de modo oficial o una norma no estipulada, pero que un capataz o un trabajador tienen en cuenta para un trabajo determinado. Se recurre al consultor para que revise una norma oficial o para que la establezca. Un aspecto esencial es la necesidad de cumplir esa tarea con el conocimiento y la aprobación de las personas cuyo rendimiento se va a evaluar y de los sindicatos.

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

El *muestreo del trabajo* es quizá el método más fácil 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 del trabajo, el consultor debe determinar primero qué nivel de confianza se requiere. La respuesta a esta cuestión dependerá del uso que se proponga dar a sus datos. Si está únicamente interesado en una estimación rápida del porcentaje del tiempo de trabajo efectivo, el nivel de confianza y el tamaño de la muestra pueden reducirse.

El *estudio cronométrico de tiempos* es probablemente el método más usado para medir el rendimiento. Tomando muestras y registrando tiempos, el consultor llega a cierto «tiempo observado para una tarea determinada». Este tiempo observado debe convertirse en «tiempo normai» por un procedimiento de calificación del rendimiento del trabajo en el que el consultor asigna a cierto ritmo de trabajo la calificación de «tipo». Si ha estado cronometrando una operación cuyo rendimiento evalúa, por ejemplo, en el 80 por 100 de este tipo, deberá luego ajustar su «tiempo observado» en consecuencia. Sin embargo, la calificación del rendimiento se basa en su juicio personal y. por tanto, se presta a controversias. Se han hecho diversas sugerencias para superar este problema, pero la calificación se sigue basando en gran medida en el criterio del observador. La experiencia y la comparación de los resultados de otros observadores permiten conseguir cierta coherencia.

La transformación de un «tiempo normal» en un «tiempo tipo» requiere la adición de suplementos por demoras normales en la tarea, por necesidades personales y 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 debe ser el suplemento por fatiga para determinado contenido de trabajo y en determinadas condiciones de trabajo, pero es difícil imaginarse una respuesta adecuada a todas las posibles situaciones de trabajo. Tampoco es seguro que la investigación aplicable a ciertas condiciones técnicas, climáticas y de otro tipo muy concretas pueda extrapolarse para aplicarse en otras situaciones. Al hacer su evaluación de los suplementos, el consultor debe discutirlos abiertamente con los trabajadores y con la dirección de la empresa a fin de llegar a un acuerdo con ambos.

Las *normas de tiempo predeterminadas* (NTP) tienen ciertas ventajas. Ofrecen un medio cuantitativo de comparar diferentes métodos de trabajo sin perturbar los métodos existentes y pueden emplearse incluso antes del establecimiento de una operación. Por ora parte, evitan el problema de la calificación y, por consiguiente, contribuyen a la elaboración de normas más congruentes. Sin embargo, también presentan varias deficiencias. En general se elaboran para la producción en masa y pueden resultar caras para tareas individuales; también tienen limitaciones en operaciones controladas a máquina y ha sido puesta en tela de juicio la idea fundamental en que se basan, esto es, que los movimientos de trabajo pueden sumarse y restarse.

Otro problema consiste en que en la actualidad existen más de doscientos sistemas diferentes de normas de tiempo predeterminadas (NTP) conocidas por sus marcas, como MTM, WF, DMT [8], etc., y el consultor tiene que decidir cuál es la más apropiada para sus fines. En este caso puede contar también con la ayuda no sólo de la bibliografía, sino también de asociaciones como las de métodos para medir el tiempo que existen en ciertos países.

Tal vez sea útil resumir el método que un consultor puede seguir para determinar las normas de rendimiento y velar por que se consiga la mayor congruencia posible. Los principales pasos pueden ser los siguientes:

1) determinar las tareas o las actividades para las cuales es deseable establecer normas, teniendo en cuenta el costo y la posibilidad de elaborarlas y aplicarlas;
2) sobre esa base, determinar el alcance necesario de las normas (si se han de establecer para todos los trabajos, departamentos y/o productos);
3) descomponer las tareas en elementos y tratar de reducirlas al mayor número posible de elementos comunes;
4) decidir si se desean emplear sistemas macroscópicos (por ejemplo, un estudio cronométrico de tiempos) o 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 (la índole de la tarea y los costos constituyen un factor determinante para ello);
5) si se emplea un estudio cronométrico de tiempos, verificar si hay congruencia entre los elementos comunes a 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 usan una tabla de NTP en otro ambiente cultural).

Huelga decir que 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.

Mantenimiento

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

- cómo se efectúan al engrase y la lubricación normales y a cargo de quién están estas tareas;
- en caso de que exista un sistema de mantenimiento preventivo, si está justificado y cómo se aplica;
- si existe un programa de inspección adecuado;
- si se calcula y registra el costo de las reparaciones de cada máquina.

El consultor también debe investigar las reparaciones de urgencia y estudiar si un aumento del personal de conservación podría 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. Por último, debe estudiar los problemas de reposición de máquinas en relación con los costos de mantenimiento.

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

Como una interrupción de la producción debida a averías de las máquinas puede resultar muy costosa, existe una tendencia creciente a inducir al personal de producción a que se preocupe más por el mantenimiento. Los seminarios sobre la identificación adecuada de las causas de las averías y sobre la formación del personal de producción y de mantenimiento (en los que se podría sugerir que se asignara a los trabajadores la responsabilidad de ciertas tareas sencillas de engrasado y lubricación), podrían complementarse con seminarios para examinar el rendimiento en una etapa posterior. Se pueden obtener excelentes resultados[9] con métodos en los que participe todo el personal y no sólo los especialistas en conservación o mantenimiento.

Ahorros de energía

Debido al fuerte aumento de los costos de la energía, es necesario conseguir ahorros sustanciales en su utilización. Esto puede obtenerse con una simple buena administración (por ejemplo, verificando que los termostatos están adecuadamente ins-

talados y en funcionamiento, reparando los escapes de vapor y aire, etc.), con pequeñas inversiones en un aislamiento adicional, recuperadores de calor, la corrección del factor de potencia, entre otras cosas, o de inversiones importantes para pasar a procedimientos que requieran poca energía y entrañen un escaso desperdicio. Muchas de estas cuestiones son de naturaleza sumamente técnica y requieren la intervención de especialistas. Sin embargo, la contribución de consultor en producción reside esencialmente en examinar si se puede conseguir un ahorro en los costos de energía, señalándose así a la atención de su organización cliente y coadyuvando con la dirección en la forma de establecer y aplicar un programa de conservación de la energía.

15.3 Los aspectos humanos de la producción

El elemento humano es el factor determinante en toda actividad. Sería ingenuo proponer y más aún aplicar una recomendación sin la participación de las personas afectadas y sin examinar su repercusión sobre el personal. Existen dos esferas importantes en las consultas relativas a la dirección de la producción que se han de considerar a este respecto: las condiciones físicas de trabajo y la seguridad, y el enriquecimiento de las tareas y el trabajo en grupo.

Las condiciones físicas de trabajo y la seguridad [10]

El consultor debe prestar atención a las medidas tomadas en el lugar de trabajo con el fin de proteger al trabajador contra condiciones adversas de temperatura, humedad, iluminación y niveles de ruido, así como contra los contaminantes del aire, el polvo y las radiaciones, que pueden causar intoxicaciones o enfermedades profesionales.

Existe una situación ideal si los peligros se pueden eliminar completamente o si se puede apartar a los trabajadores del contacto directo con situaciones peligrosas. Si esto no es factible, habrá que aislar la fuente del riesgo o proporcionar al trabajador equipo y ropa de protección.

Un error común consiste en concentrarse en los llamados aspectos técnicos de la prevención de los accidentes: el suministro de guantes, botas o gafas protectoras y defensas de maquinaria. En la mayor parte de las fábricas, más de la mitad de los accidentes son provocados por errores o negligencia humanos antes que por la falta de dispositivos o equipos protectores.

El consultor puede descubrir mucha información pertinente analizando en los registros de los accidentes anteriores sus causas, el departamento, hora del día y día de la semana en que se producen con más frecuencia, y hasta la persona lesionada. Esta información puede resultar inestimable para un plan concertado en acción que introduzca un programa de seguridad que debe invariablemente incluirse en una formación.

Como los accidentes pueden suceder a pesar de todas las precauciones, conviene verificar la disponibilidad e idoneidad de la atención sanitaria, el equipo de primeros auxilios, las instalaciones de urgencia y saneamiento y los sistemas de protección contra incendios.

Enriquecimiento de las tareas y trabajo en grupo

La mayor parte de los consultores en producción se preocupan por la productividad y subestiman la satisfacción en el trabajo. En un medio ambiente de producción, el diseño del proceso, el método de trabajo, la distribución de las tareas y las condiciones físicas de trabajo influyen de modo considerable en la satisfacción del trabajador. Por tanto, conviene que el consultor examine las consecuencias que los cambios propuestos podrían tener no sólo sobre la productividad, sino también sobre la satisfacción en el trabajo.

Existen varias maneras de aumentar la satisfacción en el trabajo, entre las que cabe mencionar la posibilidad de una ampliación y de un enriquecimiento de las tareas. Los ciclos del tiempo de fabricación se pueden alargar, en particular en casos de tareas tediosas y monótonas; es posible dar mayor variedad a un trabajo incorporando otras tareas a las originales o delegando mayor autoridad en un trabajador que puede adoptar sus propias decisiones sobre ciertas cuestiones relacionadas con el trabajo.

En los últimos veinte años se han realizado considerables investigaciones sobre el trabajo en grupo con diversos nombres: nuevas formas de organización del trabajo, sistemas sociotécnicos, democracia industrial y grupos semiautónomos. Fábricas enteras (por ejemplo, la fábrica Volvo de Kalmar, Suecia) se han concebido en torno a estos conceptos, y muchas industrias en el Japón, Europa, América del Norte, Australia y algunos países en desarrollo han introducido sistemas de ese tipo con un grado razonable de éxito. Esos sistemas se basan en dos ideas fundamentales. Primeramente, en el diseño y la modificación de las tareas, es necesario considerar de forma conjunta las cuestiones técnicas y sociales. En consecuencia, los métodos perfeccionados de trabajo deben conciliarse con las necesidades sociales de los grupos de trabajo en lo que respecta a factores como la variedad y el grado de dificultad de las tareas, las posibilidades de aprender y avanzar, etc. En segundo lugar, las personas que desempeñan ciertas tareas deben participar en la nueva concepción de su puesto de trabajo ".

Hace unos veinte años comenzó en el Japón un movimiento destinado inicialmente a organizar a los trabajadores en pequeños grupos cuyo cometido era proponer mejoras de la calidad. Los llamados «círculos de calidad» han ampliado a lo largo del tiempo su campo de actividades a la reducción de los costos y a la mejora de la productividad [12]. El éxito de la idea de los círculos de calidad indujo a muchas empresas de países desarrollados y en desarrollo a seguir el modelo japonés, adaptando varias de sus características, con diversos grados de éxito. Es obvio que la participación de los trabajadores y supervisores de producción en cuestiones relacionadas con su trabajo está siendo cada día más aceptada.

Puede parecer que la participación está reñida con el trabajo de un consultor en la esfera de la producción, pero no es necesariamente así, ya que todo depende de su propia actitud. Un consultor que enfoca su tarea con la creencia de que conoce todas las respuestas y que quiere imponer susx>piniones fracasará inevitablemente. Cada tarea entraña numerosos aspectos técnicos y humanos que hay que tomar en consideración al diseñar o modificar una operación y no cabe esperar que un consultor co-

nozca todos los detalles. Quizá le sorprenda descubrir lo dispuestos que están los miembros del personal para responder a sus preguntas (y para brindar a menudo sugerencias o mejoras útiles) si piensan que es sincero, valora sus opiniones y tiene en cuenta sus necesidades e intereses. Un consultor que adopte esa actitud descubrirá pronto que la participación, lejos de constituir un obstáculo, es un factor esencial para el éxito de su cometido.

[1] R. Hayes: «Why Japanese factories work», en *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1981, pág. 59.

[2] Sistema con arreglo al cual una partida en existencias se divide y coloca en dos cajas; el agotamiento de la primera caja constituye la señal para volver a pasar un pedido.

[3] S. Wheelwright: «Japan — Where operations really are strategic», en *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1981, pág. 71.

[4] Véase E. S. Buffa: *Operating management: The management of production systems* (Nueva York, Wiley, 1976).

[5] Véase, por ejemplo, OIT: *Introducción at estudio del trabajo,* tercera edición revisada (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1980), págs. 107-111.

[6] CPM = Critical Path Method (método del camino crítico); PERT = Programme Evaluation and Review Technique (técnica de evaluación y revisión de programas).

[7] Para un examen más detallado de cómo conseguir mejoras en los métodos de trabajo en el establecimiento de normas de rendimiento, véase OIT: *Introducción al estudio del trabajo* (Ginebra, 1980), partes 2 y 3.

[8] MTM = Methods-Time Measurement (métodos para medir el tiempo); WF = Work Factor (coeficiente de trabajo); DMT = Dimensional Motion Times (estándares de tiempos elementales y predeterminados).

[9] Véase, por ejemplo, OIT: *Result'Oriented maintenance management programme: A preliminary report* (Programa de gestión del mantenimiento orientada hacia resultados: informe preliminar), Man. Dev./27 (Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo, 1982, mimeografiado), informe en el que se describe la labor realizada por el equipo de la OIT en esta esfera en colaboración con el Instituto Etíope de Dirección de Empresas.

[10] Para más información, remitirse a OIT: *Introducción al estudio dei trabajo* (Ginebra, 1980), capítulo 6.

[11] Para más información sobre nuevas formas de organizacón del trabajo y la forma de introducirlas, véase G. Kanawaty: *Managing and developing newforms of work organisation* (Gestión y desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo), segunda edición revisada (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1981).

[12] Véanse *Productivity and quality control: The Japanese experience* (Tokio, Organización Japonesa de Comercio Exterior, 1981), y *Quality circles: New approach to productivity* (Nueva York, Alexander FIamilton Institute, 1981).

LA CONSULTORIA EN LA ESFERA DE LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

16

16.1 La naturaleza cambiante de la función del personal

La dirección del personal, una de las esferas tradicionales de la consultoría de empresas, ha experimentado numerosas transformaciones en los últimos veinte a treinta años y se debe examinar desde una perspectiva histórica.

Cuando los consultores comenzaron a ocuparse del aspecto «del personal» de las organizaciones empresariales, la mayor parte de ellos solían limitar sus intervenciones a problemas agrupados bajo la expresión «administración del personal». En los países de habla francesa, por ejemplo, los problemas del personal se incluían en la llamada *gestion administrative* (gestión administrativa). Comúnmente, un especialista en administración del personal se ocupaba de los registros, reglamentos y procedimientos del personal y de cuestiones de evaluación y remuneración del empleo.

En la actualidad, los principales cambios que influyen en la índole y la función del personal se producen en las esferas siguientes:

Primeramente, los sujetos de la dirección del personal —las personas que trabajan en organizaciones— se han transformado en muchos sentidos. Los trabajadores suelen tener hoy un nivel más elevado de instrucción y preparación para el trabajo, están más conscientes de sus derechos, mejor informados y más interesados en muchas cuestiones que solían ser del dominio exclusivo de los políticos o los funcionarios públicos. Sus sistemas de valores se han modificado: sus aspiraciones con respecto al empleo y a la vida han áumentado. Las relaciones humanas dentro de las organizaciones son ahora bastante complejas, diversificadas y difíciles de manejar. Estos cambios reflejan no sólo modificaciones tecnológicas, sino también algunas tendencias importantes de cambios sociales, como la democratización de la vida política y social en cada vez más países o la aparición de nuevas organizaciones sociales y de grupos de presión (por ejemplo, los ecologistas o los consumidores).

En segundo lugar, un número creciente de cuestiones de personal, incluidas las

condiciones de empleo, trabajo y remuneración, están reguladas por la legislación o han pasado a ser el tema de convenios colectivos entre ias organizaciones de trabajadores y de empleadores. Al abordar estas cuestiones, el consultor en asuntos de personal debe estar plenamente consciente de los marcosjurídicos y de las relaciones de trabajo existentes, del papel de los sindicatos y de la necesidad de informarlos o consultarlos (de conformidad con la práctica local).

En tercer lugar, han surgido muchos nuevos enfoques del «elemento humano» en las organizaciones. Empieza a considerarse al personal como el recurso más valioso de una organización y de esa premisa fundamental se extraen varias conclusiones con respecto a la forma de tratar a los trabajadores y de motivarlos para que mejoren su rendimiento, la función de la dirección, la inversión en actividades de capacitación y desarrollo o la elección de sistemas de perfeccionamiento del personal. Esto se ha vinculado con los avances en ia psicología o la sociología aplicada al funcionamiento de las organizaciones y a las relaciones entre los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Han surgido numerosas teorías y conceptos sobre el «desarrollo de la organización» que empiezan a aplicarse al análisis de los problemas humanos en las organizaciones y a métodos que es probable aumenten la eficacia individual y de los grupos en el logro de las metas de la organización.

Estos nuevos métodos y enfoques han dado origen al concepto global de «gestión y desarrollo de recursos humanos», como distinto del concepto más esirecho de «administración o gestión del personal». Se trata, por supuesto, sólo de una tendencia. Sería erróneo pensar que cualquier «director o administrador de recursos humanos» aplicará por definición un método más científico y más global a la administración del personal que su predecesor, el «director de personal». Sin embargo, la comprensión de las aspiraciones y los motivos humanos y de los procesos interpersonales ha aumentado considerablemente y un número creciente de especialistas en cuestiones de personal, así como de diretores generales, hacen uso de este conocimiento en su trabajo.

En cuarto lugar, se ha ido reconociendo que la dirección del personal está más vinculada con la cultura y cargada de valores que otras esferas de la dirección. Prácticas consideradas como normales en un país u organización pueden resultar impensables en otro medio ambiente (por ejemplo, los horarios flexibles, oficinas de disposición abierta, comedores comunes para todo el personal independientemente de su cargo y categoría, acceso directo a los directores superiores o utilización de archivos de personal confidenciales). Tanto los administradores de personal como los consultores de empresas son ahora más cautelosos y más selectivos al transferir las prácticas de personal de un medio ambiente a otro, cuando se ocupan de personas de diferentes grupos étnicos o antecedentes sociales, culturales, religiosos o educativos. Con el aumento de las transacciones internacionales, la aparición de empresas y organizaciones modernas en los países en desarrollo, la extensión del empleo de trabajadores y directores extranjeros y las mejoras en la formación de los directores y gerentes, se ha agudizado la sensibilidad a estas diferencias.

Por esa razón, después de un período de interés moderado e incluso decreciente por estas cuestiones, nos encontramos viviendo en una región en que el papel del director de personal se ha revalorizado y promovido, se formulan nuevas demandas y

se establecen nuevos métodos. Esto crea muchas nuevas posibilidades para los consultores en administración y desarrollo de los recursos humanos (la expresión utilizada en el presente capítulo). Los especialistas en personal y los directores generales se' enfrentan cada día más con complejos problemas humanos y tienen dificultades para mantenerse informados acerca de todas las condiciones y factores que se han de considerar en las decisiones relativas al personal. En muchos casos apreciarán la ayuda de un profesional en recursos humanos independiente y objetivo.

16.2 Verificación de ias políticas y prácticas relativas a los recursos humanos

En las primeras etapas de una tarea, el consultor y el cliente pueden acordar que el establecimiento de un diagnóstico completo de la función de administración de recursos humanos es un punto de partida conveniente y debe llevarse a cabo antes de decidir cómo plantear la intervención del consultor. A menudo se indicará al consultor que existen políticas de la organización para tratar de los elementos principales de la función del personal, por ejemplo, la contratación, el perfeccionamiento del personal. su promoción y transferencia, los incrementos salariales, las relaciones de trabajo, etc. El consultor podrá mtentar primero efectuar una evaluación de las políticas y los procedimientos vigentes de personal mediante la investigación, el análisis y la comparación de las políticas con los resultados efectivos obtenidos a lo largo de un período determinado, por medio de una verificación sistemática y a fondo.

Antes de preparar un plan de investigación para descubrir los datos fundamentales necesarios, es posible que el consultor descubra que las supuestas «políticas» son frecuentemente sólo deseos piadosos y buenas intenciones. Para que una política de personal sea digna de ese nombre debe satisfacer varios criterios:

1) la política debe estar descrita, ser clara y abarcar toda la función:

2) deben existir disposiciones para garantizar la difusión y la comprensión de la política declarada en toda la organización:

3) la política debe tener bases sólidas y ser compatible con la política pública y con la de organizaciones análogas:

4) la política debe ser coherente con las políticas generales y los objetivos establecidos en la organización:

5) los elementos específicos de las políticas de personal (por ejemplo, la dotación, el perfeccionamiento y la administración de personal) deben apoyarse mutuamente:

6) la política debe establecerse como resultado de discusiones y consultas en niveles múltiples de toda la organización, incluidas las consultas con representantes de los empleados, cuando proceda.

El objetivo principal de la verificación consiste en proporcionar información y en explicar las prácticas de la administración y desarrollo de los recursos humanos. Para lograrlo, se debe buscar información tanto verticalmente, en el propio departa-

Cuadro 16.1 Examen de ios recursos humanos (datos correspondientes a los doce últimos meses)

Políticas declaradas	Prácticas normales	Resultados del examen
1. CONTRATACION		
Siempre que sea posible, ascender al personal que ya trabaja en la organización.	La contratación del exterior es la norma corriente y continua.	EI 95 por 100 de los nombramientos recaen en personas procedentes del exterior. Movilidad elevada del personal (40 por 100 por año).
2. FORMACION		
No hay política declarada.	La organización envía dos directivos superiores a cursos organizados por asociaciones profesionales, a petición de los interesados.	El personal se queja de que sólo existen escasas posibilidades de ascenso y perfeccionamiento y cree que tiene que pasar a otra empresa para «avanzar».
3. ... etc.		

mento de personal, como horizontalmente, en otros departamentos. En otras palabras, la verificación se realiza en toda la organización.

Los procedimientos de verificación pueden variar de modo considerable. En lo esencial, consisten en obtener información cuantitativa y cualitativa de diversos registros e informes, complementada con entrevistas, cuestionarios, encuestas, conversaciones, etc. Se puede obtener información por medio de un estudio transversal (por ejemplo, una evaluación en cada departamento de los registros de seguridad o del absentismo) en el cual se calculan y comparan los porcentajes de tiempo perdido y otros coeficientes, o bien se puede recurrir a un estudio longitudinal, consistente en examinar a fondo a lo largo del tiempo una muestra de personas, en cuanto a los efectos de las políticas de la organización sobre su rendimiento. Se buscan datos rigurosos.

De ser posible, los datos deben compararse con los disponibles de otras organizaciones (por ejemplo, datos sobre la movilidad, el absentismo, las quejas, los accidentes y otras cuestiones).

Un método recomendado para poner en marcha un examen de los recursos humanos consiste en enumerar las políticas de la organización por orden, poner por escrito las prácticas regularmente utilizadas por la organización y los resultados obtenidos del estudio y luego deducir las conclusiones y recomendaciones apropiadas. En el cuadro 16.1 figura un ejemplo. Una lista de las políticas de personal a efectos de examen debería incluir referencias a la organización: planificación de la mano de obra, contratación, selección, admisión, traslados y ascensos, evaluación, formación y perfeccionamiento, comunicaciones, remuneraciones y primas, evaluación de las tareas, prestaciones complementarias, prestaciones sociales y de bienestar, seguridad y salud, relaciones de trabajo, disciplina, motivación y administración.

Un método comúnmente utilizado a fin de hallar la información necesaria para el examen, o para cualquier otra intervención en la administración y el desarrollo de

los recursos humanos, es la *entrevista.* Los principios generales de la entíevista se han examinado en el capítulo 8 y. por tanto, no es necesario repetirlos aquí. Sin embargo, para el consultor que trabaja en la esfera del desarrollo de los recursos humanos existe otro elemento muy importante: el del *secreto profesional.*

Es posible que el consultor reciba mucha información que ha de mantener en secreto. Cuanto mayor sea el nivel de confianza de que goza el consultor, mayor será el número de datos confidenciales o privados que reciba y, además, no todos los datos pueden estar relacionados con el problema analizado. Pueden surgir nuevos problemas que no se habían previsto durante la fase inicial. El consultor tendrá que volver a verse con el cliente para examinar de nuevo el problema y el planteamiento de la consulta.

Para que las entrevistas resulten eficaces y permitan obtener los datos necesarios, el consultor debe comportarse con un gran sentido ético. Si el entrevistado pide que el material obtenido durante la entrevista se considere como confidencial, el consultor tendrá que adoptar ciertas decisiones. Puede establecer la regla básica de que todos los datos reunidos se agruparán y no se revelarán las fuentes individuales. Esto debe ser aprobado por el cliente, el cual espera quizá otra cosa. Si el diente da su acuerdo, el consultor puede indicárselo a cada persona entrevistada al organizar la entrevista. Si un entrevistado sigue teniendo dudas, esto puede indicar un bajo nivel de confianza en la organización y el consultor tendrá que eliminar a esa persona de la lista de las entrevistadas.

Este procedimiento da al consultor la posibilidad de utilizar la entrevista sin revelar la fuente. No evita el «juego de adivinanzas», es decir, que se trate de adivinar quién es la persona que facilita un determinado tipo de datos durante las entrevistas.

Los resultados del examen de los recursos humanos deben señalar, de ser preciso, la necesidad de definir, afinar o volver a elaborar las políticas de la organización. Análogamente, un examen de las prácticas regulares de la organización puede sugerir mejoras para facilitar la transformación de políticas en procedimientos. La carencia total o la insuficiencia de los datos indica que hace falta prestar urgente atención a la esfera de la administración del personal. El resultado principal de un examen eficaz es un conjunto de conclusiones en cuanto a lo que es necesario hacer para mejorar una o más de las esferas de la administración y el desarrollo de los recursos humanos que se van a examinar en las secciones siguientes. En este caso, el cliente debe también sentirse libre para decidir cómo proceder. Puede estar satisfecho con el examen y convencido de que ha recibido suficiente orientación para aplicar las conclusiones sin más ayuda del consultor. Puede estar de acuerdo con las sugerencias del consultor en principio, pero decidir no ponerlas en práctica debido a que le crearían dificultades con su personal. O puede desear que el consultor coadyuve en la planificación y aplicación de los cambios que se requieren.

16.3. Planificación de los recursos humanos

El objetivo de la planificación de los recursos humanos es asegurarse de que la organización cuenta con el número correcto de trabajadores de las características ade-

cuadas en el momento oportuno. Muchas organizaciones no descubren esta verdad elemental hasta que se enfrentan con una gran desproporción, ya sea porque la escasez de personas competentes se convierte en un obstáculo a la expansión o al cambio tecnológico, ya sea que la organización emplea a más personas de las que puede permitirse y tiene que prepararse a reducir el personal.

En la mayor parte de los casos no se recurrirá a un consultor de empresas para que instale un sistema de planificación de la mano de obra, actividad gerencial regular, pero sí para que contribuya a determinar ias medidas de urgencia que se han de adoptar, si se prevé una escasez aguda de personal competente o un gran exceso de personal. No obstante, una situación de urgencia proporciona la oportunidad de demostrar las ventajas de la planificación de los recursos humanos considerada como parte de la planificación estratégica de la empresa y congruente con ella. Esto es importante en los países en desarrollo donde numerosos proyectos de envergadura han sido considerablemente retrasados y donde capacidades recién instaladas han sido insuficientemente utilizadas durante largos períodos debido a escaseces de personal. En muchos de estos casos no existía ningún plano de mano de obra o, si existía alguno cuando se aprobó el proyecto, no se utilizó como un instrumento de administración del proyecto.

El consultor podrá ayudar al cliente a combinar diversas técnicas de planificación de los recursos humanos, globales o analíticas. Si se dispone de suficiente información detallada sobre la estructura de la producción y otros procesos, quizá sea posible definir y describir todos los puestos de trabajo necesarios. Esto implica que se efectuará una descripción detallada de las tareas correspondientes a cada puesto. En cambio, si no se pueden establecer listas detalladas de los puestos de trabajo con precisión, o si hay que planificar la mano de obra con respecto a unidades que desempeñan funciones cambiantes y que tienen que adaptarse rápidamente a nuevas condiciones, tal vez sea preferible definir características técnicas más amplias de las categorías de personas que se necesitarán y describir su nivel de instrucción y su experiencia, en lugar de presentar una lista detallada de las tareas que se han de realizar.

Una vez más, las técnicas de comparación entre empresas pueden servir de ayuda si no se utilizan de modo mecánico; el consultor debe poder mostrar a su cliente con qué número y características de trabajadores de organizaciones comparables se consigue un rendimiento idéntico o análogo. Esto pone de manifiesto la relación que existe entre la planificación de los recursos humanos y el mejoramiento de la productividad y el rendimiento.

Algunos autores defienden el uso constante de las *descripciones de empleo* en la planificación de la mano de obra y en los procedimientos de contratación en todos los tipos de organizaciones y para todos los empleados o trabajadores. Existen razones válidas para ello en muchas organizaciones, en las que se necesitan descripciones de empleo detalladas para la contratación, la planificación de la capacitación, la evaluación del rendimiento, la decisión sobre los ascensos y traslados y el manejo de los conflictos internos. Sin embargo, la función de las descripciones de empleo parece tender a disminuir con el aumento del contenido de conocimientos de los puestos de trabajo (por ejemplo, en la investigación, los servicios profesionales o las industrias de

alta tecnología) y con la mayor insistencia en la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

16.4 Contrataciónyselección

Se puede pedir al consultor que asesore sobre la forma de mejorar la contratación y selección de diferentes categorías de personal, incluido el personal de dirección.

El *procedimiento de selección* y los *criterios aplicados* reflejan factores como los siguientes:

- la importancia de los puestos existentes en la estructura de la organización (contenido, autoridad y responsabilidad del empleo, posibilidad de corregir errores, etcétera):
- las condiciones de empleo que no se ofrecen (elección de un empleo a largo plazo o a corto plazo) y la posibilidad de terminar los contratos de trabajo;
- ® las posibilidades normales de carrera de los empleados de que se trate (posibilidades de ascensos, misiones en el extranjero, relaciones de trabajo);
- la legislación que se ha de aplicar;
- las prácticas oficial u oficiosamente convenidas en lo que respecta a la participación de representantes de los trabajadores, y de los sindicatos más en general, en la contratación y selección del personal (comités mixtos de selección, necesidad de obtener el acuerdo del sindicato).

En muchos casos las soluciones de los problemas son claras. A menudo la selección no se hace de forma correcta: se toma en consideración un número insuficiente de candidatos, no se verifican las referencias y las entrevistas de contratación son superficiales y llevadas a cabo por funcionarios de la oficina de personal que quizá saben poco acerca del empleo. En algunas organizaciones, los problemas afrontados son delicados. Puede darse una fuerte prelación a criterios políticos, étnicos o de otra índole por encima de la competencia técnica, o se puede exigir la afiliación a un sindicato como condición de la contratación.

La responsabilidad profesional de consultor le exige que diga al cliente qué cambios beneficiarían más a la organización. Con todo, es poco probable que el cliente siga el consejo si lo considera poco realista debido a restricciones políticas o de otro tipo que quedan fuera de su control.

En la mayor parte de los casos, sin embargo, es posible introducir mejoras en los procedimientos de selección y contratación. El consultor puede proponer un procedimiento más objetivo y criterios definidos con mayor precisión o puede sugerir y llevar a cabo un programa de capacitación para el personal encargado de la selección. Se debe prestar particular atención a la selección del personal al que se ofrecerán contratos de empleo permanentes en puestos técnicos y de dirección, con miras a reducir al mínimo el peligro de cometer errores en la selección (que son costosos y difíciles de corregir).

Algunos consultores coadyuvan con sus clientes en la realización de ias pruebas y la evaluación de los candidatos para puestos gerenciales o técnicos. Esto se lleva a

cabo por medio de entrevistas, pruebas múltiples, tareas y ejercicios especiales, una verificación muy meticulosa de las referencias y diversos otros métodos. Por ejemplo, este tipo de asistencia resulta útil a las empresas que contratan a personal de dirección y comercialización para que trabaje en el extranjero, pero que carece de experiencia con respecto a las modalidades de dirección y a las condiciones de vida en los países de destino.

A la búsqueda del ejecutivo

La búsqueda de ejecutivos («la caza de cabezas») es un servicio especial que ofrecen algunas de las más importantes oficinas de consultoría de empresas o consultores que se han especializado plenamente en esta función. Las organizaciones empresariales y de otro tipo recurren cada vez más a este servicio para cubrir las vacantes de puestos de especialistas o de dirección importantes. La ventaja de utilizar los servicios de un especialista en búsqueda de ejecutivos es que puede aportar información sobre fuentes potenciales de contratación y llevar a cabo una búsqueda sistemática y una selección objetiva, de una forma que suele exceder de las capacidades normales de un director de personal o de un mando intermedio. Las organizaciones empresariales se dirigen a los especialistas en búsqueda de ejecutivos cuando no quieren anunciar públicamente la vacante o si buscan candidatos en esferas en que la publicidad no funciona. La mayoría de los candidatos consideran también a los especialistas en búsqueda de ejecutivos útiles por diversas razones. A algunos de ellos les satisface saber que podrían aspirar a una carrera más prometedora con otro empleador, mientras que otros aprecian poder tener una conversación confidencial sobre posibilidades de trabajo, dado que su cargo actual no les permite establecer el primer contacto o mostrar interés por otro empleo.

La función de «caza de cabezas» conlleva el establecimiento de archivos y contactos necesarios para identificar a candidatos potenciales y fuentes de contratación (una empresa internacional de búsqueda de ejecutivos puede disponer de 5 000 a 10 000 nombres de candidatos potenciales en sus archivos computadorizados); la asistencia a clientes en el análisis del puesto que se ha de cubrir y en la definición del candidato ideal; la búsqueda activa y metódica de candidatos (mediante contacto directo, por intermedio de contactos en diversas empresas, en algunos casos la publicidad, etc.); contactos con los candidatos con miras a entrevistarse con ellos y a despertar su interés por el puesto de trabajo; evaluación y selección preliminar de los candidatos; organización de entrevistas del diente con los candidatos preseleccionados, y contactos posteriores con el candidato elegido y el cliente.

Los consultores especializados en búsqueda de ejecutivos forman sus propias asociaciones profesionales (por ejemplo, en los Estados Unidos) o son miembros de asociaciones nacionales de consultores de empresas. En varios países se han adoptado códigos deontológicos con respecto a la búsqueda de ejecutivos. Por ejemplo, esos códigos prohíben cobrar honorarios a los candidatos y aceptar pago alguno de ellos; los costos de la búsqueda se cargan al cliente de acuerdo con un sistema convenido (por regla general, el 30 por 100 de la remuneración anual del candidato contratado). En el apéndice 11 figuran varias publicaciones especializadas en búsqueda de ejecutivos.

16.5 Motivaciónyremuneración

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 que alcance una serie de metas, que pueden ser de sociedad, organización, grupo e individuo.

La empresa puede pedir al consultor en administración de recursos humanos que le preste asistencia para determinar qué instrumentos y estrategias de motivación deben emplearse, por ejemplo:

- la mejora del *clima general de la organización* (el medio ambiente psicológico e incentivador de la organización), partiendo de la hipótesis de que este clima, que está principalmente determinado por las prácticas de dirección del personal de las personas que ocupan puestos directivos, por las condiciones de empleo y trabajo y por el estímulo dado a la iniciativa, capacidad de innovación, creatividad y autodesarrollo individual y de grupo, influye en alto grado en la motivación de los empleados de todos los niveles de la organización para trabajar y 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 y aumentar la satisfacción del trabajo;
- *sistemas de recompensa*, en los que el comportamiento adecuado es el resultado de ciertos incentivos, en particular de ventajas financieras y materiales; por consiguiente, debe existir un sistema de información sobre los resultados, con el fin de que el incentivo utilizado (por ejemplo, la remuneración) esté vinculado lo más directamente posible al rendimiento efectivo. Sin embargo, la función de las *recompensas no financieras* puede ser bastante importante y no se debe subestimar al tratar de impulsar la motivación del personal.

Estos métodos no funcionan de modo independiente, sino que afectan a distintos componentes del proceso de motivación y requieren diferentes niveles de intervención por parte de la organización y del consultor. Un problema común que se suele plantear a los consultores consiste en las quejas de los clientes acerca de la falta de motivación de sus directivos o de su personal para alcanzar mayores rendimientos en organizaciones donde las remuneraciones son relativamente buenas. Se ha de preparar un estudio cabal para ponderar los diversos factores que influyen en la motivación del personal. El estudio podría revelar que el cliente da por supuesto que una buena remuneración es un factor incentivador más fuerte de lo que realmente es. Es posible que los empleados de que se trate den por sentado ese nivel de remuneración, que el cliente y sus empleados tengan opiniones diferentes en cuanto a la adecuación del nivel de remuneración o que ciertos factores adversos en el medio ambiente de trabajo anulen el efecto de las buenas remuneraciones. Por ejemplo, los empleadosjóvenes a menudo consideran un contenido interesante de las tareas y unas auténticas perspec-

tivas de carrera futura como más importantes para la satisfacción del trabajo que el nivel de la remuneración inicial.

Salarios y sueldos

En algunas misiones, sin embargo, se pedirá al consultor que coadyuve sobre todo en el examen y la reorganización del sistema de salarios y sueldos. Lógicamente, el consultor aborda este problema haciendo un análisis de las tareas, seguido de una evaluación de las mismas y de la elaboración de una estructura de los puestos de trabajo, con el fin de establecer un sistema equitativo de remuneraciones que se revise de forma periódica e incluya remuneraciones suplementarias y prestaciones adicionales apropiadas. Es obvio que el consultor no puede considerar los problemas de los sueldos y los salarios como puramente técnicos y tiene que estar bien informado acerca de la legislación y de las prácticas de las relaciones de trabajo en cuanto a remuneraciones, especialmente los convenios colectivos.

Entre los problemas más frecuentes en este sector, cabe mencionar los siguientes:

- sistemas de sueldos distorsionados (por ejemplo, las diferencias de remuneración no reflejan la dificultad e importancia relativas de las categorías particulares de empleos);
- falta de relación, o relación muy débil, entre la remuneración y el rendimiento efectivo del trabajo;
- diferencias de sueldos y salarios que no inducen a los empleados a la capacitación y autoformación y a tratar de ocupar puestos de mayor responsabilidad y mejor remunerados;
- estructuras de salarios y sueldos anticuadas, que no se adaptan a las necesidades de las nuevas tecnologías y a la estructura cambiante de los puestos de trabajo;
- falta de flexibilidad en la utilización de primas y recompensas especiales para estimular un alto rendimiento y demostrar que ese rendimiento es importante para la organización y es remunerado, por consiguiente, de manera adecuada por la dirección;
- excesivo secreto en las cuestiones de remuneraciones y otras recompensas, que originan diversas sospechas acerca de los niveles de remuneración reales de ciertos individuos y que disminuyen la confianza en la objetividad y justicia de la dirección con respecto a las cuestiones de remuneración.

Ninguno de estos problemas es fácil de resolver, aunque desde un punto de vista estrictamente técnico la solución puede ser sencilla. El consultor debe ser cauteloso al establecer, y evaluar con el cliente, la posibilidad de cambios y la forma en que se han de introducir, anunciar y mantener los cambios necesarios.

Análisis, evaluación y clasificación de las tareas

El *análisis de las tareas* incluye el acopio, la organización y el examen de información sobre las tareas que se desempeñan en un trabajo particular. El análisis de las tareas se utiliza no sólo para elaborar descripciones de empleo para la contratación y

otros fmes, tal como se ha examinado antes, sino también para la *evaluación del empleo* que consiste en determinar el valor de la tarea. Según el trabajo de que se trate, el orden de complejidad del sistema de evaluación de las tareas utilizado suele pasar de: 1) sistemas de clasificación de las tareas, a través de: 2) clasificación del puesto de trabajo, hasta 3) sistemas de evaluación del puesto y 4) los métodos de comparación de factores. El sistema de evaluación del puesto parece ser el de uso más frecuente. La *clasificación de los puestos de trabajo* entraña el establecimiento de niveles de remuneración mediante la clasificación de los puestos dentro de la organización y la comparación de los niveles de remuneración con los de empresas competitivas u otras empresas con una estructura de puestos de trabajo y una situación comparables. Se debe tomar en consideración el «valor de mercado» de cada puesto, utilizando diversas fuentes de información como encuestas e informes publicados por asociaciones de empresas, departamentos estatales o servicios de información empresarial independientes.

En la práctica, sin embargo, muchos puestos de trabajo no son evaluados o, si lo son, su evaluación es sólo uno de los factores que determinan el nivel de remuneración.

«Mientras que muchos empleadores creen que la remuneración de los trabajadores debe diferenciarse sobre la base del rendimiento corriente, muchos otros (quizá la mayoría) creen que la antigüedad, la edad y el rendimiento pasado y la lealtad deben tener un peso igual o mayor en la determinación de la remuneración individual. Los directores pueden pretender que cuentan con sistemas de remuneración basados en el mérito o el rendimiento, pero muchos estudios indican que se basan más exactamente en el rendimiento corriente más la antigüedad, o sólo en la antigüedad» [1].

En un estudio reciente se llega a la conclusión de que los cambios en la manera de realizar el trabajo (por ejemplo, debidos a nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo) han modificado de forma radical los tipos de tareas que efectúan los trabajadores. Es evidente que las funciones del personal esencial encargado del análisis de las tareas, su evaluación y su clasificación son cada día más difíciles y están siendo sometidas, por ese motivo, a mayor atención y a un «análisis científico» [2]. Por esa razón, aunque algunos consultores empiezan creyendo que en esta esfera tradicional de la dirección de personal no cabe prever cometidos más difíciles, los cambios espectaculares de las tecnologías, las estructuras de las tareas y las exigencias de competencia del personal están creando nuevas demandas de asesoramiento y asistencia. El consultor en recursos humanos debe estar dispuesto a prestar ayuda a este respecto.

16.6 Desarrollo de los recursos humanos

En los últimos diez a quince años, el desarrollo de los recursos humanos ha pasado a ser el sector de más rápido crecimiento en las consultorías relacionadas con la dirección de personal y la administración de los recursos humanos. Hay consultores que se especializan en este sector, mientras que muchas otras oficinas de consultoría han establecido divisiones importantes de desarrollo de los recursos humanos y han capacitado a la mayor parte de sus miembros en diversos aspectos y tecnologías de

esta esfera. Al mismo tiempo, algunos oportunistas tratan de sacar partido de la «expansión del desarrollo de los recursos humanos» firmando un contrato global con clientes que esperan mejoras espectaculares sometiendo a sus empleados a programas acelerados sobre cómo mejorar las comunicaciones o cómo aumentar la productividad mediante la constitución de equipos. Afortunadamente, en la mayor parte de los países la situación es ahora más clara y los clientes suelen estar mejor informados sobre el desarrollo de los recursos humanos y, en consecuencia, son más cautelosos y selectivos [3].

El principal objetivo del desarrollo de los recursos humanos consiste en ayudar al personal de las organizaciones a hacer frente a las dificultades creadas por los cambios tecnológicos y de otra índole, adaptarse a las nuevas necesidades y alcanzar los niveles de rendimiento necesarios para que la empresa sobreviva y siga siendo competitiva. Un auténtico profesional en la esfera del desarrollo de los recursos humanos no promete cambios espectaculares como resultado de unas pocas sesiones de trabajo. Contribuye a que el cliente comprenda la complejidad del aspecto humano de la empresa y la necesidad de estudiar todos los tactores que influyen en la motivación, el comportamiento, las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal de la organización. Advierte también al cliente contra incoherencias en las prácticas relativas al personal y al desarrollo de los recursos humanos, ya que éstas pueden reducir la repercusión de muchas medidas bien intencionadas, pero parciales y aisladas en esta esfera. Informa al cliente acerca de la disponibilidad de todo un conjunto de técnicas relativas al desarrollo de los recursos humanos y de la organización, pero le señala la parcialidad cultural de ciertas técnicas y la necesidad de evitar una transferencia mecánica sin tener en cuenta diferencias en los valores culturales y sistemas sociales locales.

El desarrollo de los recursos humanos es un campo extremamente amplio y en esta sección no se pueden examinar todos los métodos y técnicas utilizados. Se señalarán más bien las principales preocupaciones de la empresa que pueden motivar la intervención de un consultor. El lector debe asimismo remitirse al capítulo 4 sobre la consultoría y el cambio, en el que se examinan de manera pormenorizada varias técnicas de desarrollo de los recursos humanos y de la organización.

Capacitación y perfeccionamiento del personal

Un consultor en desarrollo de los recursos humanos puede actuar como un asesor sobre la manera de aumentar la eficacia de la capacitación y el perfeccionamiento del personal, o puede participar de modo directo en la preparación y realización de un programa de capacitación en la empresa. Por lo común, los cometidos en este sector tienen por objeto responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo puede establecerse una relación entre la capacitación y el perfeccionamiento del personal y las metas y los problemas de la organización y cómo se pueden orientar esas actividades hacia el rendimiento?
- ¿Cómo pueden descubrirse las necesidades de formación de las diversas categorías de personal?

- ¿Cuáles deben ser el contenido, la metodología y la organización de los programas de perfeccionamiento del personal?
- ¿Cómo puede evaluarse la repercusión real del perfeccionamiento del personal en el rendimiento de la organización y cómo puede determinarse el nivel de inversiones en el desarrollo de recursos humanos?
- ¿Cómo puede organizarse la dependencia de capacitación e incrementarse la competencia del director de capacitación y de los formadores en Ia empresa[0]
- ¿Qué beneficios se pueden derivar del envío de directores y especialistas de personal a cursos en escuelas comerciales, institutos de gestión de empresas, oficinas de consultoría, centros de productividad y otras instituciones del extranjero? ¿Qué tipo de relación debe establecerse con las dependencias externas que ofrecen programas de capacitación, y deben esas dependencias utilizarse para establecer programas internos individualizados?
- ¿Cómo puede inducirse a los trabajadores a la capacitación y autoformación y a emplear los resultados de la capacitación en su trabajo? ¿Qué obstáculos habrá que suprimir para que la formación produzca el efecto deseado en el rendimiento individual y de la organización?

La última pregunta, es decir, la relativa a la motivación real para la formación y la aplicación de los resultados de la formación, es un aspecto esencial en el que puede prestar ayuda el consultor.

Posibilidades de carrera

Las posibilidades de carrera son un aspecto importante del desarrollo de los recursos humanos, aunque su importancia puede no ser idéntica en todas las culturas. El consultor debe poder explicar las consecuencias de la falta de una planificación de la carrera al cliente. Aunque en muchas organizaciones no se pueda, o no sea conveniente. establecer un plan detallado de la carrera posible de cada individuo, sí debe resultar factible establecer una política de promoción de la carrera como orientación para el perfeccionamiento del personal y para impulsar el rendimiento individual. Sin que constituya un compromiso jurídico con cada individuo involucrado, esa política constituye un claro modelo con el que los trabajadores pueden comparar sus perspectivas individuales y en torno al cual pueden centrar sus esfuerzos de autoformación y mejoramiento en el trabajo.

Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento ha sido uno de los eslabones más débiles en los sistemas de administración del personal. Muchas pequeñas organizaciones no practican ninguna evaluación del rendimiento con carácter regular. Las organizaciones de tamaño mediano y grande han introducido planes estructurados de evaluación del rendimiento en la mayoría de los casos, pero la realidad suele ser muy distinta de los objetivos y las políticas declarados. Es posible que el consultor descubra que no se llevan a cabo evaluaciones regulares del rendimiento y que los informes sobre el ren-

dimiento se elaboran y firman debidamente, pero sin que se saquen conclusiones y sin que se utilicen las evaluaciones para adoptar decisiones con respecto al perfeccionamiento del personal, ascensos, traslados, aumentos por méritos, etc. En algunas organizaciones no se saca ninguna conclusión porque las evaluaciones anuales se han convertido en un puro trámite, que se debe llevar a cabo, pero que no refleja el rendimiento real. En otros casos la evaluación refleja sólo las opiniones y preferencias subjetivas de los supervisores directos. Si bien no es difícil poner al descubierto el carácter formalista y otras deficiencias de las evaluaciones sobre el rendimiento, es mucho más arduo modificar una práctica profundamente enraizada. El consultor puede ayudar al cliente a comprender que la evaluación debe guardar relación con la clasificación del rendimiento efectivo, que los evaluadores tienen que poseer una formación en técnicas de evaluación y que una evaluación razonable del rendimiento comienza con metas bien establecidas de la organización, del grupo y del individuo. Sean cuales sean la organización y las técnicas de evaluación que se elijan, un sistema perfeccionado requerirá el apoyo de representantes de los trabajadores y un marcado compromiso por parte de la dirección.

Desarrollo de la organización

Muchas intervenciones de consultoría en la esfera del desarrollo de los recursos humanos se refieren al desarrollo de la organización. Las primeras definiciones de desarrollo de la organización insistían en la aplicación de las ciencias del comportamiento para ayudar a las organizaciones a determinar, planificar y aplicar cambios en ellas. Las intervenciones se concentraban en procesos orgánicos como la comunicación, la distribución de información, las relaciones interpersonales, la formación de equipos, la utilización de reuniones o las formas de resolver los conflictos, más que en aportar soluciones a cuestiones técnicas de fondo relacionadas con el proceso. Los métodos más recientes tienden a combinar el desarrollo de la organización «clásico» con el diagnóstico y la solución de problemas concretos (tecnológicos, orgánicos o financieros), recurriendo a numerosas otras técnicas de diagnóstico y solución de problemas además de las técnicas del comportamiento consideradas como el dominio exclusivo de los especialistas en desarrollo organizativo. Esto exige que un consultor en desarrollo organizativo esté versado en una esfera particular de los problemas gerenciales y empresariales, mientras que los consultores en diversas esferas técnicas de la empresa, así como los consultores en la esfera de la dirección general, pueden aumentar su eficacia dominando los principios del desarrollo organizativo y algunas técnicas de esta esfera, además de los sectores técnicos específicos que abarcan (finanzas, estrategia empresarial, etc.).

16.7 Relacionesobrero-patronales

Ya hemos hecho referencia a la necesidad de que los consultores tengan en cuenta las prácticas de las relaciones de trabajo y sus repercusiones en general, y particularmente cuando se ocupan de responsabilidades en el marco de la función de la dirección de empresas. En la presente sección se examinarán brevemente diversos aspectos

concomitantes a la consultoría con respecto a las relaciones obrero-patronales [4]. Cabe mencionar además que, si bien pueden proporcionar asesoramiento técnico en esta esfera los especialistas en relaciones de trabajo, los consultores en dirección de personal a menudo poseen o adquieren conocimientos técnicos y proporcionan asesoramiento en este sector. Huelga decir que cualquier consultor al que se recurra debe estar bien informado de las circunstancias jurídicas, políticas, sociales y económicas de las relaciones entre los trabajadores y la empresa en un país, sector y organización particular dado.

Se puede recurrir a un consultor porque ya existen problemas en las relaciones entre los trabajadores y la dirección, porque existen fuerzas internas o externas capaces de crear problemas 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 representantes de los trabajadores, en particular de un sindicato en o para la empresa y, cuando no exista ningún sindicato ni ninguna otra forma de representación de los trabajadores, el carácter y el papel de esa representación.

Entre las cuestiones básicas en las relaciones de trabajo de las que se podrá solicitar al consultor que se ocupe pueden figurar alguna o algunas de las siguientes:

1) Asesoramiento sobre el trato cotidiano con los representantes de los trabajadores. Estos pueden ser representantes sindicales o representantes elegidos de modo directo por todos los trabajadores, sin relación o con relación sólo indirecta con un sindicato.

2) Los mecanismos para atender las reclamaciones de los trabajadores, con inclusión del asesoramiento sobre el establecimiento de procedimientos para atender las quejas, junto con asesoramiento con respecto a otros procedimientos para la solución de conflictos.

3) La negociación colectiva y, en particular, la organización de la dirección de la empresa para la negociación colectiva. La importancia de esta cuestión dependerá en cierta medida del nivel a que se efectúe dicha negociación (para toda la industria, para la industria de una región o localidad determinada, para un grupo de empresas o para una empresa). No obstante, en la mayor parte de los casos en que exista un sindicato en el lugar de trabajo, se establecerá en la empresa cierto grado de negociación colectiva, aunque sólo sea de carácter oficioso, e incluso si se celebran negociaciones más estructuradas y oficiales en un nivel más elevado. A veces se solicitan los servicios de los consultores para que formen parte del equipo de negociación de la empresa o incluso para que actúen como portavoces de la empresa en las negociaciones.

4) Mecanismos y procedimientos de consulta entre la dirección y los trabajadores en cuestiones de interés común, como la productividad, los servicios sociales, etc., y cooperación en esas cuestiones (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).

6) La postura que han de aportar las asociaciones de los empleadores en las consul-

tas nacionales tripartitas (gobierno, empleadores, sindicatos) o bipartitas (con el gobierno o con los sindicatos).

Esta lista no es en modo alguno exhaustiva de las esferas posibles en que el consultor podrá tener que intervenir, pero abarca las principales en que se solicitará su asesoramiento.

En cuanto a los factores que se han de considerar para proporcionar asesoramiento, cabe mencionar en primer lugar el marcojurídico pertinente de las relaciones de trabajo en la empresa. Este marco, que es muy específico de cada país, puede reflejar normas sobre el reconocimiento de los sindicatos, la representación de los trabajadores en el lugar de trabajo, los procedimientos de negociación colectiva, la solución de controversias (incluso paros), las formas de participación de los trabajadores en la adopción de decisiones en la empresa, la concertación y el contenido de contratos individuales de empleo, etc. Al trazar las líneas de acción que se han de recomendar a los clientes, los consultores están obligados a tener en cuenta las normasjurídicas vigentes. Es evidente que también deben tenerse en cuenta las normas de cada empresa sobre las condiciones de empleo. Por otro lado, cuando se han de resolver problemasjurídicos particularmente complejos con la ayuda del consultor, es posible que éste (si él mismo no posee esa formación) tenga que sugerir que se recurra a los servicios de un abogado competente especializado en derecho laboral.

El consultor debe estar también plenamente al corriente de las disposiciones pertinentes de cualquier convenio colectivo vigente que se apliquen a la empresa de que se trate (ya se refiera ese convenio a la industria, la región o la propia empresa). Debe conocer no sólo las disposiciones de los convenios, sino también las posibles interpretaciones de esas disposiciones que puedan haber sido objeto de estudio por los tribunales laborales, los árbitros u otros órganos decisores.

Con todo, las normas prescritas por la legislación o por los convenios colectivos son sólo dos de los conjuntos importantes de normas que ha de tomar en consideración el consultor. En casi todas las empresas, organizaciones o industrias establecidas hay costumbres, usos y prácticas sobre las relaciones de trabajo que exigen a menudo el mismo respeto que se otorga a las disposiciones legales. A veces estas costumbres, usos y prácticas son comunes a una región o localidad específica. Es imprescindible que el consultor las conozca perfectamente. Esto no significa que no pueda estar en condiciones de ejercer una influencia para que se produzcan cambios en las prácticas de las relaciones de trabajo establecidas. En realidad, éste puede ser un aspecto fundamental de su cometido. Sin embargo, debe reconocer que al hacerlo se debe poner un extremo cuidado y prestarse una considerable atención a posibles consecuencias imprevistas de la ruptura de prácticas tradicionales.

Asimismo, es muy importante que el consultor se familiarice con la posición, el punto de vista y las preocupaciones de los representantes de los trabajadores que hayan de participar en toda medida que pueda recomendar, puesto que las posibles reacciones de los trabajadores pueden resultar determinantes en esas recomendaciones. Sin embargo, antes de estudiar la conveniencia de establecer contactos personales con esos representantes, el consultor debe considerar, de acuerdo con el cliente, qué contactos resultarían apropiados antes y durante la elaboración de sus recomendaciones. Los tratos con los representantes de los trabajadores pueden ser muy delicados y

el consultor debe examinar con la dirección de la empresa qué esferas puede abordar en esos contactos así como los límites de su autoridad para comprometer a la dirección de la empresa si existe la posibilidad de que en esos contactos se asuman o infieran compromisos.

Podría también convenir que el consultor recomiende que se aproveche cualquier ocasión para celebrar consultas entre la dirección y los representantes de los trabajadores, en particular cuando se están estableciendo nuevas políticas respecto de las relaciones de trabajo. La cooperación o el consentimiento del sindicato o de otros representantes de los trabajadores pueden a menudo ser un factor esencial para el éxito de los esfuerzos del consultor.

La presente sección sólo tiene por objeto dar una idea de algunas de las preocupacioens más importantes del consultor en relaciones de trabajo. Hay que reconocer que los innumerables y complejos factores que influyen en estas relaciones hacen que cada consultoría sea sumamente particular e individual y que en la mayoría de estos casos las fórmulas preestablecidas deben ceder el paso a enfoques específicos individualizados.

Aunque suele ser la dirección la que contrata al consultor, puede haber casos en que un especialista, sobre todo si se trata de aspectos muy particulares de las relaciones entre los trabajadores y la empresa, sea contratado conjuntamente por la dirección y el sindicato y, a veces, incluso sólo por el sindicato. En cualquiera de estos últimos casos, las observaciones antes formuladas siguen mereciendo la atención del consultor en relaciones de trabajo.

[1] W. F. Glueck: *Personnel: A diagnostic approach* (Plano, TX, Business Publications, 1982), pág. 296. Citado en H. C. Jain y V. V. Murray: «Why the human resources management function fails», en *California Management Review*, vol. XXVI, núm. 4, verano de 1984, pág. 100.

[2] M. Lo Bosco: «Job analysis, job evaluation and job classification», en *Personnel* (Estados Unidos de América), mayo de 1985. pág. 74.

[3] Véase, por ejemplo, R. Sheldon: «Fraud in the training field», en *Education and Training(*Reino Unido),juniode 1985.

[4] Véase también A. Gladstone: *The manager's guide to international labour standards* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1986).

LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

17

El empleo de consultores por las empresas pequeñas es una tendencia incipiente en el mundo de los negocios. A medida que las actividades relacionadas con la dirección de las empresas se hacen más difíciles, la necesidad de ayuda exterior suele aumentar. Los directores de las empresas pequeñas que quieren seguir siendo competitivos necesitan examinar la conveniencia de recurrir a consultores de la misma manera que recurren a otros servicios de apoyo como los que prestan los banqueros, abogados, contables y asociaciones profesionales.

Los consultores pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico al participar más en la prestación de asistencia para la creación de pequeñas empresas. Para los nuevos empresarios, la fase inicial es la más difícil, pese a lo cual son pocos los consultores que se concentran en este aspecto importante de la creación de empresas. Los consultores podrían estudiar la conveniencia de establecer una capacitación de grupos de empresarios que se propongan lanzar nuevas empresas.

Las empresas pequeñas solicitan los servicios de consultores principalmente para resolver problemas operacionales concretos. La duración de las consultas dependerá del problema específico, pero la mayor parte de ellas se pueden llevar a cabo en un plazo de seis meses. Se requerirán consultas más largas si el problema guarda relación con la ampliación de las actividades de la empresa. La expansión lleva tiempo y el consultor puede tener que participar con regularidad durante un período de hasta uno o dos años.

17.1 Características de ia pequeña empresa

Definición de una pequeña empresa

La definición de una pequeña empresa tiende a variar según la naturaleza de sus actividades, el objetivo de la definición y el nivel de desarrollo que ha alcanzado la empresa. Los criterios para describir una empresa como «pequeña» pueden ser el número de empleados, el valor monetario de sus ventas, sus inversiones en capital, las

necesidades máximas de energía o diversas combinaciones de éstos y otros factores. En la mayor parte de las deliberaciones y documentos sobre el tema redactados por consultores de empresas, se indica que en una empresa pequeña la dirección administrativa y operacional está en manos de una o dos personas que adoptan también las decisiones importantes. Se ha descubierto que esa delimitación práctica abarca más del 85 por 100 de todas las empresas pequeñas, sea cual sea su definición.

El consultor debe conocer los factores que suelen distinguir a la pequeña empresa de la grande. En primer lugar, la pequeña empresa se financia principalmente con ahorros personales o familiares y sólo recurre en medida limitada a la financiación exterior durante sus etapas de formación. En segundo lugar, el director tiene un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo, y en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores de «pequeñez» influyen de modo considerable en el proceso consultivo.

La empresa pequeña posee claras ventajas, entre las que cabe mencionar la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, una propensión al uso intensivo de mano de obra y un trabajo de nivel técnico bajo a mediano, y la flexibilidad para adaptarse con rapidez a demandas y condiciones cambiantes. Desde el punto de vista gerencial, existe una ventaja en la participación personal en asuntos que van más allá del precio, el producto y las fechas de entrega. El director propietario suele estar más motivado que un director asalariado: trabaja más horas y más duramente y proporciona un mayor incentivo a los trabajadores con su ejemplo personal.

Una estructura orgánica sencilla implica la existencia de líneas de comunicación internas y externas a la empresa más directas y menos complicadas. La pequeñez de la empresa ayuda a determinar y desarrollar las capacidades de los trabajadores más rápidamente de lo que sucede en las empresas más importantes.

La pequeña empresa puede también lanzarse de forma experimental a nuevos mercados o entrar en ellos sin atraer la atención no deseada de grandes empresas. Puede atender a las demandas extremas en el mercado, las extremidades de la derecha o de la izquierda de una curva de distribución media, puesto que de la comercialización en masa para el consumidor medio se suelen ocupar las grandes empresas. Análogamente, una empresa de menor tamaño puede explotar con más rapidez las estructuras cambiantes del mercado y al consumidor «fluctuante» que se deja arrastrar por la corriente en el mercado.

Problemas especiales de las pequeñas empresas

Los problemas de las pequeñas empresas pueden ser generales o específicos. Los problemas de carácter general entrañan aspectos jurídicos de la empresa, el acceso al crédito y a las materias primas y la falta de una asistencia técnica y gerencial apropiada.

Los consultores de empresa deben conocer los problemas en el plano de la empresa, los cuales pueden parecer más difíciles de superar al director de una empresa pequeña que los problemas de una gran empresa a su presidente. La lista que figura a continuación indica las diversas dificultades con que se puede tropezar:

- Mientras que las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse por lo general tener un buen equipo de dirección general y de personal especializado, el jefe de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general y de carácter práctico a los que tiene que hacer frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.
- El director de una pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes o, en el mejor de los casos, mínimos. A fin de ahorrar gastos de explotación, suele prescindir de sistemas de información, deficiencia que se pone de manifiesto cuando la empresa alcanza una etapa de crecimiento.
- Debido a que la pequeña empresa sólo puede pagar salarios mínimos y ofrece escasas prestaciones adicionales, una reducida seguridad en el empleo y pocas posibilidades de ascenso, es lógico que tropiece con dificultades para contratar a empleados muy calificados.
- Una pequeña empresa nueva no suele atraer a los inversionistas profesionales, por lo que su director se ve muy limitado en su capacidad de obtener capital inicial. Este problema se agrava cuando, como sucede muy a menudo, la empresa tropieza con los problemas de crecimiento o dificultades de funcionamiento y su director trata de obtener más fondos para hacer frente a la expansión o a situaciones de crisis.
- A causa de este problema de la limitación de las reservas, unido a la escasa capacidad de endeudamiento, la empresa pequeña es en particular vulnerable a los cambios desfavorables de la coyuntura y a las recesiones económicas.
- Aunque la capacidad de cambiar y de adaptarse con rapidez sea una ventaja natural de la pequeña empresa, esta cualidad puede quedar anulada cuando la oportunidad que requiere un cambio rápido aparece súbitamente, porque el director puede estar demasiado ocupado con los problemas de funcionamiento en curso para pensar en el futuro.
- La existencia financiera sin reservas de la empresa no favorece las posibilidades de formación y perfeccionamiento del personal, con la pérdida consiguiente en la realización del pleno potencial de los recursos humanos de la empresa.
- Es difícil conseguir una alta productividad, debido a que la pequeña empresa no tiene los bajos costos de las empresas importantes que pueden, por ejemplo, comprar con descuento, conseguir economías de escala, recurrir a su sistema de comercialización y distribución perfeccionado, llevar a cabo sus propias actividades de investigación y desarrollo y constituir equipos de diseño de sistemas.
- La pequeña empresa suele limitarse a un único producto o servicio o a una gama reducida de productos o servicios, de tal modo que en momentos difíciles no puede diversificar las actividades como una gran empresa.
- El jefe es a menudo incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la pequeña empresa.

La pequeña empresa es una estructura relativamente frágil con limitados recursos para superar sus problemas. Incluso un problema insignificante puede representar

una amenaza para la vida de la empresa. En un país se calculó que el porcentaje de quiebras durante los dos primeros años de funcionamiento se elevaba al 50 por 100 para las empresas pequeñas nuevas.

Renuencia a recurrir a consultores

Muchos directores o jefes de empresas pequeñas se resisten a recurrir a consultores externos por los siguientes motivos:

— creen que sólo las grandes empresas pueden permitirse pagar los honorarios de un consultor;

— en muchos casos, los consultores no tendrán experiencia práctica en el tipo de empresa que necesita asistencia;

— la identificación de un consultor competente resulta difícil y lleva tiempo, porque la mayor parte de los jefes de empresas pequeñas han tenido escaso contacto anterior con los consultores;

— los jefes o directores de empresas se resisten a proporcionar a personas de fuera hechos y cifras relativos a su negocio;

— el empleo de un consultor puede ser considerado por el director como una admisión de su falta de competencia.

Para superar los prejuicios de los propietarios-directores, los consultores tienen que facilitar hechos y datos que indiquen el valor de sus servicios, de ser posible remitiéndose a casos concretos de otras empresas pequeñas en las que han prestado servicios los consultores.

17.2 Papel y características del consultor

El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser un generalista más que un especialista. Debe, por supuesto, tener formación profesional y considerable experiencia en los principios de la gestión tal como se aplican al desarrollo de la pequeña empresa. De particular importancia es el conocimiento de la interacción de las funciones de la pequeña empresa, dado que un cambio en una función suele tener repercusiones inmediatas en otras. Además, es conveniente que el consultor esté por lo menos familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu empresarial y que constituyen una base conceptual para las prácticas actuales de desarrollo de la pequeña empresa.

Como en toda combinación de habilidad y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera del consultor de pequeñas empresas. Al asesorar al director de una pequeña empresa, conviene asegurarse de que todas las tareas de gestión se llevan a cabo, aunque sea de manera imperfecta, en su totalidad, en lugar de que sólo se realicen el 75 por 100 de las tareas a la perfección descuidando el 25 por 100 restante. El consultor debe tener presente el cuadro «total» de la empresa, a fin de lograr que todas las funciones de administración y de explotación estén integradas armónicamente. El consultor necesita paciencia y perseveran-

cia 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 con exclusividad en sus actividades técnicas favoritas, por ejemplo la producción de bienes y la prestación de servicios.

La función del consultor se complica aun más en el sentido de que sus principales deberes de asesoramiento residen en aumentar los conocimientos del director y de otras personas que contribuyen a la dirección de la empresa al mismo tiempo que se espera de él que aporte soluciones prácticas factibles a todo un conjunto de problemas concretos, por ejemplo, en las esferas de la financiación, ventas, producción y compras. Aunque el tema es específico, en general supera los límites de una función o técnica particular. La técnica de la consultoría es amplia e incluye la prestación de asistencia para la aplicación cuando es necesario, y una formación no académica.

Los informes de rutina de consultoría, que se suelen presentar a las organizaciones importantes, no se aplican a la pequeña empresa. Los informes escritos deben ser breves, sencillos y limitados a un mínimo, y a menudo sólo se presentan al final del cometido para explicar lo que se ha hecho y por qué, y lo que hace falta hacer en el futuro.

El consultor debe comprender asimismo que los clientes no son necesariamente los mejores y más calificados directores disponibles. Por añadidura, con frecuencia no existen servicios de formación al alcance de la mano para contribuir a remediar deficiencias evidentes. Por ese motivo, en lugar de adoptar un aire profesional e insistir en sus conocimientos técnicos para influir en sus clientes, el consultor debe utilizar un estilo más sencillo. Dosificando persuasión, alabanzas y reprimendas es probable que obtenga los resultados que desea.

El cliente director de la pequeña empresa puede experimentar una grave sensación de fracaso, cuando se ve obligado a emplear los servicios de un consultor. Por consiguiente, el consultor debe procurar que el cliente recupere su confianza, además de aportarle asistencia técnica.

Sin duda, la falta de datos es el principal obstáculo para realizar una tarea de consultoría con una pequeña empresa. Normalmente la única fuente de información es el director, el cual suele estar «demasiado ocupado» para ser entrevistado. El consultor tendrá que dar pruebas de ingeniosidad, perseverancia y tenacidad para obtener la información requerida.

Durante los últimos treinta años muchos gobiernos, asociaciones de empleadores, asociaciones profesionales, cámaras de comercio y entidades análogas han establecido servicios e instalaciones especiales para la pequeña empresa, entre los cuales figuran los siguientes:

® concesión de créditos (préstamos y garantías);

- exoneraciones fiscales (a fin de permitir la acumulación del capital necesario para la supervivencia y el crecimiento);

® mercados reservados y preferenciales para bienes y servicios (reservas, compensaciones y subcontratos especiales públicos);

® polígonos o parques industriales;

- servicios de diseño y control de calidad de los productos;

- servicios de asesoramiento sobre posibilidades de exportación;
- estudios de mercado y de viabilidad;
- compras a granel a costo reducido de materias primas, etc.

Aunque es probable que pueda obtener directamente asesoramiento de técnicos encargados de servicios particulares, un director o propietario de una pequeña empresa pueden tener dificultades para decidir cuándo y cómo utilizar esos servicios. El consultor de empresas tiene que asesorar sobre todo un conjunto de servicios y recomendar prioridades y costos aceptables de esos servicios al director. Esto incluye el asesoramiento sobre dónde encontrar la información pertinente. En los países en desarrollo, los consultores de empresa participan cada vez más en el asesoramiento de empresas pequeñas y medianas locales sobre las transferencias de tecnología, las empresas mixtas con empresas de países industrializados, la subcontratación o los servicios de concesionarios.

La buena salud, la tenacidad y la resistencia son las principales cualidades que deben tener los consultores. Los directores de empresas pequeñas tienen poco respeto por el horario normal de trabajo y, una vez superados los temores iniciales, aprenden con rapidez a pedir ayuda cuándo y cómo les parece bien. El consultor se parece mucho al médico de familia en el sentido de que está siempre disponible y algunos clientes, afortunada o lamentablemente, dan esto por supuesto. Los clientes a menudo se sorprenden al enterarse de que los consultores desean tener tiempo libre para comer y pueden manifestar incluso el deseo de ver a sus familias algunos fines de semana o por la noche.

La responsabilidad es también desproporcionada. En la mayoría de las tareas normales de consultoría por cuenta de grandes organizaciones, hay cierta tolerancia del error porque los informes son verificados por supervisores y los informes muy importantes son examinados por un director de la dependencia de consultoría. Sin embargo, cuando se trata de una pequeña empresa, un error del consultor puede resultar fatal para la organización que solicitó asistencia. Como esa asistencia tiende a ser directa e inmediata, el consultor dispone de un tiempo reducido para verificar las ideas y las propuestas con sus colegas. Parafraseando la famosa plegaria de Reinhold Niebuhr, la Organización Asiática de Productividad ha presentado el papel del consultor de la pequeña empresa en forma de una «plegaria del consultor»:

> Señor, concédeme
> VALOR para cambiar lo que pueda cambiar,
> PACIENCIA para aceptar lo que no pueda cambiar, y
> SABIDURIA para saber la diferencia.

El tiempo puede ser una cuestión crítica. El consultor suele estar sometido a una gran presión puesto que con frecuencia su asistencia sólo se solicita cuando ha estallado una crisis y el director no puede resolver personalmente el problema. Al dosificar de manerajuiciosa las funciones de «experto asesor» e «impulsor del proceso» se espera que el consultor haga lo necesario para prestar asistencia al director. En final de cuentas, debe recordarse que el trabajo del consultor consiste en asesorar y *no* en dirigir. Las veces en que el asesoramiento del consultor no pueda ser aceptado o se-

guido por la dirección, el consultor debe guiarse por el dicho de que «se puede llevar a un caballo adonde hay agua, pero no se lo puede obligar a que beba». De modo análogo, el consultor no se debe sentir responsable del fracaso de una pequeña empresa ni debe pretender tampoco que se le reconozca su éxito. El consultor debe concentrarse en el éxito de su tarea.

17.3 Las tareas de consultoría en el ciclo vital de una empresa

El examen realizado en los capítulos anteriores de las situaciones y problemas empresariales de que se ocupan los consultores incluye varios conceptos y experiencias relacionados con la consultoría en la pequeña empresa. Sin embargo, ciertas situaciones son específicas de este tipo de consultoría.

Los consultores de las pequeñas empresas han de transformarse a medida que se modifica la actividad empresarial. Deben adquirir un mayor conocimiento de la información y de la forma de tener acceso a ella. Es esencial que los consultores comprendan los usos de los programas de computadora y de las computadoras en relación con las actividades de una pequeña empresa, especialmente la manera de transformar los impresos de computadora en información útil para los directores de pequeñas empresas. Una esfera de interés naciente para las pequeñas empresas parece residir en el sector de las relaciones de trabajo, en los países en que la mano de obra sindicada está haciendo oír sus reclamaciones.

La capacidad de comunicación está adquiriendo mayor importancia y puede superar con el tiempo incluso el conocimiento técnico y otras calificaciones del consultor. La tarea esencial de los consultores estriba en utilizar sus capacidades de comunicación para «sacar» los problemas y «conectar» soluciones. El consultor debe contar con una buena red de técnicos muy calificados que puedan prestar asistencia en la solución de problemas específicos. Una vez determinada la solución, las capacidades de comunicación del consultor son las que deben convencer al director de que ha de aplicar la solución.

El propietario de una pequeña empresa se enfrenta con un sinnúmero de problemas y el consultor debe estar dispuesto a satisfacer sus diversas necesidades. El consultor puede ser considerado como un «taller ocasional» en que los empresarios puedan recibir la asistencia necesaria. Las etapas que se indican a continuación sirven para ilustrar el conjunto de problemas que afrontan los consultores al ocuparse de una empresa a lo largo de su ciclo de vida normal.

Etapa 1: Al principio mismo

Sus datos biográficos sugieren que los directores de pequeñas empresas que tienen éxito, llamados a veces empresarios (definición que, en realidad, tiene implicaciones que no se limitan a las pequeñas empresas) suelen poseer características distintivas. Son a menudo los primogénitos de una familia y han tenido que asumir una responsabilidad superior a la normal muy pronto en su vida. En muchos casos son

hijos de trabajadores independientes, pero no necesariamente en la misma agrupación profesional, profesión o servicio. Tales personas han tenido una sólida educación, no siempre prolongada y, por regla general, más de cinco años de experiencia real de trabajo.

En cuanto a su personalidad, tienden a ser optimistas, a correr riesgos moderados, en contraposición con el jugador y las personas que evitan todo riesgo, y creen que uno de los motivos fundamentales de su vida es el control de su propio destino y no simplemente ganar dinero. Suelen estar casados, y la vida familiar distrae mínimamente su atención, ya que tienen con frecuencia un cónyuge que puede no estar muy contento con su estilo de vida, pero que comprende y se da cuenta de las exigencias a que se ve sometido su consorte.

Una característica esencial de los empresarios con éxito es que son mental y físicamente muy activos. Suelen organizarse muy bien y disponer de su tiempo con eficacia. El éxito puede deberse no tanto a la calidad, sino a la cantidad de los planes que preparan y ejecutan. En resumen, cuanto mayor es el esfuerzo, mayores son las posibilidades de éxito.

Al tratar con un principiante, el consultor debe pasar revista a sus antecedentes e intereses para determinar si está tratando con un empresario probable o posible y llevar a cabo su cometido en consecuencia. El proyecto se debe examinar detenidamente, teniendo presentes los aspectos positivos y las deficiencias que son comunes a las pequeñas empresas. Se debe establecer una lista de verificación de los aspectos que se han de examinar.

Etapa 2: Puesta en marcha

Si se da por supuesto que el cliente desea poner en marcha una nueva empresa, el consultor debe, tras examinar la propuesta, prepararse para tres posibilidades por lo menos y elaborar planes de recambio apropiados:

1) ¿qué puede ocurrir en el mejor de los casos (enfoque «imaginativo e inseguro»)?
2) ¿qué puede ocurrir con probabilidad (la base del «plan de la empresa»)?
3) ¿qué puede ocurrir en el peor de los casos (evaluación realista del «riesgo de disminución»)?

El consultor debe hablar sinceramente con su cliente acerca de las dos primeras posibilidades, que suelen constituir problemas «de creación», mientras que la tercera, que es un problema «de corrección», debe reservarse para el asesor del propio consultor porque 1) es poco probable que el cliente preste oído a la «peor situación» o que esté de acuerdo con ella, o 2) el apoyo y no el desaliento debe contribuir a alcanzar las plenas posibilidades potenciales de la propuesta. Sin embargo, el consultor debe elaborar planes de contingencia detallados para las tres posibilidades, aunque sólo sea para tener en cuenta la «ley de Murphy» («Si algo es posible que vaya mal, irá mal»).

Un buen director de pequeña empresa suele ser capaz de concebir muchas ideas muy rápidamente. El consultor debe estimular esta facultad y ayudar al cliente a obtener y registrar datos cuantitativos pertinentes acerca de esas ideas por dos razones: en primer lugar, para facilitar una elección lógica entre las posibilidades y, en segundo

lugar, para usarlos como pruebas de apoyo si el director siente dudas inquietantes sobre el plan una vez que se ha puesto en marcha.

Se cometerán errores, en particular en las etapas iniciales, errores que forman parte del proceso general de aprendizaje. La tarea del consultor consiste en reducir al mínimo los errores cometidos por el director en esas etapas. No obstante, es preferible asegurarse de que no se ponga nunca en marcha un plan ineficaz al tratar de salvar un proyecto imposible en una fecha posterior, lo que se plasma en la máxima de consultoría siguiente: «Es mucho más fácil engendrar que resucitar.» Si es necesario, se puede dejar caer la propuesta en el olvido y estimular al cliente a que haga un nuevo intento cuando disponga de más datos y de más apoyos. Si se decide seguir adelante con la empresa, el consultor debe alentar al cliente a poner en ello todo su empeño. La adopción de decisiones eficaces y la acción rápida son vitales; hay poco margen para las medias tintas o los errores en un nuevo proyecto.

Desde el punto de vista funcional, el consultor debe incitar al cliente a utilizar desde el principio los servicios de ciertos especialistas, si se lo puede permitir, porque si la empresa crece, los especialistas estarán familiarizados con su historia, sus prácticas y resultados, y podrán así prestarle ayuda en forma muy efectiva. Entre estos especialistas cabe mencionar los siguientes:

- una asesoríajurídica (de buena reputación y la mejor que permitan los medios disponibles);
- un contable (con las mismas cualidades que las exigidas a la asesoríajurídica);
- un banquero (una persona, no una institución, a fin de establecer una relación de confianza mutua);
- un agente de seguros (con cualidades análogas a las del banquero);
- un experto en comercialización (según el tipo de empresa de que se trate; cuando la orientación fundamental de la empresa no es la comercialización, a menudo es conveniente relacionarse con tales expertos en las etapas formativas).

El consultor de pequeñas empresas debe poseer una amplia competencia en las diversas funciones de la dirección de empresa y muy en particular con respecto a los asuntos financieros. El sector financiero plantea problemas en lo que concierne a la atracción del capital inicial y al control de los gastos e ingresos; los consultores de empresas pequeñas no muy versados en este sector constituyen un peligro para los clientes y no pueden pretender poseer una competencia profesional en el verdadero sentido de la palabra.

A menudo una evaluación financiera de expertos a fondo es el único recurso de que dispone el consultor para cumplir la tarea necesaria, aunque desagradable, de recomendar el abandono de una empresa en vez de alentar a que se haga un esfuerzo para mantenerla a flote, lo cual conduciría a problemas insuperables para todos los involucrados.

En las etapas iniciales de la empresa, este temor de que ocurra una tragedia merece ser objeto de una atención mayor de lo que parece estarjustificado. Con frecuencia, los ahorros de la familia y los amigos se invierten en financiar las necesidades de capital de la nueva empresa simplemente porque «nadie más prestará el dinero». Este

hecho sugiere por sí sólo que el plan no es quizá muy atinado. Si ningún organismo de financiación considera que una propuesta vale la pena (a pesar de aceptar un margen de posibles fracasos), ¿por qué ha de recomendar un consultor que los ahorros familiares se pongan en peligro en una empresa arriesgada? Por supuesto, el empresario debe invertir siempre sus propios fondos, pero no sólo porque nadie más esté dispuesto a sostenerla. Si es probable que el fracaso cause excesivas dificultades, al preparar el tercer plan de contingencia (la opción de lo peor que puede ocurrir), el consultor está profesionalmente obligado a disuadir a su cliente de que se embarque en tal empresa.

Durante la fase de puesta en marcha, el consultor puede remitirse a la lista mnemotécnica que figura a continuación, basada en un número considerable de estudios destinados a detectar las posibles esferas de problemas en las pequeñas empresas. Por orden de importancia para diagnosticar las esferas problemáticas, es probable que el consultor descubra deficiencias correspondientes a alguna de las siete categorías siguientes:

— en la dirección (falta de experiencia);
— en el sector financiero (falta de capital, mal control de los costos);
— en el material (mal emplazamiento, existencias excesivas);
— en las máquinas (demasiado activo fijo inmovilizado);
— en la comercialización (concesión inadecuada de créditos);
— en la mentalidad (falta de previsión de expansión);
— en la motivación (malas actitudes hacia el trabajo y la responsabilidad).

Etapa 3: Crecimiento

Después de haber capeado las etapas 1 y 2, el consultor puede ser en ciertas ocasiones recompensado con una serie de problemas competamente nuevos, que aparecen en la medida en que la empresa empieza a madurar, y el cometido del consultor adopta un aspecto progresivo. Este es el momento oportuno para examinar a fondo no sólo las deficiencias que se han de superar, sino también las oportunidades de desarrollo y las diferentes opciones financieras que permitirían a la empresa aprovechar las oportunidades más interesantes. Al ayudar al director a distribuir sus recursos, el consultor puede desear remitirse al «principio de cuatro a uno» que cabe fijar como una regla empírica:

- el 20 por 100 de los clientes absorben el 80 por 100 de las ventas;
- el 20 por 100 de las existencias producen el 80 por 100 de los movimientos;
- el 20 por 100 del personal ocasiona el 80 por 100 de los problemas;
- el 20 por 100 de los vendedores logran el 80 por 100 de las ventas, etc.

El consultor debe alentar al director a «jugar con los porcentajes» y a concentrarse en las esferas críticas. Durante esta fase de maduración de la empresa, el director, sumergido en los problemas operativos cotidianos, normalmente no puede prestar atención a la planificación a largo o mediano plazo indispensable para mantener el crecimiento y asegurar la supervivencia de la empresa. El consultor puede ayudarlo

estimulándolo a mirar hacia el futuro. Por ejemplo, puede presentarle organigramas, con las correspondientes descripciones de las tareas actuales y compararlas con la estructura que la empresa debería tener cinco o diez años más tarde, mostrando los cambios probables. Las actividades de creación requieren en general un poco de inspiración, considerable incubación y mucho trabajo duro. El consultor debe, pues, asegurarse de que el director dedique los recursos y el tiempo necesarios para el futuro crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una característica notable de los directores eficientes es que son personas excepcionalmente bien organizadas. El consultor debe estimular esta virtud fomentando el perfeccionamiento de los dirigentes, presentándoles sistemas, alentando a los directores a documentarse sobre las cuestiones gerenciales e insistiendo en las previsiones, los prespuestos y los controles. Es probable que durante esta etapa de maduración se cree un puesto de contable (controlador financiero).

El consultor debe recurrir asimismo a su conocimiento de empresas comparables para valorar la productividad de su cliente. Para ello es sumamente útil tener un conocimiento de todo un conjunto de datos comparativos entre empresas, en forma de razones insumo/producto y coeficientes de productividad. El consultor debe saber dónde se puede obtener esa información.

Etapa 4: Salida de la empresa

Llegará finalmente el momento en que el director considere que su empresa ha alcanzado una etapa de crecimiento en la que ya no puede considerarse pequeña y en la que surgirán problemas relacionados con el crecimiento, la financiación, la estructura de la empresa, la delegación de facultades, etc. El consultor de pequeñas empresas debe entonces remitir prudentemente al director a especialistas capaces de prestarle asistencia en la nueva situación.

Por otro lado, el director puede decidir renunciar a la dirección rutinaria de la empresa y preferir empezar algo nuevo, volver a ser un empleado o jubilarse. En tal caso, la liquidación de la empresa se convierte en el problema esencial de ese momento.

La determinación del valor monetario de una empresa suele efectuarse de alguna de las tres maneras siguientes:

1) *valor de liquidación o de ventaforzada*, cuando la empresa se saca en la práctica a pública subasta y se vende al mejor postor (si lo hay);
2) *valor contable*, cuando los activos se evalúan al precio de costo menos depreciación y se venden por separado en diversos mercados;
3) *valor de mercado*, cuando la entidad se vende como una empresa en funcionamiento y elementos como el crédito comercial se incluyen en el precio.

Diversas condiciones (por ejemplo, la muerte del dueño) pueden determinar cuál de esos métodos de tasación ha de usarse. En general, el método del valor de mercado es el que más conviene al vendedor.

El consultor está obligado a ayudar a su cliente a obtener el mejor resultado posible. No obstante, debe tener presente que las mejores ventas son aquellas en que

tanto el vendedor como el comprador concluyen la operación plenamente conformes. Para llegar a esta situación ideal, el consultor debe estimular al vendedor a «que haga alguna concesión» al nuevo propietario. De esta manera las posibilidades de venta aumentan, a menudo se ahorra tiempo y se reducen las probabilidades de reclamaciones. Si el dueño de la empresa trata de sacar el máximo partido al comprador potencial, es posible que la venta se realice pasado el límite del rendimiento decreciente.

Otra situación final se presenta cuando el director es sucedido por un miembro de su familia o por otra persona. En las pequeñas empresas, aparte de sectores en los que la igualdad y la responsabilidad son evidentes, como los estudios de médicos o abogados, la dirección compartida rara vez tiene éxito. A los efectos de la dirección, el control y la responsabilidad, casi siempre es mejor contar con un solo director conocido que dividir la autoridad entre varias personas, por ejemplo, dos hermanos. Si ello es posible, un miembro de la familia sólo debe suceder a otro tras haber adquirido experiencia en el trabajo en otras empresas, pues de lo contrario la dirección tiende a anquilosarse por exceso de tradición.

17.4 Esferasdeespecialinterés

El asesoramiento de las empresas familiares

La utilización de consultores por las pequeñas empresas familiares no es corriente. Incluso después de un contacto inicial, son pocos los contratos regulares de consultoría que se llegan a terminar. Debido a las íntimas relaciones entre los miembros de la familia, éstos son sumamente reacios a debatir sobre los conflictos y problemas de su empresa. Los problemas personales y empresariales están inextricablemente entrelazados y en muchos casos el consultor tiene enormes dificultades para ponerlos al descubierto, por no hablar de resolverlos.

Antes de tratar de solucionar los problemas de la empresa, el consultor debe entrevistarse por separado con cada uno de los miembros de la familia para entender la dinámica familiar en la medida en que está relacionada con el funcionamiento de la empresa. El consultor debe tratar de ganarse el apoyo y la confianza de todos los miembros de la familia *antes* de reunirse con ellos como grupo para examinar los problemas empresariales.

Cuando los lazos familiares son fuertes, el orgullo familiar puede ser un factor importante en la solución de conflicto. En situaciones en que los lazos familiares son débiles, puede resultar preferible proponer que algunos miembros abandonen la empresa y se dediquen a otras carreras o profesiones.

Servicios de extensión

En la mayor parte de los países en desarrollo las pequeñas empresas no recurren ampliamente a consultores privados. Sin embargo, a menudo se proporcionan servicios de consultoría por medio de servicios de extensión patrocinados por el gobierno que se prestan a empresas pequeñas. Los agentes del servicio de extensión toman la

iniciativa, visitan a las pequeñas empresas y proporcionan a los empresarios servicios y asesoramiento directos. Esa asistencia puede incluir las actividades siguientes:

— asesoramiento sobre todos los aspectos de la dirección, organización del trabajo y diseño, desarrollo y adaptación de productos; se puede dar importancia primordial a los cálculos de los precios, la contabilidad y la planificación financiera;

— comercialización nacional y de exportación, con inclusión de subcontratos y control de inventarios;

— adquisición de materiales;

— elección de tecnología y solución de problemas técnicos, con inclusión de las necesidades de conocimientos técnicos, espacio, servicios públicos y equipo y métodos de adquisición;

— asesoramiento sobre las posibles fuentes de financiación y ayuda para tener acceso a la financiación, por ejemplo mediante la preparación de solicitudes de préstamos;

— determinación de las necesidades de formación de los trabajadores y propietarios/directores, así como de las posibles fuentes de capacitación;

— explicación de las reglamentaciones estatales y realización del trabajo burocrático conexo, con inclusión de las cuestiones fiscales y jurídicas como la constitución de sociedades, el registro, la concesión de licencias, las subvenciones, etcétera, y

— control de la calidad y normalización, particularmente en los casos en que son importantes la subcontratación y la promoción de las exportaciones.

Sólo raras veces es necesario o posible que el servicio de extensión participe en todas estas funciones al mismo tiempo. Las funciones específicas dependerán de la índole del grupo destinatario, en lo que respecta a sus calificaciones técnicas y al subsector al que pertenecen los empresarios destinatarios, a saber, manufacturero, edificación, turismo, comercio, etc. Con todo, existe un acuerdo general en que se ha de adoptar un enfoque integrado para evaluar y satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas. Ese enfoque combinaría, por ejemplo, la capacitación, la asistencia tecnológica, el crédito y, en algunos casos, la infraestructura física.

El agente del servicio de extensión puede ser considerado como un «localizador de problemas» que determina las esferas problemáticas y remite al emprendedor a entidades de asistencia especializadas como las cámaras de comercio, las asociaciones profesionales, los grupos de comerciantes y artesanos, consultores privados, instituciones docentes o grandes empresas. A fin de que sean útiles para los empresarios, los servicios de extensión se deben valorar en función de su capacidad para percibir sus necesidades, diagnosticar correctamente los problemas que se producen y aportar asesoramiento y apoyo oportunos y adecuados. Un sistema de prestación de servicios que ha resultado sumamente positivo es la utilización de un servicio de teléfono «directo», con arreglo al cual se pueden hacer llamadas gratuitas o con tarifa reducida para que los clientes y los consultores puedan pedir asesoramiento inmediato al servicio de extensión.

LA CONSULTORIA EN LA GESTION DE LA EMPRESA PUBLICA

18

Las organizaciones del sector público, las empresas en particular, constituyen un mercado importante de los servicios de consultoría de empresas en muchos países debido al creciente interés por la eficiencia del sector público y la calidad de los servicios públicos. Se suele considerar a los consultores de empresas como una fuente útil de ideas y conocimientos técnicos que pueden aumentar la eficiencia.

En algunos países existen servicios de consultoría del sector público, incluidos la consultoría interna y los servicios de gestión en actividades del sector público como el suministro de energía, el abastecimiento de agua o los ferrocarriles. Los consultores privados independientes también realizan una gran actividad en el sector público. Los consultores privados han contribuido cada vez más a transferir la experiencia en la esfera de la gestión en el sector privado a las organizaciones públicas y contribuyen a los esfuerzos de mejoramiento del rendimiento en el sector público.

La gama de actividades de consultoría en el sector público ha sido muy amplia. Esas actividades pueden llevarse a cabo en cualquier esfera funcional de la gestión o estar relacionadas con cuestiones generales de política, estrategia, planificación de la empresa, organización y mejoramiento general del rendimiento. Pueden estar relacionadas con empresas individuales, grupos de empresas o incluso con todo un sector. Aunque los principios y los métodos de la consultoría examinados en nuestro libro son aplicables en general al sector público, los cometidos de consultoría en este sector entrañan también algunos factores y limitaciones concretos que no existen, o que no tienen la misma importancia, en la consultoría relativa a las organizaciones privadas.

Un consultor que tiene la intención de trabajar en el sector público debe conocer sus características y limitaciones específicas. De lo contrario, no podrá orientarse y actuar en el marco de las complejas relaciones en que están envueltas todas las organizaciones públicas. Se necesita un buen conocimiento del medio ambiente, las relaciones y los procedimientos del sector público ‘. Asimismo, los consultores deben adquirir la capacidad de colaborar con los administradores y gestores públicos, y de utilizar enfoques y métodos que resulten aceptables para los diversos interlocutores involucrados.

La influencia del ambiente del sector público no es idéntica en todas las tareas

de consultoría. Sin embargo, todo cometido que guarde relación con problemas aparentemente técnicos (por ejemplo, en la gestión de la producción o la contabilidad de costos) a menudo requiere un trato especial. Aunque es posible que el consultor recomiende una solución que, desde el punto de vista estrictamente técnico, sea igualmente aplicable a una empresa pública o privada, los factores ambientales y las fuerzas que influyen en su aplicación pueden ser muy diferentes.

18.1 Conocimientodelosclientes del sector público

En primer lugar, conviene averiguar quién desea que se realice un proyecto de consultoría y con qué fin. El empleo de consultores puede tener su origen en alguna de las dos razones siguientes: alguna administración pública los contrata para que contribuyan a impulsar cambios que los directores de una empresa pública no pueden o no quieren introducir; o bien, una empresa puede contratarlos para que respalden nuevas ideas que la administración pública no está dispuesta a aceptar. En consecuencia, es útil que los consultores estén conscientes de las circunstancias y los motivos que han conducido a su contratación.

El objetivo real del proyecto no siempre es el que se indica en el mandato. En algunos países, se encargan misiones debido a que existe una exigencia pública de que se debe hacer algo. En la etapa de realización, sin embargo, surgen dificultades y las administraciones públicas a menudo carecen de la voluntad política para adoptar medidas que son políticamente impopulares. En otros casos, un organismo público puede tener una buena idea, pero otros organismos con tanta o mayor influencia no saben nada de ella o no la apoyan. El consultor se encuentra atrapado en un conflicto entre organismos y su proyecto está condenado al fracaso.

Es esencial evaluar las actitudes de la dirección y del personal de la empresa pública de que se trate. Si la contratación tiene su origen en una decisión ministerial y se refiere a una empresa que depende de ese ministerio, conviene descubrir cuáles son los objetivos de la dirección. La batalla no está perdida de antemano, si una empresa se muestra reacia a realizar un proyecto formulado desde arriba, pero se requerirán considerables explicaciones pacientes y persuasión para conquistarse su confianza y apoyo. Sería iluso creer que, una vez que el ministerio encargado de la supervisión ha adoptado su decisión, se impartirán simplemente instrucciones a los directores de la empresa y éstos las obedecerán. Los directores y los consultores experimentados saben muy bien que existe una diferencia —a veces sorprendentemente importante— entre las órdenes y su ejecución efectiva.

En estos últimos años, los consultores de empresas han participado en importantes estudios sectoriales de las empresas públicas, su medio ambiente y sus sistemas de gestión. Algunos de esos estudios, particularmente en Africa, se han iniciado en relación con la determinación y preparación de proyectos vinculados con la reestructuración, rehabilitación y mejoramiento del rendimiento de las empresas del sector público, para los cuales los gobiernos han solicitado préstamos de los bancos de desarrollo. En esos proyectos participan varios interlocutores del sector público —empresas, mi-

nisterios y organismos interesados en diversos aspectos de la gestión y el desarrollo sectoriales y empresariales—, además del organismo que ha de financiar el proyecto. Es posible que exista un programa convenido de medidas y un comité de dirección encargado de la coordinación y supervisión del programa. Tal vez se pida al consultor que trabaje primordialmente con ese comité. En la práctica, las relaciones son siempre bastante complejas y nunca se puede dar por supuesto que todos los interlocutores persiguen la misma meta y tienen las mismas esperanzas con respecto a la consultoría. Si el empleo de un consultor de empresas fue sugerido por un banco de desarrollo o por un organismo de asistencia técnica, el consultor debe poner sumo cuidado en que su presencia no sea percibida como una imposición.

Por otro lado, las organizaciones del sector público suelen aplicar ciertos procedimientos en los servicios de compra. El consultor debe enterarse de cuál es ese procedimiento; en muchos países existen publicaciones relativas a la adquisición por parte de la administración pública de servicios profesionales y de otro tipo que proporcionan información pertinente. El procedimiento puede ser diferente del que se suele aplicar en una empresa privada. El consultor tiene interés en adaptarse a las normas de procedimiento en vigor, aun cuando no esté convencido de su eficacia. Por ejemplo, la forma de presentación de las propuestas debe respetarse o la estructura de los honorarios justificarse en la forma requerida por las normas. Los consultores que no están acostumbrados a tratar con el sector público pueden sorprenderse ante los extensos procedimientos de selección y aprobación, que imposibilitan el mantener el equipo propuesto a disposición hasta el comienzo de la tarea, o incluso imponen la necesidad de volver a diseñar el proyecto cuando la decisión de comenzarlo se ha adoptado finalmente.

También es importante saber cómo elaboran sus presupuestos las organizaciones del sector público y cómo desembolsan los fondos para contratar servicios profesionales. Muchos consultores podrían evitar dificultades si descubrieran con exactitud qué tienen que hacer y qué firma se requiere para ser pagados a tiempo.

18.2 El medio ambiente del sector público

Los consultores de empresas están muy conscientes de la necesidad de considerar a cada organización como parte de su medio ambiente. Lo que sucede en una empresa muy a menudo está muy influido por factores externos sobre los que el gestor o director puede tener escaso o nulo control. En las empresas públicas esta dimensión es cada vez más pronunciada. La mayor parte de los factores que constituyen el medio ambiente de las empresas privadas influyen igualmente en las empresas públicas. Además, existen factores institucionales e influencias concretas:

- las normas generales del sector público y de la administración pública pueden aplicarse asimismo a las empresas económicas públicas, pero en algunos sectores las empresas tienen que respetar reglamentos y códigos especiales;
- muchas decisiones de gestión acerca de la empresa se toman fuera de ella, y es posible que, antes de adoptarse una decisión, se requiera la aplicación de un amplio procedimiento de consulta en el que participen diversas dependencias de la estructura estatal;

- es posible que exista un sistema uniforme de planificación y presentación de informes que se aplica a todas las empresas y demás organizaciones del sector público;
- aunque la empresa normalmente presenta sus informes a un único departamento u organismo estatal (por ejemplo, las empresas de transporte dependen del Ministerio de Transporte), mantiene también relaciones más o menos directas con otros departamentos estatales en esferas como la planificación, inversión, estadísticas, financiación y contabüidad, auditoría, desarrollo regional, comercio exterior, salarios y sueldos, o nombramientos para puestos de dirección, entre otras.

Las relaciones entre la empresa y la administración pública pueden estar relativamente bien definidas y tratadas como un sistema equilibrado en los documentos oficiales. Sin embargo, la realidad es a menudo diferente. La experiencia muestra que la coordinación y la cooperación entre los diversos organismos públicos es difícil y tiene muchas deficiencias tanto en los países industrializados como en desarrollo. En algunos países, diversos ministerios persiguen sus propias metas y tienen diferentes percepciones de lo que deben conseguir las empresas públicas. Las exigencias impuestas a la dirección de la empresa y las instrucciones enviadas a las empresas por diferentes departamentos públicos pueden no estar coordinadas o ser incluso contradictorias. En algunos casos existe un conflicto entre diversos objetivos económicos, financieros y sociales asignados a las empresas públicas. El gobierno desearía que su rentabilidad mejorase, a condición de que se mantenga el empleo, de que no aumenten las tarifas por los servicios y de que no se suspendan los servicios no rentables. Los directores de las empresas públicas se sienten a menudo confusos entre los inicios incoherentes que proceden de diversos organismos públicos, lo que dificulta aun más la formulación de la estrategia empresarial. Por añadidura, si una empresa tiene que tratar de alcanzar varios objetivos incompatibles, es muy difícil, por no decir imposible, evaluar su rendimiento global y demostrar quién es realmente responsable y de qué es responsable.

Las relaciones financieras en el sector público pueden representar un problema peculiar. La economía de una empresa individual se ve a menudo distorsionada por el hecho de que el propio gobierno no respeta la autonomía financiera de la empresa y retrasa de forma indebida los pagos por sus productos y servicios o admite que las empresas públicas no atienden con rapidez a sus compromisos financieros mutuos. Las empresas, a su vez, no pueden prestar servicios y reembolsar los préstamos recibidos del Estado o de los bancos comerciales, y así sucesivamente.

Existe otro aspecto importante del medio ambiente de la empresa pública. Se admita o no de modo oficial, la gestión del sector público está influida por la política y tiende a estar más o menos politizada. En algunos países, esta influencia se limita a los objetivos generales del sector; al fijar los objetivos el gobierno se orienta por las metas políticas básicas que persigue el partido o la coalición que está en el poder. En otros países, la política puede calar en todas las relaciones y decisiones de la gestión pública, en la esfera del personal en particular. Si tal sucede, los gestores suelen hacerse la pregunta siguiente: «¿Cómo considerarán los políticos mi decisión?»; en lugar de preguntarse: «¿Qué debo decidir para que la empresa sea rentable y eficaz?». Muy

a menudo sucede que, cuando en el país se prevé un cambio político importante, digamos en las elecciones próximas, quedan paralizadas todas las decisiones importantes que se han de adoptar en el sector público.

En el medio ambiente de ciertas empresas públicas es posible que no se den algunos factores esenciales, o su papel puede quedar suprimido. Analizar las causas y las consecuencias de esta situación será una tarea fundamental del consultor. Este puede descubrir que la empresa pública se encuentra en una situación de monopolio y no tiene que hacer frente a ninguna competencia de otros abastecedores de bienes y servicios. O es posible que los precios y las tarifas de los insumos y/o productos sean fijados por el gobierno, y garanticen un fácil beneficio para la empresa o, por el contrario, imposibiliten la rentabilidad.

El consultor debe tratar de analizar las razones de una falta de funcionamiento o de un funcionamiento débil del mercado y de otras fuerzas que normalmente afectan a las empresas económicas. Puede llegar a la conclusión de que el gobierno ha elegido de modo intencional suprimir ciertas fuerzas, por ejemplo, eliminar la competencia para proteger a las nuevas industrias nacionales. Valdrá la pena examinar la repercusión de las medidas proteccionistas en el crecimiento de las empresas nacionales de que se trate, así como la calidad, el precio y la competitividad de sus productos. Con frecuencia, el consultor descubrirá que un mercado y una estructura de precios distorsionados no son una manifestación de racionalidad socioeconómica o política, sino de una gestión miope e incoherente de la economía.

El consultor debe procurar entender cómo funciona el sistema en conjunto y cuáles son los motivos que explican las diversas medidas, o la falta de medidas adecuadas. La viabilidad política tiende a ocupar un lugar elevado entre los criterios utilizados para adoptar decisiones, pero esa viabilidad es en lo esencial un asunto dejuicio subjetivo, que refleja las opiniones y prioridades políticas elegidas por los que adoptan las decisiones.

El hecho de que el consultor pueda o no sugerir cambios en el sistema de gestión pública y en las relaciones entre la administración pública y la empresa dependerá de los objetivos del cometido y del ambiente en el que este cometido debe realizarse. El proyecto del consultor puede ser parte de un examen global del sistema de la administración pública u ocuparse de un aspecto importante de este sistema (por ejemplo, la financiación de las empresas públicas). De ser así, existe la posibilidad de plantear cuestiones fundamentales con respecto a los objetivos y a la eficacia general del sistema, con inclusión de la situación de las empresas consideradas de modo individual y de las condiciones en que podrán funcionar como auténticas empresas. Varias misiones recientemente llevadas a cabo en países desarrollados abordaron incluso cuestiones como la de la existencia misma de ciertas empresas públicas, su transferencia al sector privado y las condiciones en que esta transferencia se debería efectuar[2].

18.3 Gestores públicos, su motivación y su perfeccionamiento profesional

Las actitudes y el comportamiento de los administradores en las oganizaciones del sector público constituyen un elemento esencial que los consultores tendrán que

tener en cuenta en la mayor parte de sus tareas. Se trata en gran medida de un problema de sistemas, de manera que los gestores suelen actuar de conformidad con las normas de comportamiento escritas y no escritas peculiares del sistema de la empresa pública. Por ese motivo, si no se alienta a que se asuman riesgos, la mayor parte de ellos los evitarán. Si la conformidad se valora más que la energía y la originalidad, la mayor parte de los gestores serán conformistas. En consecuencia, si existen deficiencias en el sistema, esas deficiencias influirán de manera inevitable en el comportamiento y la eficacia de los gestores a todos los niveles.

Es posible además que existan otros problemas. Por ejemplo, en muchos países en desarrollo, la índole misma de la función del gestor público se entiende mal. Los gestores y gerentes de las empresas económicas suelen ser considerados como otro grupo de funcionarios públicos. Sus conocimientos generales y su carrera anterior pueden, por tanto, estar relacionados con la administración general; cuando son designados para desempeñar funciones de dirección en las empresas públicas, tal vez carezcan de los conocimientos técnicos y de las actitudes gerenciales necesarias para ocupar ese puesto. Por otra parte, se puede sobreestimar la importancia de la lealtad política, lo que conducirá a que ocupen puestos de dirección individuos que quizá sean leales, pero que terminarán por hacer más mal que bien porque no pueden dominar los aspectos técnicos del trabajo. Una movilidad excesiva del personal de dirección en el sector público refleja unas ideas erróneas generalizadas sobre la responsabilidad individual y el papel del administrador en los esfuerzos para mejorar a largo plazo el rendimiento. Es poco probable que se preocupe por el futuro de la empresa un gerente o director que sabe que no permanecerá en su trabajo durante más de seis meses.

Con frecuencia se hace referencia a la falta de motivación adecuada a este respecto. El consultor debe descubrir qué incentiva a los gerentes y directores de las empresas públicas y qué no los incentiva. La dirección y el rendimiento sólo pueden mejorar si los individuos responsables de adoptar y aplicar las decisiones están predispuestos a que se consigan esas mejoras. Si el consultor pone al descubierto que la motivación del personal de dirección se tiene que intensificar o reorientar, no debe dudar en formular las sugerencias apropiadas. Esas sugerencias pueden guardar relación con las remuneraciones de los directores del sector público, la relación entre su remuneración y el rendimiento efectivo de la empresa, el reconocimiento público del papel y la contribución de los directores o gerentes, una mayor seguridad en el empleo y la posibilidad de asumir riesgos, así como otros factores incentivadores.

La capacitación suele considerarse como un instrumento esencial para mejorar la competencia y el rendimiento de los directores del sector público. En realidad, muchas tareas de consultoría en el sector consisten en formular recomendaciones con respecto a la capacitación del personal de dirección o en proporcionar esa capacitación directamente.

Se pueden utilizar seminarios y reuniones de trabajo sobre cuestiones gerenciales para que el personal de dirección conozca los problemas de su sector, las oportunidades de mejorar lo que es necesario mejorar y la experiencia en materia de gestión de otros países y sectores. Los gerentes del sector público sacan un gran partido de seminarios organizados conjuntamente para el sector privado y el sector público, en

los que pueden aprender de los gerentes del sector privado cómo hacer frente a nuevos desaños y problemas.

La experiencia muestra, sin embargo, que por sí solo el mejor programa de capacitaciónno basta para producir cambios y sostener el esfuerzo necesario para cambiar hasta que se consiga el resultado deseado en la práctica. La capacitación empresarial debe abarcar la determinación de los problemas que afrontan las organizaciones del sector público, el análisis de las causas de esos problemas y las medidas destinadas a suprimir esas causas. Si no se conocen y abordan los problemas reales del sector, la capacitación se convierte en un fin en sí mismo.

18.4 Iniciación y realización de programas para mejorar el rendimiento

Como se ha mencionado al comienzo del presente capítulo, los consultores de empresas pueden tener la posibilidad de influir en los enfoques adoptados por una administración pública o una empresa pública para perfeccionar la gestión y mejorar el rendimiento en el sector. La cuestión consiste en saber dónde y cómo iniciar un proceso eficaz de cambio y cómo garantizar que el entusiasmo original y las buenas intenciones no se irán extinguiendo después de unas pocas reuniones e informes. Es muy difícil dar respuestas debido a la complejidad del medio ambiente y a las diversas fuerzas y problemas involucrados.

El consultor puede ser de gran utilidad en la definición de las estrategias y las tácticas para un programa de mejoramiento del rendimiento. Es necesario determinar el punto de partida y el método correctos: por ejemplo, ¿debe existir un programa de acción preparado y presentado por la dirección de una empresa pública como un plan experimental o el impulso debe provenir del primer ministro, quien tendría que establecer un comité interministerial para examinar el sistema de dirección de la empresa pública? No existe ninguna receta universal; cada situación es diferente y es necesario considerar qué método es probable que motive a las personas interesadas, obtenga el apoyo necesario de la dirección y de la base y acabe con las barreras para mejorar el rendimiento (que pueden ser muy fuertes). Si las órdenes vienen desde arriba, es poco probable que se den la motivación y el impulso necesarios para cambiar. Las posibilidades de que se produzcan cambios son mucho mayores si existe una participación a todos los niveles desde la dirección hasta los trabajadores y si los cambios son percibidos como derivados del conjunto de los directores y gerentes en funciones.

En algunos países se han empezado a adoptar medidas para mejorar el rendimiento en el sector público en el plano de las empresas. Se están aplicando diversos métodos de promoción del diagnóstico y de la organización, con inclusión de la «planificación para un rendimiento mejorado de la empresa» utilizado por la OIT y varias otras organizaciones en diversos países [3]. Esto ha conducido a la definición de programas de mejoramiento del rendimiento, rehabilitación, modernización, recuperación y otros análogos, que fijan metas concretas, establecen las medidas técnicas, financieras, de comercialización, de personal y de otro tipo que se adoptarán gra-

dualmente, esbozan la responsabilidad con respecto a la aplicación del programa y sugieren incentivos financieros y de otra índole para inducir a los directores y empleados a que alcancen los objetivos del programa.

Al preparar un programa de mejoramiento del rendimiento es útil a menudo aportar a la empresa de que se trate datos de otras organizaciones comparables. Esto puede ser muy beneficioso si la empresa goza de una posición de monopolio o aplica precios y tarifas controlados por el Estado y, por consiguiente, no está expuesta a la influencia de un mercado libre. Las relaciones indicativas de la utilización de los recursos y de la eficiencia operacional conseguida por otras empresas aporta una base para efectuar comparaciones y puede sugerir sectores en que la productividad y la eficiencia deberían incrementarse.

La experiencia muestra que incluso empresas individuales con un medio ambiente del sector público muy complejo pueden resolver varios problemas de gestión con sus propios recursos y con su propia competencia. Sin embargo, un esfuerzo resuelto y sistemático para mejorar el rendimiento es también un instrumento para determinar y analizar las condiciones y los factores que no están bajo el control de la empresa, pero que han de modificarse para que la empresa aplique su programa de mejoramiento del rendimiento. Es el momento en que los departamentos estatales competentes deben participar y un programa de mejoramiento del rendimiento iniciado por una o varias empresas ha de ampliarse para que abarque los cambios necesarios en el sistema de gestión pública. Si se tropieza con una resistencia para examinar esos cambios, los esfuerzos iniciados en la empresa producirán modestos resultados y los directores de la empresa se sentirán desalentados para continuar el programa.

Como resultado de la experiencia de la gestión en el sector público en Francia, varios países han comenzado a utilizar «contratos de programa» a fin de establecer «las reglas del juego» para empresas públicas individuales, con inclusión de compromisos mutuos entre la empresa y la administración pública. En algunos casos, los consultores de empresas han participado en esta actividad. Ese programa indica los objetivos de la empresa y las condiciones en que esos objetivos se deben alcanzar. Define igualmente las condiciones que el propio Estado tiene que crear y cumplir para que la dirección de la empresa sea plenamente responsable de los resultados conseguidos. Es demasiado prematuro para decir si esta forma particular de definición de las relaciones entre la empresa y la administración pública resultará adecuada para una amplia aplicación. No obstante, constituye un ejemplo interesante de un método que apunta a dirigir una empresa pública como una empresa privada y no como una dependencia de la administración pública.

LA CONSULTORIA EN LA ESFERA DE LAS APLICACIONES DE LA COMPUTADORA PARA LA GESTION DE EMPRESAS

19

19.1 Panoramadelainformática

Los servicios de más rápido crecimiento de la consultoría de empresas en el decenio de 1980 en los países industrializados estuvieron en relación con las computadoras y las tecnologías de comunicación. Las mejoras del equipo físico y los programas de informática han ampliado los mercados de las aplicaciones de la computadora y éstas, a su vez, han creado nuevos problemas difíciles para la dirección y nuevas oportunidades para los consultores. Estas oportunidades continuarán debido a que la electrónica, la tecnología que sirve de base a la informática y a las comunicaciones, está lejos de haber alcanzado su pleno desarrollo. A medida que el rendimiento en función de los precios de la tecnología informática y de las comunicaciones continúe mejorando, las oportunidades para los directores de empresa y, a su vez, para los consultores de empresa, seguirán aumentando.

Estas oportunidades son el resultado no de un solo avance tecnológico sino más bien de la convergencia de dos tecnologías electrónicas, la de las computadoras y la de las telecomunicaciones, que están cambiando los costos relativos del transporte de personas, bienes e información. Las tecnologías del siglo diecinueve, como el ferrocarril y los ascensores, redujeron el costo relativo del transporte horizontal y vertical de personas y. en consecuencia, impulsaron la creación de centros financieros y comerciales concentrados en donde se agruparon los procesamientos de información. Análogamente, los progresos en las computadoras y en las comunicaciones contribuyen a que algunas personas, equipadas con centrales de trabajo, puedan comunicarse recíprocamente, con costos más bajos y con grandes bases de datos. Estas tendencias modifican los aspectos económicos de la práctica comercial. Las conferencias a distancia, por ejemplo, son a menudo más ventajosas en cuanto a costo, que el traslado de personas en avión para asistir a reuniones. Esas tendencias constituyen también oportunidades para delegar y descentralizar las funciones empresariales. Los consultores de empresas pueden ayudar a sus clientes a sacar partido de una reduc-

ción de los costos de desplazamiento de la información, al mismo tiempo que garantizan que la moral y la motivación de los empleados se mantenga alta. Por otro lado, la rapidez de los cambios tecnológicos crea considerables problemas a los consultores de empresas. A menos que se introduzcan con habilidad las nuevas técnicas, el personal se resentirá de las tensiones provocadas tanto por el temor al desempleo y a no poder trabajar con nuevos sistemas, como por un trabajo repetitivo y poco interesante.

En las grandes organizaciones, las computadoras ya no son el dominio exclusivo de los departamentos de elaboración de datos; son directamente accesibles a una nueva categoría de usuarios como las secretarias, el personal administrativo, los directores financieros, losjefes de oficina, etc. Más del 80 por 100 de las empresas que han afrontado con éxito este cambio en el decenio de 1980 utilizaron consultores. Los consultores facilitaron las nuevas aplicaciones que hacía posible una nueva generación de usos de la computadora, como el concepto de la oficina electrónica; contribuyeron a establecer programas de capacitación para que los empleados pudieran aprender a utilizar las nuevas máquinas; coadyuvaron al establecimiento y a la aplicación de políticas para fomentar la innovación al mismo tiempo que se reducía la confusión. La meta del presente trabajo es ayudar a los empleados de una organización a absorber plenamente la nueva tecnología, con el fin de que no se convierta sólo en un apoyo administrativo sino que se pueda utilizar para mejorar la posición competitiva de la organización.

Cuanto mayor sea el número de empleados que están en contacto con las computadoras. mayor será la demanda de recursos que favorezcan al usuario. Muchos consultores consideran que los tipos de problemas con que tropiezan desembocan naturalmente en la puesta a punto de los conjuntos de medios, libros y cursos de capacitación que sus clientes están ansiosos por conseguir. En 1984, en los Estados Unidos se calculó en 3 000 millones de dólares el valor de las ventas de libros, manuales, cintas audio, cintas vídeo, clases en discos y clases sobre el uso práctico destinados a que el personal directivo comprendiera el uso de las computadoras. Uno de los temas más populares de los seminarios que organizan los consultores de empresas es el de fundamentos del procesamiento de datos para profesionales no procesadores de datos.

Los consultores de empresas ayudan a sus clientes a utilizar tecnologías para reducir el componente de mano de obra y ampliar las capacidades humanas. La reducción del componente manual del trabajo puede liberar a los trabajadores de una especie de monotonía, pero el consultor debe poner cuidado en que el diseño de la organización del trabajo no los someta a otra forma de monotonía. Por ejemplo, en el decenio de 1960 el equipo de procesamiento de datos liberó a los empleados de oficina de muchas tareas burocráticas pesadas y aburridas, pero creó una multitud de puestos de trabajo relacionados con la entrada de los datos. En la actualidad, una organización adecuada del trabajo no tiene que dividir éste entre tareas que embotan la mente y que pueden realizar las máquinas. Al contrario, se puede concebir el trabajo para que amplíe las capacidades de todos los empleados desde la categoría superior de la organización hasta la inferior. Un empleado encargado del registro de los pedidos no tiene que ocuparse de un excepcional conjunto de códigos, sino tratar directamente con los clientes. Un obrero de la producción no tiene que pasarse la vida apre-

tando tornillos, sino que es parte de un equipo responsable de un producto de alta calidad. A este respecto, el consultor debe ayudar a su cliente a descubrir de qué manera la tecnología puede contribuir a que el trabajo sea interesante, además de productivo. En la actualidad, muchos consultores sólo conocen la tecnología y, aun cuando este conocimiento especializado aporta atractivos honorarios, su estrechez de miras a menudo da por resultado un baja productividad y un mal estado de ánimo.

19.2 Lasfuncionesempresariales

Todas las principales funciones tradicionales empresariales se prestan al empleo de computadoras. Es más, los consultores que se especializan en estas funciones han comprendido hace tiempo que la microelectrónica ha revolucionado algunas de ellas y que en gran parte de su trabajo como consultores consiste en ayudar a las empresas a estar al día y a introducir tecnología para seguir siendo competitivas. A continuación se examinan algunas de las aplicaciones más recientes en determinadas funciones empresariales.

Producción

Los consultores en la esfera de la dirección de la producción o de las actividades se enfrentan con una revolución constante inducida por el ordenador. En la mayoría de los países industrializados, la fabricación afronta una situación análoga a la que afrontó la agricultura en los decenios de 1940 y de 1950, cuando la productividad de ese sector aumentó rápidamente. Muchas empresas manufactureras podrán sobrevivir a este período de cambio sólo si todos los empleados afectados participan en el esfuerzo. Los consultores pueden ayudar a sus clientes a sobrevivir y a prosperar mediante la aplicación de nuevos principios de la organización y las relaciones de trabajo y una nueva capacitación técnica.

La revolución actualmente impulsada por la computadora en la fabricación es quizá más importante que la que se produce en la elaboración de los datos en las oficinas, debido a que las computadoras utilizadas para la fabricación están cambiando las reglas. Antes del decenio de 1970, los gerentes y directores de empresa solían aceptar como la clave de una fabricación eficiente la organización del trabajo para producir grandes series de artículos estandarizados. Nuevos tipos de máquinas y sistemas de manipulación, como los robots, las máquinas herramientas de control numérico o las redes de transporte (con guía electrónica, unidos a nuevos sistemas de planificación y control de la producción, mejoran la eficiencia de la producción de lotes muy pequeños. De esta manera, productos que antes debían fabricarse uno a uno se pueden fabricar ahora automáticamente, dentro de ciertos límites.

Una de las grandes dificultades de la consultoría consiste en ayudar a los clientes a elegir y a poner en práctica nuevos sistemas de producción, como la planificación de las necesidades de materiales (PNM), la ficha de reposición ^usto a tiempo), la tecnología de producción optimizada (TPO) o los sistemas de fabricación flexible (SFF). La elección entre diferentes técnicas de dirección de la producción basadas en la computadora exige comparaciones para las que la experiencia de un consultor puede re-

sultar vital. La planificación de las necesidades de materiales, por ejemplo, permite que se haga una considerable planificación anticipada con respecto al inventario medio y las situaciones de producción en masa, pero reduce la flexibilidad para modificar esos planes. La ficha de reposición puede reducir los gastos de inventario al mismo tiempo que hace participar a los empleados en la adopción de decisiones, pero exige unas excelentes relaciones con los abstecedores y los trabajadores. La tecnología de producción optimizada puede eliminar los estrangulamientos en una parte del proceso de fabricación, pero puede perturbar otras partes. Los sistemas de fabricación flexible (SFF) hacen concebir la esperanza de que se puedan eliminar algunas de las deficiencias de los otros tres métodos.

Estas son algunas de las esferas en que los consultores pueden ayudar a los clientes a utilizar mejor el capital invertido en maquinaria y equipo y al mismo tiempo ayudarlos a planificar la capacitación que los trabajadores y los supervisores deben adquirir para emplear técnicas avanzadas.

Aspectos financieros

La gestión financiera depende tanto de la rápida evolución de la tecnología de la informática, que muchas grandes empresas de consultoría dedican sumas considerables a la investigación y a la capacitación respecto de las computadoras para que su personal y sus clientes estén al día.

En el sector de la inversión, los inversionistas pueden ahora seguir y analizar la actividad comercial relacionada con los valores y los productos básicos por medio de computadoras personales que reciben información comercial, por conducto de transmisiones de radio de frecuencia modulada. La información recibida se puede procesar, de manera que el inversionista puede obtener una hoja con los datos más recientes sobre el valor de su carrera. Nuevas tecnologías electrónicas están sometiendo al sector financiero a un cambio radical en esferas que van desde la gestión del equipo para el procesamiento electrónico de datos y de los métodos electrónicos de pago hasta nuevos servicios a los clientes. La información al minuto acerca de la situación financiera de una empresa que ofrece la banca electrónica contribuye directamente a una mejor gestión de los saldos de caja. Permite aumentar la cuantía del dinero que los tesoreros pueden invertir en sus empresas y al mismo tiempo darles la oportunidad de que lo hagan en las mejores condiciones posibles.

Esa tecnología, adecuadamente aplicada, mejora la productividad del capital y de la mano de obra. Por ejemplo, una gran empresa norteamericana con una cartera de inversiones a corto plazo cuyo valor asciende a una media de 80 millones de dólares calcula que utilizando servicios bancarios electrónicos para llegar al mercado a primeras horas de la mañana ganará una suma adicional de 150 000 dólares al año. La productividad del personal mejora, al poder dedicarse más al análisis y no tener que reunir los datos. Una empresa europea que realiza unas 80 transferencias de fondos al día destina a tres empleados al uso del télex. Mediante la banca electrónica, esas tres personas pueden ahora dedicar sólo una parte de cada día a realizar sus antiguas tareas y el resto de lajornada a un trabajo más productivo.

Los consultores y los directores de empresas que utilizan microcomputadoras y

programas de hojas electrónicas o de cálculo (Lotus 1-2-3, Supercalc y otros) pueden reducir el tiempo que necesitan para preparar una previsión presupuestaria o un análisis financiero. El consultor o el gerente pueden ajustar la información que llega en las hojas de cálculo a una nueva situación y examinar los resultados en unos pocos minutos. Una ventaja importante de este sistema es que una persona gana tiempo para pensar acerca de la información y plantear cuestiones acerca de la productividad.

La comercialización y la distribución

Cuando efectúan una compra para el consumo, pocas personas se detienen a pensar que probablemente cuesta más distribuir el producto que fabricarlo. Eso no siempre ha sido así, pero en la actualidad la elevada proporción del precio del producto final que representan los gastos de distribución corresponde también a la elevada proporción del valor que aporta a su cliente el consultor en la esfera de la distribución. La computadora es en parte responsable de esta oportunidad: en primer lugar, ayuda al consultor a evaluar más posibilidades y, en segundo lugar, automatiza la corriente de información que es paralela a la corriente de mercancías. La rapidez con que se puede efectuar un inventario es esencial para muchas empresas, y una coordinación sistemática entre el fabricante, el mayorista, el minorista y el consumidor puede reducir de modo considerable los gastos de distribución y liberar capital. Entre 1980 y 1984, por ejemplo, la General Motors, espoleada por la competitividad de la industria japonesa del automóvil, redujo drásticamente sus gastos anuales relacionados con el inventario de 8 000 millones de dólares a 2 000 millones de dólares, utilizando los nuevos sistemas de distribución física justo a tiempo que requieren redes o computadoras que vinculen a los abastecedores de las piezas con las plantas de montaje. Los gastos de transporte pueden también reducirse, por ejemplo, disminuyendo el número de veces que se manipula un producto o aumentando el tamaño de los embalajes.

Con respecto a la distribución física, la tecnología de la información ha pasado hace tiempo de la etapa experimental. La tramitación de los pedidos, diversos niveles de automación de los almacenes, el control de los inventarios, el programa del uso de los vehículos, etc., están ahora computadorizados en muchas empresas del sector de distribución. Los sistemas de puntos electrónicos de venta unidos a la codificación por franjas de los productos, amplían la vinculación de la tecnología de la información a los puntos finales de venta; esto permite a los minoristas actuar con niveles reducidos de existencias y acercarse un paso más al ideal de unos sistemas de distribución física que funcionen como una tubería, más que como un conjunto de puntos de almacenamiento.

El poder descentralizado de la computadorización con acceso a grandes bases de datos convierte el envío directo por correo en una solución más eficaz en función de los costos que la publicidad en los medios de comunicación de masas para muchos productos. La comunicación instantánea de información, gracias a la tecnología de la informática, sobre las reacciones a los cambios en la estructura de comercialización facilitará la rápida evaluación de las promociones publicitarias en los medios de comunicación de masas, los cambios en los productos y los precios, etc. De esa pianera,

se puedep corregir con rapidez las decisiones erróneas de comercialización. La reducción de los peligros de adoptar una decisión equivocada aumenta el alcance de ajustes innovadores experimentales en la estructura de comercialización.

La transferencia electrónica de fondos a los puntos de venta (TEF/PV), con arreglo a la cual se adeudan directamente las cuentas bancarias de los clientes cada vez que pagan a los minoristas, se ha puesto a prueba, pero parece tropezar con la resistencia de los consumidores. En Francia se ha obtenido más éxito con la *Smartcard,* dispositivo en forma de carta de crédito que incorpora un microprocesador que funciona de una manera muy parecida a los cheques de viajero. Las compras a distancia (es decir, pasar pedidos de bienes o servicios en respuesta a una información registrada en una pantalla de televisión) se han puesto a prueba con consumidores, con resultados desalentadores. Por ahora, no parece que la compra a distancia se vaya a convertir en una forma de mercado importante de productos. Con respecto a los servicios (financieros, viajes, etc.), sus perspectivas son bastante más amplias, una vez que se extienda el sistema ampliamente aceptable de la transferencia electrónica de fondos.

Muchos consultores en comercialización utilizan el principio de captar datos en el punto de entrada para ayudar a sus clientes a reducir los gastos y para acelerar las actividades acercando las terminales de entrada de datos a sus clientes, a menudo en los locales de éstos. Por ejemplo, muchos mayoristas especializados disponen ahora de sistemas con arreglo a los cuales los minoristas pueden preguntar fácilmente a una terminal de computadora sita en los locales del minorista acerca de la disponibilidad de un producto, sin negociarlo con el mayorista. El consultor tiene bastantes funciones potenciales que desempeñar a este respecto. En primer lugar, ayuda a su cliente mayorista a trabajar con los minoristas, con el fin de diseñar y poner en práctica un sistema que funcione para ambos tipos de empresas. Para ello se basa en sus conocimientos de consultoría, adquiridos mediante experiencias análogas con otros clientes. Puede también ayudar al cliente a dar una nueva formación a los representantes de ventas y a los encargados de las entradas de los pedidos cuyos puestos de trabajo se deban reestructurar completamente. En la mayor parte de los casos, el contexto de sus puestos de trabajo es diferente, más profesional y menos mecánico. Pueden servirse ahora de sus conocimientos teóricos de las características técnicas, la calidad y el costo de diversos productos para garantizar que los consumidores finales al por menor reciban un mayor valor.

Dirección de la oficina

La oficina electrónica, presagiada ya desde el decenio de 1960, no es todavía una realidad. Aunque su uso aún no está difundido, y los ejemplos actuales están muy necesitados de perfeccionamiento y simplificación, la oficina electrónica está llegando poco a poco. Los consultores tienen necesidad de estar en condiciones de ayudar a sus clientes a encontrar su camino entre la fantasía urdida por algunos vendedores de equipo y la realidad de conseguir que las cosas funcionen.

Los vendedores de equipo de oficina habrían preferido una aceptación más gradual y ordenada de sistemas globales de oficina (fabricados por ellos) y estaban con-

cibiendo lentamente sistemas que elevarían al máximo la parte en el mercado de cada vendedor. Sin embargo, el rápido crecimiento de la industria de la microcomputadora, y la adaptación de sus productos al uso mercantil (principalmente por medio de programas para tratamiento de textos y cálculo electrónico) perturbó este ritmo e introdujo el caos en el mercado de equipo de oficina, dado que las computadoras personales, si es que pueden comunicar, sólo pueden hacerlo con unas pocas máquinas análogas, a menudo caras. La solución del problema de las comunicaciones depende en gran parte de que se normalicen los protocolos de comunicación de los vendedores. Hasta que esta cuestión se resuelva, los consultores tendrán que aconsejar cautela; después de eso, muchas tareas entrañarán la ayuda a los clientes para que se aprovechen del conjunto de productos normalizados.

Algunas funciones se han uniformado en los sistemas de burótica; el tratamiento de textos, la gestión de la lista de destinatarios, los gráficos y las hojas de cálculo para la preparación de presupuesto. Además, todo nuevo conjunto de funciones se está normalizando electrónicamente: los archivos del personal y de la empresa, las comunicaciones, el correo electrónico, la programación, la información compartida de la computadora principal y los archivos de los registros iniciales.

Los consultores tienen que advertir a sus clientes acerca del «error» de que todos los sistemas están «plenamente integrados». Por ejemplo, un sistema descrito como plenamente integrado del tratamiento de texto, la distribución electrónica del correo y de los mensajes y el archivado electrónico puede abordar principalmente la manipulación de los textos e intentar en escasa medida establecer una relación con otras funciones como el procesamiento de los datos.

Las amplias pruebas de que se dispone dan a entender que *la participación del usuario* es la mejor política para introducir una nueva tecnología de oficina. La introducción de computadoras es algo más que colocar una terminal en la mesa de alguien. Unos puestos de trabajo ergonómicos adecuadamente diseñados pueden dar un rápido rendimiento en términos de un aumento de la productividad y del mejoramiento de la moral. Por este motivo, un consultor está a menudo bien situado para aconsejar a los directores de la empresa acerca de las ventajas de unos teclados desmontables, de unas sillas ajustables, de apoyapiés y apoyapuños adaptables a las necesidades de cada persona, de niveles adecuados de iluminación y de pantallas no deslumbrantes para reducir la fatiga visual, así como el uso adecuado de pausas de descanso para reducir los errores y mantener un rendimiento productivo.

No obstante, ayudar a los clientes a elegir e instalar unos puestos de trabajo ergonómicos sólo es una pequeña parte del dificil problema. Las mayores ventajas van a menudo asociadas a programas que permiten a los trabajadores de oficina aprender a analizar sus propios puestos de trabajo y que los estimulan a trabajar con más inteligencia y no más duramente. En esos programas el equipo está constituido por los instrumentos que los trabajadores de oficina utilizan para conseguir mejores formas de trabajo y a menudo para compartir las ventajas de un aumento de la productividad de la oficina. El papel del consultor suele consistir en este caso en establecer programas de capacitación y en asesorar acerca de la organización de grupos de trabajo y de círculos de calidad, así como en determinar fórmulas para compartir las ventajas. .

El mayor valor de un consultor reside a menudo en su capacidad para ayudar a un cliente a prever y hacer frente a consecuencias no previstas. Por ejemplo, las organizaciones muy a la punta del progreso en la instalación de un correo electrónico encuentran de repente que el «indicador del teléfono» ha sido sustituido por una explosión de las comunicaciones. Antes de instalar el correo electrónico, un director de empresa debería esperar completar con éxito el 20 por 100 de sus llamadas telefónicas. Con el correo electrónico esta «tasa excelente» pasa al 100 por 100: toda persona que llama deja un mensaje que necesita una respuesta. Responder a todos esos mensajes crea trabajo y tensión. Por añadidura, es poco probable que la secretaria de un director pueda seguir el ritmo del correo de llegada de su jefe, a menos que el correo electrónico vaya a parar a la pantalla de la secretaria también. Es más probable que un consultor examine estos problemas con el cliente, que con un vendedor de equipo. Podrá idear soluciones que son de tipo organizativo (por ejemplo, la delegación de algunas de las respuestas), técnico (por ejemplo, la limitación del número de mensajes que se pueden acumular) y de comportamiento (verbigracia, la cortesía de dejar sólo mensajes urgentes).

19.3 La consultoría y las computadoras en !as pequeñas empresas

Los hombres de negocios, cuando se enteran de que sus consultores disponen de computadoras personales, a menudo piden asesoramiento sobre qué microcomputadora comprar. El error más común que los consultores cometen en esta situación consiste en no distinguir entre los usos profesionales y empresariales de esas máquinas. Los primeros incluyen lo que un profesional, como un consultor, un contable o un ingeniero, hacen con esas máquinas, por ejemplo, analizar los problemas del cliente y producir circulares. Entre los usos empresariales cabe mencionar el establecimiento de la nómina, la contabilidad, el control del inventario, etc., de que pocos profesionales tienen que ocuparse. Las computadoras personales diseñadas para aplicaciones profesionales son raras veces idóneas para las pequeñas empresas.

Elección de computadora para una pequeña empresa

En los Estados Unidos, menos de la décima parte de los 3,2 millones de empresas que dieron empleo en 1985 a menos de 50 personas poseían una computadora y esta proporción era muy inferior fuera de los Estados Unidos. Sin embargo, las pequeñas empresas ya no necesitan esperar a convertirse en grandes para utilizar una computadora. Conscientes de ello, son cada día más los empresarios que dedican mucho tiempo y dinero —que en gran parte se desperdicia— a una enorme variedad de productos y programas. A menudo se dirigen a consultores, contables y abogados en busca de asesoramiento, porque muy pocas de las personas que venden el equipo físico y los programas de computadora a las empresas pequeñas saben lo suficiente acerca de sus posibilidades potenciales y de los problemas de los hombres de negocios.

Por ejemplo, el propietario de una empresa de mediano tamaño de un país me-

diterráneo visitó a un consultor de empresas con quien había tenido relaciones de trabajo durante muchos años. Se mostró entusiasmado acerca de la presentación por un vendedor de computadoras de un sistema de minicomputadora «fantástico» que podía no sólo procesar todos sus datos, sino también darle un acceso instantáneo a todos los tipos de información de gestión. El consultor le aconsejó que actuara con cautela, señalando que estaba gastando sólo 1 000 dólares al año en servicios de procesamiento de datos que le prestaba„una oficina bien organizada. No obstante, el hombre de negocios siguió adelante con su idea y dos años más tarde había gastado 120 000 dólares en equipo físico y programas sin obtener un gran valor por su dinero, y seguía recurriendo a la oficina de servicios.

Cualquier sistema debe resolver problemas empresariales claramente definidos, que se clasificarán en dos grandes grupos: *apoyo técnico* y *actividades empresariales básicas.* Los sistemas de computadora para los primeros son fáciles de instalar, pero raras veces ayudan mucho; las aplicaciones de la computadora con respecto a las últimas pueden mejorar de modo considerable la productividad de la empresa, pero deben considerarse con cautela. Las actividades empresariales básicas reducirían gravemente el rendimiento de la empresa, si fallara una computadora. Un agente comercial que no puede procesar las transacciones, un comerciante cuyos registros de inventario se pierden o un banco que no puede cobrar cheques debido a una falla de la computadora tendrán problemas con las actividades empresariales básicas. El consultor tiene que señalar que la fiabilidad no se da por casualidad y que las marcas destacadas pueden costar más, pero suelen prestar servicios de posventa seguros. Por añadidura, las principales empresas en el mercado producirán generaciones sucesivas de equipo que probablemente serán más compatibles con modelos anteriores que los equipos de informática baratos.

Entre las funciones de apoyo técnico figura el procesamiento de la documentación, el análisis financiero, el análisis técnico, la manipulación de las bases de datos y el procesamiento de textos y listas (por ejemplo, etiquetas con direcciones). Con excepción de las listas y las bases de datos, las necesidades de almacenamiento de estas aplicaciones no son considerables. El objetivo y el volumen de esas aplicaciones debe siempre ponerse en tela de juicio y el sistema ha de examinarse con cuidado, dado que lo que puede requerirse es un archivador y no una computadora. La empresa no se resentirá mucho si el equipo destinado a esas aplicaciones falla, a menos que esas aplicaciones afecten a las actividades básicas. Muchos programas son fáciles de aprender, están probados y bien documentados y son baratos debido a que están diseñados para atraer a grandes mercados no especializados.

Los programas de microcomputadora para hojas electrónicas, procesadores de textos y bases de datos son instrumentos de productividad personales que pueden ayudar a los empresarios y gerentes profesionales (así como a los consultores) a realizar tareas de apoyo técnico con más rapidez y mejor. Esas tareas corresponden a tres grupos principales: cálculos y previsiones; archivado y recuperación de datos, y redacción de informes y cartas. Cada una de estas tareas se ve facilitada por un tipo de programa. Los cálculos como la elaboración de un presupuesto son facilitados por programas de hojas electrónicas (por ejemplo, Visicalc, Lotus 1-2-3 Multiplan son populares); los programas para el control de las bases de datos (por ejemplo, dBase III o

Friday) están concebidos para archivar y recuperar datos; los programas de procesamiento de textos (por ejemplo, Wordstar, Wangwriter, Multimate) ayudan a redactar y a revisar informes. En muchas empresas empiezan a ser comunes programas «integrados» que sirven para gráficos, procesamiento de textos y hojas de cálculos.

Actividades empresariales básicas

Las actividades básicas son otra cuestión. Como cada empresa establece sus propios procedimientos para la determinación de los precios, los servicios a los clientes, la entrega de sus productos y otras funciones análogas, ningún conjunto normalizado de computadora corresponderá con exactitud a los procedimientos existentes. Un sistema de informática que obliga a una empresa a cambiar la forma en que factura a sus clientes, tramita las facturas o controla el inventario creará problemas con los clientes, los abastecedores y los empleados a menos que se planifique de forma cuidadosa. Sin embargo, los sistemas adecuados tienen la suficiente flexibilidad para atender a las necesidades específicas de la empresa y algunos consultores se especializan en sistemas de informatización para la empresa específica de cada cliente.

Si un cliente está convencido de que necesita una computadora, el consultor debe estar seguro de que este cliente entiende plenamente las limitaciones de las microcomputadoras y que ha estudiado otras soluciones como las minicomputadoras y las oficinas de servicios.

Un consultor de empresas que se dedica a proporcionar un atinado asesoramiento en la computadorización de las pequeñas empresas debe estar al día de las posibilidades y limitaciones siempre cambiantes del equipo físico y de los programas y rutinas. Esto se puede lograr asistiendo a ferias comerciales y a demostraciones en empresas, abonándose a revistas y siguiendo cursos de capacitación. Por ejemplo, a mediados del decenio de 1980 la principal limitación de la mayor parte de las microcomputadoras para las pequeñas empresas se debía a que son sistemas para un usuario único que puede manipular sólo una aplicación a la vez y, por tanto, el usuario debe esperar a menudo a que se imprima un informe antes de adoptar cualquier otra medida. Comúnmente, tan pronto como se instala una computadora (micro, mini o computadora principal) varias personas desean utilizar ese recurso. Por ese motivo, un sistema para un usuario único puede convertirse en un obstáculo más que en una ayuda. Además, la mayor parte de las microcomputadoras de hoy utilizan disquetas (llamadas discos blandos) para almacenar programas y archivos; éstas tienen frecuentemente poca capacidad o son demasiado lentas cuando se procesa aunque sea un pequeño archivo del cliente de la empresa o los registros de inventario. Existen en el mercado computadoras para usos múltiples que pueden manipular varios miles de registros, pero son costosas.

Una estrategia para las pequeñas empresas que no tienen todavía «conocimientos elementales de informática» consiste en que comiencen con una microcomputadora que pueda ayudarlas con funciones no esenciales, como el procesamiento de textos para la correspondencia. En esta etapa el cliente necesitará una doble ayuda para:

1) familiarizarse con la tecnología de la computadora (equipo físico, programas, documentación, hábitos correctos para almacenar los archivos, etc.), y

2) analizar las metas de su empresa y las esferas esenciales de los resultados en la preparación para aplicar la computadora a actividades empresariales básicas.

La mayor parte de los clientes tiene que dedicar mucho tiempo y considerable energía al aprendizaje de la tecnología. Para ayudar al cliente a que haga un buen uso de este tiempo, un consultor puede establecer proyectos que ayuden a la empresa a aprender la tecnología aplicándola a tareas sencillas. Por ejemplo, un hombre de negocios puede aprender a utilizar un programa para hojas electrónicas con el fin de analizar los aspectos esenciales de sus resultados y un programa de dirección para planificar un proyecto, con el fin de aplicar las computadoras a sectores básicos de la empresa. Al mismo tiempo, un empleado puede utilizar un sistema de base de datos para crear archivos sobre los clientes o los abastecedores, con el fin de confeccionar listas de direcciones. Aunque algunos experimentos pueden producir resultados considerables, el principal elemento en la etapa actual consiste en que los empresarios y sus empleados se familiaricen con la tecnología, de modo que el cliente pueda tomar la iniciativa en la etapa siguiente, que es más seria. Recurriendo a la norma de 20-80, el 20 por 100 de los empleados conseguirán el 80 por 100 del progreso, y la etapa siguiente se debe iniciar en torno a ellos.

Con el tiempo, el cliente debe tener una visión realista de la manera en que los datos se transmiten en su empresa y una idea aproximada de cuáles son las prioridades. Estas se establecen analizando el balance y la cuenta de resultados y calculando diversas relaciones de productividad. Para los minoristas y los mayoristas, entre dichas relaciones cabe mencionar las ventas y el movimiento de las existencias por empleado, superficie, etc. Con respecto a los pequeños industriales y agricultores habría que tener en cuenta el dinero destinado a materias primas, tierras, trabajo en curso, etcétera.

Los empleados deben participar, aun cuando algunos de ellos pierdan interés y se queden rezagados debido a que no consiguen captar la tecnología de la computadora. No obstante, esas personas pueden seguir siendo una fuente esencial de ideas para mejorar la empresa. Se puede hacer participar al personal contribuyendo a establecer grupos de tareas, grupos de estudios o círculos de calidad. El cliente quizá desee que el consultor organice sesiones de capacitación sobre la forma de mejorar el rendimiento de la empresa y es posible que el consultor desee sugerirle al cliente que estudie algunas ideas sobre la distribución de los beneficios, porque los empleados probablemente quieren saber qué ventajas van a obtener si participan en ayudar a la empresa a mejorar. La capacitación de los empleados para utilizar la tecnología puede organizarse a menudo con escaso o nulo costo contactando a las empresas que venden el equipo físico y los programas de informática; este aspecto no debe confundirse con la capacitación de empleados sobre la forma de mejorar el desempeño de sus tareas.

Llegados a este punto, se debe inducir al cliente a aplicar unos pocos cambios para introducir mejoras al mismo tiempo que investiga otras mejoras a largo plazo basadas en la computadora. Conviene ocuparse ahora detenidamente de los «revendedores de valor añadido» o los «distribuidores verticales». Se trata de empresas orientadas hacia la computadora que se especializan en tipos particulares de negocios,

como sistemas computadorizados para abogados, o para contratistas de obras, por ejemplo. La asociación profesional del cliente o una revista especializada pueden ser una buena fuente de información. Si las actividades esenciales del cliente dependen completamente de sistemas nuevos, los vendedores deben ser fiables y se debe disponer de apoyo. Cabe pedir información acerca de sus experiencias a otras empresas que utilizan los sistemas.

Por último, el consultor debe elaborar propuestas en las que se indiquen las ventajas previstas en términos cuantitativos y cualitativos. La solución ha de ser flexible y poder desarrollarse con el crecimiento de la empresa. Los «costos ocultos», como la capacitación, deben incluirse en los cálculos. El plan de realización tiene que incluir la capacitación, la distribución de información para mantener al personal informado y ceremonias o «rituales» para asegurarse de que los empleados consideran que forman parte de la nueva organización y del nuevo sistema. Verifiqúese que la documentación es correcta. Quizá haya quien tenga necesidad de capacitar a los usuarios sobre cómo familiarizarse con la documentación. Los sistemas que dan resultado se caracterizan porque el personal mejora sus conocimientos especializados y sus actitudes a medida que el sistema se pone en práctica y perfecciona.

Servicios de computadora uniformes y para grupos

Las computadoras pueden ayudar a los consultores a proporcionar mejores servicios a las empresas pequeñas y medianas mediante la reducción del costo de un servicio estandarizado y personalizado. Ejemplo de este método es la asistencia prestada a pequeñas empresas para que analicen su propio rendimiento y el descubrimiento de sectores donde se pueden introducir mejoras mediante una combinación de comparaciones entre empresas y de clínicas para mejorar el rendimiento. En lo esencial, el consultor brinda un servicio a un grupo de clientes del mismo tipo de empresa. Estos clientes se reúnen con periodicidad para analizar sus propios índices de rendimiento, calculados por el consultor, y comparten ideas acerca de dónde y cómo mejorar el rendimiento. Los programas para hojas electrónicas son útiles para reducir el esfuerzo de proporcionar este tipo de servicio.

Un ejemplo de prestación de servicios estandarizados a una amplia clientela lo constituye la Federación de Empleadores de Suecia que concibió y promulgó un sistema de contabilidad normalizado para 100 000 empresas pequeñas y medianas. El sistema uniforme y sus variaciones (con respecto a la construcción, a los servicios, a la fabricación, etc.) ha facilitado la tarea de los fabricantes de programas de informática para que conciban sistemas basados en la computadora que satisfagan las necesidades empresariales.

Estas innovaciones están modificando con rapidez las funciones de los consultores que se especializan en servicios financieros y de contabilidad. Por ejemplo, están apareciendo programas de contabilidad que aplican la lógica de la inteligencia artificial o sistemas de expertos que ayudan a los directores a elegir las relaciones de productividad y financieras y a compararlas con las normales en el sector.

Comercialización vertical

Algunos consultores, al concentrarse en tipos análogos de empresas, se dedican a la comercialización vertical de servicios y sistemas computadorizados. En lugar de orientar a los clientes hacia comerciantes verticales, los propios consultores pueden convertirse en comerciantes de este tipo. Esto entraña la elección de una industria y la aportación de sistemas computadorizados, con inclusión de programas y equipo físico, para resolver problemas esenciales que se plantean sólo en esa industria. Los consultores de ese tipo actúan a través de canales industriales especiales (ferias comerciales, asociaciones profesionales y revistas especializadas) y a menudo saben tanto de esa actividad empresarial como los propios empresarios.

Convertirse en un comerciante vertical puede ser atractivo para los consultores que tienen conocimientos especializados de computadora, pero es también peligroso. Cientos de mercados verticales pueden definirse a partir de clasificaciones industriales uniformes de tres dígitos. Los mayores de ellos, sin embargo, como la banca, los seguros y las compañías aéreas, por ejemplo, ya disponen de servicios de grandes vendedores de equipo como IBM, Burroughs y NCR. La categoría siguiente de los mercados, que incluye los hospitales y los vendedores de automóviles, a menudo dispone ya de los servicios de comerciantes verticales especializados. Algunos mercados «agrupados» —agricultores, dentistas, doctores, abogados y contables— han atraído a cientos de comerciantes verticales y suelen ser difíciles de conquistar. Otros métodos de agrupaciones —prendas de vestir o vendedores al por menor de alimentos, por ejemplo— suelen tener unos márgenes de beneficio demasiado bajos para pagar los servicios de consultores bien calificados. Algunos pequeños fabricantes de computadoras han quebrado por concentrarse en los mercados de agrupaciones, como las agencias de seguros, las asesorías jurídicas y las explotaciones agrícolas. Así pues, aunque la comercialización vertical es relativamente sencilla, existe un margen de error.

19.4 La consultoría y las computadoras en las grandes empresas

En las grandes organizaciones, lo que a menudo parece ser un problema relacionado con la computadora no lo es. Con frecuencia, se trata de un problema de política del personal, o de dirección o de capacitación. Por ese motivo, el consultor que está a punto de ser contratado «debido a que es un experto en computadoras» debe asegurarse de que sus conocimientos especializados son de aplicación.

La productividad del departamento de sistemas

Consideremos el siguiente resumen de un director ejecutivo: «El director de tratamiento de datos y yo pensamos que nuestro departamento de informática es seguro y eficiente, pero el departamento de sistemas no lo es. Menos del 10 por 100 de nuestros proyectos de nuevas aplicaciones se terminan a tiempo y eso gracias a que destacamos personal de puestos menos importantes para hacer frente a la crisis. El director de sistemas ha puesto a prueba numerosas ideas relativas a la productividad

—programación directa, programacion estructurada, demostraciones etapa por etapa estructuradas—, pero la productividad del departamento de sistemas sigue siendo limitada. Algunos jefes de los departamentos de los usuarios dicen que están planificando la dotación de personal y dirección de sus propios proyectos.»

Este es un breve informe común, debido a que la mayor parte de las organizaciones tardan cada vez más tiempo en diseñar, probar y poner en prácticas nuevas aplicaciones de la computadora. En consecuencia, muchos consultores asumen más misiones para mejorar la productividad de los departamentos de sistemas, pero sin mucho éxito. La teoría tradicional menciona cinco causas principales de una productividad insatisfactoria en el establecimiento de nuevos sistemas:

- el usuario cambia constantemente sus necesidades:
- las aplicaciones son cada vez más complejas y esto aumenta en proporción geométrica el tiempo necesario para establecer los sistema;
- nuevas aplicaciones análogas a menudo entran en conflicto con las aplicaciones existentes y las bases de datos;
- el profesionalismo de los analistas y los programadores está disminuyendo;
- se carece de criterios para medir el rendimiento de los analistas y programadores.

Existen pruebas en apoyo de estas cinco causas, pero muy pocos consultores han podido ayudar a los departamentos de sistemas a mejorar la productividad intentando atacarlas. Las mejoras se producen cuando los consultores se concentran en ayudar a los directores de sistemas a mejorar la gestión.

Por raro que parezca, muy pocos directores de sistemas creen que su sector se puede administrar mejor. Muchos de ellos son ex técnicos ambiciosos con muy poco interés real en ser unos buenos gestores. A menudo muestran cierta presunción y complacencia acerca de la planificación y gestión de sus departamentos. Una razón de esta actitud es que han aplicado instrumentos de productividad a lo largo de los años, sin mucho resultado, principalmente debido a que los analistas y programadores captan la actitud de sus directores. En consecuencia, nadie trata en realidad de que funcionen los nuevos instrumentos y procedimientos; en consecuencia, estos fallan. Por otra parte, muchos usuarios de grandes organizaciones están conscientes de ias actitudes de los directores de sistemas y empiezan a asumir la responsabilidad del diseño y la puesta en práctica de sus propios sistemas.

En estas circunstancias, ¿de qué manera puede un consultor ayudar a las organizaciones a mejorar la productividad del departamento de sistemas? En primer lugar. debe evitar la tentación de recomendar y contribuir a la instalación de los últimos instrumentos de productividad. Conviene que se dedique, en cambio, a desarrollar los conocimientos especializados y la confianza de los directores de sistemas —con una actitud de «puede hacerlo»— y que luego inicie un programa de mejoramiento de la productividad bien estructurado. Esta etapa puede incorporar algunos instrumentos de productividad: el error que se ha de evitar es el de instalar instrumentos de productividad como un decorado de escaparate, en lugar de abordar las causas profundas de la baja productividad. Lo más esencial es que el consultor ha de ayudar a su cliente

a lograr que el programa de productividad no sea saboteado por los analistas y los programadores que tratan de sobrellevar otra campaña de la dirección para poder volver a sus confortables (e ineficaces) antiguas rutinas de trabajo.

El primer paso al establecer un *programa de productividad* consiste en ayudar a los directores a medir la productividad actual y a fijar metas alcanzables para mejorarla. Entre los indicadores, cabe mencionar la proporción de proyectos que superan sus costos y calendarios previstos. El consultor debe tratar de impulsar a los gerentes que se enorgullecen de someter los nuevos sistemas a un presupuesto y a unos plazos determinados y que llevan estadísticas y gráficos para demostrar su interés por la buena administración.

Una vez que los directores o gerentes han establecido metas alcanzables, se debe ayudarlos a determinar los factores que mantienen baja la productividad y dividir éstos en dos grupos: controlables y no controlables. Luego hay que ayudarlos a preparar planes de acción que se concentren en los factores controlables, es decir, los factores sobre los que se puede hacer algo, y continuar su labor como consultor incentivador de procesos, haciendo visitas periódicas a los directores y asegurándose de que no han perdido interés en las metas de productividad establecidas. Lo esencial aquí es que las mejoras de la productividad resulten visibles para todos.

Los directores de sistemas empeñados en ser buenos administradores aprenden con rapidez las técnicas perfeccionadas de gestión. Conviene seguir sus reuniones y determinar si sería útil facilitarles cierta capacitación para mejorar la organización de las reuniones. Por ejemplo, los directores de sistemas han de asistir a dos tipos de reuniones: 1) reuniones sobre el estado de la situación en que se comparte información acerca de la marcha de los proyectos, y 2) reuniones para adoptar medidas en que se resuelven problemas y se aplican soluciones. La función del consultor consiste en ayudar a los directores a aprender cómo se han de formular preguntas inteligentes en esas reuniones, mostrarles cómo organizar las reuniones y ayudarlos a superar la tendencia de aceptar excusas con demasiada facilidad.

Carreras posibles en la esfera del procesamiento de datos

Examinemos ahora un breve informe de un director de SIG: «La política de rotación del personal en el departamento del sistema de información está destinada a garantizar que nadie se apegue a mantener eternamente los programas existentes, pero la programación de mantenimiento continúa aumentando en comparación con los trabajos nuevos. Cada año perdemos varios analistas importantes de sistemas, debido a que no contamos con un trabajo nuevo y suficientemente interesante. Al mismo tiempo, los usuarios quieren que les transfiramos algunos expertos en sistemas y he intentado equiparar a algunos de mis funcionarios con los de comercialización, fabricación y contabilidad, pero mi escala de sueldos suele ser superior a la de ellos. Por ese motivo, dispongo de varias personas muy bien remuneradas pero insuficientemente utilizadas.»

Los directores de procesamiento de datos a menudo piden a los consultores que resuelvan problemas de personal de procesamiento de datos en particular la forma de

atraer y mantener a profesionales de sistemas de categoría superior. Este problema se suele agravar debido a una contrapresión: a medida que la base instalada de aplicaciones de computadora de una organización aumenta, la proporción del trabajo de mantenimiento del programa con respecto a nuevas aplicaciones crece también.

La mayor parte de los analistas de sistemas prefieren el reto de trabajar con nuevas aplicaciones, a la rutina de actualizar las existentes. Por otro lado, la mayor parte de las empresas prefieren incrementar sus capacidades futuras de gestión cambiando de puestos a sus funcionarios dentro de la organización, pero los miembros del personal tienen dificultades para trasladarse de los puestos relacionados con sistemas a los puestos de otros sectores, debido a que son pocas las empresas con escalas de remuneraciones y títulos de empleos que faciliten esos movimientos.

Algunas empresas han buscado soluciones a este problema, pero otras no. En lugar de recomendar y aplicar una solución particular a este problema específico de carrera, un consultor debe examinar la posibilidad de ayudar a su cliente a analizar diversas soluciones, como la forma de organizar el trabajo de manera que sea más interesante o de hacer participar a los empleados interesados, así como al departamento de personal, en la solución de los problemas de carrera. Después de analizar el problema, el consultor informa al cliente con el fin de que éste conozca las posibles soluciones y pueda establecer un procedimiento interno de consultoría para el mayor número posible de empleados. Una solución para las grandes organizaciones consiste en el concepto de gestión de los recursos de información, que entraña una combinación de procesamiento de datos, telecomunicación y automación de la oficina. Este método proporciona más oportunidades de empleo para profesionales calificados, capacitados en diseño y establecimiento de sistemas.

El espíritu empresarial

Otra solución para grupos de sistemas fuertes consiste en que asuman un «espíritu empresarial», es decir, en que el grupo de sistemas se transforme en un centro de beneficios en donde los empleados comparten los rendimientos netos de sus proyectos, aceptando empleos exteriores y dando a los usuarios el derecho a comprar los servicios de los sistemas fuera de la organización. A los directores de procesamiento de datos a menudo les gusta esta idea porque puede ayudarlos (en colaboración con los vendedores de equipo físico) a convencer a la dirección superior para que compre una capacidad de procesamiento adicional que se alquilará a otras organizaciones (véase también la sección 12.5).

Un consultor puede ayudar a su cliente a realizar un trabajo «empresarial» proporcionándole asesoramiento y capacitación. En primer lugar, se debe señalar que no cualquier persona puede ser empresaria; si la persona encargada de un nuevo centro de utilidades de tratamiento electrónico de datos no se siente absolutamente entusiasmada ante la posibilidad de que su idea tenga éxito, es poco probable que funcione. En segundo lugar, el asesoramiento sobre la financiación de la sociedad puede ser bien acogido. Los fondos para este tipo de actividad se deben reducir lo más posible para fomentar un sentido de apremio y para que el empresario se dé cuenta de que debe orientarse hacia el mercado. Por ejemplo, a los usuarios internos se les debería auto-

rizar a comprar servicios de otros vendedores de procesamiento de datos, con el fin de que no consideren que están pagando precios con primas por los servicios internos mientras que los clientes exteriores obtienen el servicio al costo marginal de recursos que de otro modo no se utilizarían. Esta comprensión puede inducir al cliente a pedir ayuda para mantener las relaciones internas correctas. El consultor puede contribuir a redactar una declaración de política, y quizá incluso a organizar una reunión de información para asegurarse de que todos entienden las reglas deljuego: quién controla qué dinero, cuáles son los criterios para obtener éxito y qué significará para la compañía el hecho de que esa actividad dé resultado. Por último, el consultor quizá desee sugerir una capacitación empresarial. Como se ha mencionado más arriba, los directores de tratamiento de datos y los analistas de sistemas pueden conocer el negocio de las computadoras, pero raras veces poseen conocimientos especializados en comercialización, subcontratación y gestión financiera, que son esenciales a menudo para que esas empresas tengan éxito.

Diseño de sistemas de información de gestión (SIG)

Muchos directores de categoría superior, cuando afrontan problemas relativos a los sistemas de información de gestión, recurren demasiado pronto a los especialistas en informática.

Un gran ministerio de un país asiático decidió contar con un sistema de información de gestión para predecir los problemas económicos, tarea que la mayor parte de los consultores consideraba imposible y que en cualquier caso requeriría unos conocimientos profesionales y analíticos que el ministerio no podía alquilar u obtener. No obstante, el ministerio contrató los servicios de un ingente número de especialistas en computadora quienes concienzudamente produjeron sistemas y procedimientos, ninguno de los cuales satisfizo lo que se requería.

Con independencia de sus antecedentes y conocimientos especializados, el consultor debe comenzar por tratar de hallar un sistema factible que mejore el rendimiento de la organización cliente, antes de darse a la tarea de producir un nuevo sistema de información de gestión basado en la computadora. Un buena forma de comenzar consiste en comparar los indicadores de rendimiento de la organización cliente con los de organizaciones análogas. El consultor puede indagar acerca de los cuatro o cinco indicadores del rendimiento más importantes que el cliente utiliza para controlar sus «esferas esenciales de resultados». A menudo es más apropiado que esas preguntas las hagan los consultores de administración general o los consultores que se especializan en los tipos de empresas del cliente.

En cuanto a las numerosas organizaciones cuyos directores generales son vagos acerca del negocio al que realmente se dedican, suele ser preferible utilizar un método de consultoría que sigue el proceso de arriba abajo para poner al descubierto los indicadores esenciales. Luego, el consultor ayuda al equipo de dirección a establecer metas, a hacer frente a las restricciones y a preparar un plan de acción. De este plan de acción se pueden deducir los indicadores del rendimiento que es necesario vigilar para seguir la realización del plan de acción. Los sistemas de información de gestión

Cuadro 19.1 Proyecto de establecimiento de sistemas convencionales

Etapa	Fase
I. Definición	1. Estudio de viabilidad
	2. Análisis de la información
II. Diseño físico	3. Diseño de sistemas
	4. Realización del programa
	5. Establecimiento del procedimiento
III. Ejecución	6. Conversión
	7. Funcionamiento y mantenimiento
	8. Actividades posteriores a la comprobación de cuentas

resultantes se convierten en un sistema para anotar puntos que los directores pueden utilizar con el fin de analizar otros problemas y de recompensar los logros.

Cuando la dirección es ambigua acerca de su estrategia, los métodos más comúnmente utilizados para resolver los problemas de los sistemas de información de gestión, es decir, los sistemas financieros o presupuestarios impuestos de arriba abajo, pueden hacer más mal que bien. El método de arriba abajo, con arreglo al cual el consultor analiza los flujos de documentación y trata de computadorizar determinados procedimientos utilizados, es a menudo un último recurso, cuando la dirección y el consultor participan en una especie de acertijo.

Concepción de las aplicaciones de la computadora

Cuando se recurre a un consultor para que contribuya a mejorar un sistema de información, el consultor y el cliente suelen ponerse de acuerdo sobre un proyecto convencional en tres etapas de ocho fases como se indica en el cuadro 19.1. La mayor parte de los sistemas de computadora proceden de este sistema convencional y lineal etapa por etapa, que tiene sus desventajas: el sistema típico requiere una media de un año para ser diseñado, programado, puesto a prueba y puesto en aplicación. Como son pocas las organizaciones que pueden permitirse contar con un número suficiente de analistas y diseñadores experimentados de sistemas, la mayoria de los usuarios deben esperar a que les llegue su turno y la espera suele llegar a unos dos años. Los sistemas que tardan un total de tres años para ponerse en práctica son raras veces lo que el usuario deseaba al principio; por añadidura, sus necesidades probablemente se han modificado también. Por esta razón, la mayoría de las organizaciones complementan sus conocimientos especializados acerca de los sistemas de información internos con consultores externos y utilizan diversas variantes del método del proyecto convencional para establecer nuevos sistemas de información.

Tres opciones comunes al método del proyecto convencional son los conjuntos de programas, los prototipos y los sistemas desarrollados por el usuario. Todos ellos se emplean para abreviar el tiempo, reducir el costo y aumentar la calidad del sistema resultante. A fin de poder elegir el método adecuado para un cliente, un consultor debe entender las estructuras de los costos y los peligros de cada una de ellas.

Con el método convencional, cerca de la cuarta parte del costo total está constituida por la definición de las funciones de un sistema propuesto y sus costos y beneficios previstos. Aproximadamente la mitad del costo se efectúa en la fase de diseño, cuando se redactan los programas, se documentan y se ponen a prueba. La cuarta parte restante se gasta durante la realización en la capacitación de los usuarios, el paso al nuevo sistema y la evaluación de resultados (las actividades posteriores a la auditoría). Por supuesto, algunos pasos se pueden repetir cuando los trabajos realizados en una etapa anterior tienen que modificarse debido a los resultados posteriores.

Como el costo del método convencional representa en su mayor parte el uso de consultores calificados y empleados encargados de sistemas caros, un gran esfuerzo se concentra en las técnicas para mejorar su productividad (entre éstas figuran el diseño y la programación estructurados). Esto ha dado origen a una nueva esfera de investigación en la ciencia de las computadoras: la ingeniería de programas, es decir, todo el conjunto de las actividades realizadas para concebir y producir programas (por ejemplo, las especificaciones del programa, la programación estructurada y las técnicas de ensayo).

Aunque desde hace décadas existen conjuntos de programas de aplicación, su popularidad en rápido aumento refleja los cambios de la economía de la industria de las computadoras. La idea fundamental consiste en reducir el costo total distribuyendo los costos del desarrollo de sistemas entre varias instalaciones mediante la utilización repetida del mismo conjunto. Un buen ejemplo es el uso de conjuntos uniformes de programación del transporte y de las nóminas por minoristas con contrato de concesión, como los restaurantes de alimentos preparados. Los ahorros producidos por los sistemas de instalaciones que ocupan múltiples lugares se destinan también al mantenimiento de los programas: se necesitan menos horas para cambiar un sistema instalado en cien lugares que para cambiar cien sistemas diferentes en esos emplazamientos. Por ejemplo, cuando los sistemas de las nóminas deben modificarse debido a cambios de legislación, contratos colectivos o nuevos sistemas de remuneración, resulta mucho más económico modificar el mismo sistema de nóminas en múltiples lugares que modificar numerosos sistemas diferentes.

A los consultores les resulta relativamente fácil ayudar a los clientes a decidir si han de utilizar conjuntos distintos de sistemas o establecer sistemas únicos desde el principio. Además, como adquieren conocimientos especializados al dedicarse a aplicaciones particulares para varios clientes, los consultores se encuentran a menudo en una situación ventajosa en relación con los analistas de sistemas de la organización que deben dispersar sus conocimientos entre diferentes aplicaciones para la misma empresa. Con todo, como los conjuntos «acondicionados» raras veces se ajustan con exactitud a las necesidades de una empresa, la principal ventaja de los consultores suele residir en su capacidad para ayudar al cliente a administrar los sutiles cambios de organización que se requieren con frecuencia para que los sistemas engranen adecuadamente con la organización.

Por añadidura, cuando las necesidades de un usuario no se han precisado de forma específica, un consultor ayuda a su cliente a elegir un tercer método, la preparación de un prototipo. La preparación de prototipos es una combinación del diseño de sistemas, la participación del usuario y la capacitación. Un prototipo es un sistema

aproximado que se pone rápidamente en manos del usuario, frente a un sistema refinado que se pone en práctica sólo después de haber sido puesto a prueba a fondo. El método del prototipo explota el hecho de que, a medida que el equipo físico se abarata y resultan más fáciles de utilizar programas de alto nivel, las empresas pueden permitirse montar sistemas «rápidos y sucios» y afinarlos a lo largo del tiempo para conseguir un acomodo aceptable entre el usuario y el sistema. Por otro lado, al hacer participar a los usuarios en el perfeccionamiento del sistema de prototipo, a menudo sucede que los usuarios pueden realizar algunas de las tareas de programación más fáciles, como la definición de las funciones y los menús y el establecimiento de formas de presentación para los documentos e informes. Como los usuarios y los diseñadores de sistemas determinan juntos las necesidades finales, al mismo tiempo que los usuarios trabajan efectivamente con el sistema, se gasta menos dinero en la definición inicial de las necesidades. Los beneficios pueden también comenzar a acumularse más pronto y los usuarios suelen oponer menos resistencia porque participan antes.

Sin embargo, esos beneficios pueden resultar caros. El establecimiento de un sistema de trabajo en unos pocos días suele ir acompañado de un sistema de gestión de una base de datos (SGBD) con lenguajes de interrogación de alto nivel y conjuntos para la redacción de informes. Los sistemas SGBD pueden costar más de 100 000 dólares y requerir expansiones del equipo físico para que funcionen. Funcionan asimismo con más lentitud que un programa de diseño convencional, redactado, por ejemplo, en COBOL. Aunque esta falta de prioridad a la eficiencia del funcionamiento molesta a muchos gestores del procesamiento de datos, el método del prototipo, al concentrarse en la productividad del personal, a menudo reduce los costos de elaboración de sistemas en un 75 por 100. Este es un cambio rentable cuando se necesitan rápidos beneficios o cuando es probable que las necesidades de los usuarios se modifiquen a menudo.

Capacitación de los usuarios

Sin capacitación, cualquier tecnología suficientemente avanzada es indistinguible de la magia y, cuando la tecnología no está madura, como ocurre con las computadoras y las telecomunicaciones, las inversiones en capacitación son la clave de la supervivencia.

Los conocimientos adquiridos por investigaciones y los conocimientos especializados adquiridos por actividades de consultoría pueden a menudo traspasarse a los clientes por medio de la capacitación. No obstante, con excesiva frecuencia las solicitudes de capacitación se dirigen a los manipuladores de las computadoras que lo saben todo acerca de las entrañas de las cajas, pero muy poco sobre su mejor uso. Una queja frecuente de los directores y gerentes es que han aprendido todo acerca de las máquinas, salvo la manera de utilizarlas con eficacia.

Al instruir a algunos directores gerentes sobre cómo las computadoras pueden ayudarles, recuérdese que las propias computadoras son un medio adecuado para enseñar a usarlas. El problema para el consultor consiste en proporcionar la selección adecuada de instrumentos de aprendizaje y ejercicios. En lo que respecta a las micro-

computadoras, cabe mencionar los «programas de enseñanza electrónicos», es decir, programas de computadora destinados a guiar a los nuevos usuarios a través de un conjunto de ejercicios, siguiendo la mejor tradición de la capacitación con computadora. Además de esto, es útil proporcionar ejercicios en las funciones empresariales que un director tendrá que utilizar con frecuencia. Por ejemplo, los directores financieros valoran las sesiones de capacitación que utilizan conjuntos de hojas de cálculo, mientras que los directores de proyectos preferirán sesiones sobre programas relacionados con la gestión de proyectos. El consultor de empresas está a menudo excepcionalmente calificado para aplicar métodos de capacitación perfeccionados basados en las funciones empresariales, en lugar del método convencional de explicar el equipo físico y el equipo logicial antes de las aplicaciones.

Con respecto a las grandes organizaciones, en especial las organizaciones en que el director de procesamiento de datos está mal equipado para contribuir al perfeccionamiento del personal, se suele pedir a los consultores que presten asistencia para establecer unos programas de capacitación en el uso de microcomputadoras. En la primera fase, que dura cerca de un año, debe participar por lo menos el 20 por 100 del personal en una capacitación basada en el laboratorio con una diversidad de equipo físico y programas que la organización haya decidido apoyar. A continuación, se debe establecer un sistema de capacitación con arreglo al cual se disponga de materiales de enseñanza electrónicos para las personas que desean adquirir conocimientos acerca de un equipo físico o de programas particulares. Para que el consultor realice su trabajo de manera adecuada, debe haber un número suficiente de empleados en la organización que puedan servir de capacitadores e instructores de las personas que desean adquirir conocimientos acerca de las computadoras.

19.5 Perspectivasfuturas: preparación para los imprevistos

No obstante los progresos espectaculares realizados en los últimos años, la técnica de la computadora está lejos de haber llegado a su madurez. El equipo físico y los programas de las computadoras personales, por ejemplo, están evolucionando con tanta rapidez que los consultores de empresas tienen que enfrentarse una vez al año con instrumentos de productividad basados en la computadora radicalmente diferentes.

El uso de las computadoras dista de estar generalizado, pese al ingente número de aparatos que existen hoy. Casi todas las tecnologías generalizadas (automóviles, teléfonos, máquinas de escribir, etc.) han pasado a través de cuatro etapas y comienzan por ser una curiosidad de laboratorio. Después, durante cierto tiempo, son instrumentos exóticos utilizados por unos pocos para resolver problemas. En la tercera etapa, la tecnología se fabrica y pasa a ser conocida y bastante común, pero sigue siendo utilizada por una pequeña proporción de la población. Solo en la cuarta y última etapa, esas tecnologías generalizadas pasan a formar parte del tejido social, y su ausencia es más visible que su presencia.

La tecnología de las computadoras, en especial las computadoras personales, está

en la tercera etapa y es poco probable que llegue a la cuarta etapa hasta que se establezcan redes de comunicaciones y de datos amplias y compatibles, que transformen a las computadoras en un sustitutivo eficaz del teléfono o de los sistemas postales. Para que la tecnología pase a estar generalizada, los científicos de las computadoras se están concentrando en proporcionar arquitecturas de computadora de alto rendimiento con interfases que ocultan su complejidad interna al usuario.

A medida que las computadoras entren en esta cuarta etapa, las oportunidades de los consultores se caracterizan por el hecho de que la mayor parte de los usuarios son principiantes. Por el momento, el consultor actúa como un intermediario entre muchos clientes, ayudándolos a reducir el tiempo requerido para que puedan utilizar pesados manuales y seguir los cursos de capacitación, con el fin de descubrir cómo aplicar lo que es todavía una tecnología relativamente cara, poco segura y difícil de manejar y que a la mayor parte de los directores y gerentes de empresa les resulta todavía difícil de aprender.

Como realmente no sabemos qué sucederá en el futuro, lo mejor que puede hacer un consultor es preparase para los imprevistos dando por supuesto que la mayor parte de las cosas permanecerán como están y siguiendo dos o tres tendencias históricas. Dos tendencias que se han de seguir son las *innovaciones tecnológicas* y las *exigencias sociales.* Las innovaciones tecnológicas, como las redes y los gráficos, abren nuevas categorías de oportunidades empresariales. Las exigencias sociales guardan relación con las funciones y las actividades en que la computadorización podría aportar considerables beneficios sociales y económicos (por ejemplo, aumentando la seguridad en el trabajo o dando la alerta de desastres).

El consultor perspicaz deseará observar cómo se modifican las redes porque, durante los últimos decenios, los tipos de empresas que han aplicado redes de computadoras con más éxito a menudo han modificado de modo radical su funcionamiento. Al hacerlo, mejoraron la productividad, en especial con respecto al valor entregado a sus clientes. Con frecuencia, esas redes industriales fueron impulsadas por vendedores de computadoras que inducían a las empresas a adoptar ciertas normas. Una de las primeras aplicaciones fueron los sistemas de reserva de billetes en las líneas aéreas, seguidos de conexiones con reservas de hotel y de alquiler de automóviles. Los sistemas de compensación de los depósitos a la vista en los bancos que utilizan el reconocimiento de caracteres escritos en tinta magnética están ahora siendo sustituidos por redes de transferencia electrónica de fondos. La norma del código universal de productos fue necesaria para que los sistemas de puntos de venta electrónicos a los clientes integraran la distribución de alimentos empacados. Análogamente los sistemas de montaje de automóviles con ficha de reposición introducidos por los fabricantes japoneses sólo son posibles con redes de computadoras entre un fabricante y sus abastecedores.

Un consultor con una visión dinámica establecerá estructuras para evaluar con rapidez la etapa en que está cada cliente y ajustará sus servicios en consecuencia. En una organización en que pocos usuarios finales comprenden la tecnología, el cliente necesita ayuda para establecer servicios de instrucción y de apoyo al usuario. En una organización más adelantada, el cliente puede necesitar ayuda para crear grupos de agentes del cambio que puedan prestar asistencia a todas las partes de la organización

a fin de que compartan las innovaciones. Asimismo, es posible que el cliente necesite ayuda para transformar una tecnología completamente absorbida en una ventaja competitiva estratégica. Como en cada etapa surgen delicadas consideraciones en cuanto a qué departamento proporcionará ciertos servicios, el valor de un consultor podrá residir en su despego y objetividad.

En resumen, el rápido aumento de las capacidades de las computadoras y las telecomunicaciones está produciendo posibilidades importantes para los consultores de empresas que cuentan con experiencia en este campo. Las posibilidades difieren para los consultores que se especializan en diversas funciones gerenciales y empresariales, o que prestan servicio a diferentes tipos de clientes. Sin embargo, los conocimientos especializados para hacer participar a los funcionarios de las organizaciones clientes en el diseño y uso de los sistemas han pasado a ser cada vez más importantes para todos los consultores en el campo de las computadoras.

PARTE IV

DIRECCION DE UNA ORGANIZACION DE CONSULTORIA

PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA GESTION DE LA CONSULTORIA

20

En las partes anteriores del presente libro se ha mostrado cómo actúan los consultores de empresas para ayudar a resolver los problemas empresariales y gerenciales de sus clientes. En la parte IV, que se inicia con el presente capítulo, se examina el trabajo del consultor desde un ángulo diferente. Se presenta la consultoría de empresas como un servicio profesional que requiere, a su vez, una gestión competente para prestar servicios a los clientes con eficacia y, al mismo tiempo, conseguir resultados financieros satisfactorios.

A una gran empresa de consultoría que emplea a cientos de consultores y que participa en una amplia gama de cometidos puede parecerle evidente que la consultoría de empresas necesita también ser administrada. En esa empresa profesional representan un enorme problema gerencial las tareas de encontrar trabajo para todos los consultores, coordinar un gran número de cometidos diversos, aportar a los consultores en ejercicio un apoyo técnico y administrativo y asegurarse de que la empresa se mantiene al tanto de la evolución que afecta a su trabajo. Sin embargo, una pequeña organización de consultoría, e incluso un único consultor, necesita también cierto grado de administración de recursos, asignación de tiempo, relaciones con los clientes, apoyo administrativo, perfeccionamiento profesional, etc.

En la práctica esta verdad fundamental se ignora a menudo. Existen organizaciones consultoras, algunas bastante grandes, que dedican todo su talento y energías a encontrar nuevos contratos y a resolver los problemas de sus clientes. Sin embargo, descuidan la administración de su propio funcionamiento, lo que da origen a ineficiencias, conflictos internos y hasta fallos en los servicios proporcionados a los clientes.

Los clientes son conscientes de esto. A menudo oímos decir «sanador, sánate a ti mismo», o «consultor, aplícate tu propia medicina». El mensaje no puede ser más claro. Si bien cualquier servicio profesional requiere una administración que refleje su naturaleza y complejidad, el caso de los consultores de empresas es particularmente delicado. La gestión es su pan cotidiano y enseñar a los clientes cómo administrar mejor es su principal actividad. Para que los clientes tomen sus consejos en serio, deben pensar que el consultor es capaz «de practicar lo que predica». En caso

contrario, los clientes se vuelven desconfiados y tienden a ser escépticos acerca de la capacidad real del consultor para abordar los problemas de otras personas.

En el presente capítulo se realiza un breve examen de las características generales de la consultoría que influyen en su gestión. Se hace hincapié en la unidad de dos aspectos interrelacionados: la consultoría como un servicio profesional y la consultoría como una actividad mercantil.

20.1 Laconsultoríacomounservicio profesional

Es útil comenzar nuestro análisis recordando que la consultoría de empresas pertenece al sector de los servicios y, dentro de este sector, al subsector aún muy amplio y heterogéneo de los *servicios profesionales.* Nuestra primera cuestión se relaciona con las características de los servicios profesionales que tienen importantes repercusiones en su organización y gestión.

Producto intangible

Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son tangibles '. En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se destaca la aplicación, cabría decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente en la organización cliente gracias a la intervención del consultor.

Ese producto es difícil de definir, medir y evaluar. El consultor puede tener su concepción del producto, mientras que la opinión del cliente respecto del producto y su valor real puede ser totalmente diferente. Al comercializar sus servicios, lo que el consultor está vendiendo es esencialmente una promesa, la promesa de una ayuda que satisfará las necesiades del cliente. Para decirlo con las palabras de Theodore Levitt, los clientes no pueden «ver, tocar, oler, gustar o ensayar» el producto antes de decidirse a comprarlo [2]. Tienen que buscar sustitutos para evaluar si es probable que el consultor realice lo que ha prometido. La relación consultor-cliente tiene que fundarse en la confianza por encima de todo.

Sin embargo, parece existir un deseo creciente por parte de los consultores y de los clientes de «aumentar la tangibilidad» de los servicios de consultoría para promover su comercialización, planificación, gestión de calidad y control por ambas partes. Aubrey Wilson señala que ciertas características fundamentales de los servicios, que tradicionalmente se destacan en los trabajos especializados, «están lejos de ser absolutas» y «son, en realidad, manipulables»[3]. Por ejemplo, cada vez son más los consultores que están tratando de definir su servicio como un producto diferente y de proporcionar a los clientes una descripción específica y detallada de este producto, que podría constituir un modelo o sistema de gestión, o una metodología estructurada aplicable a tipos particulares de problemas de las organizaciones clientes [4].

Vínculo entre el consultor y el cliente

El vínculo existente entre el consultor y su cliente, en el que se ha insistido en capítulos anteriores, es una característica fundamental de los servicios de consultoría.

Si no hay cliente, no hay servicio. El consultor no puede producir para almacenar, preparándose para prestar rápidamente servicios a clientes futuros. El cliente es un participante directo en el proceso de producción y, como mínimo, tiene que ayudar al consultor a definir eI alcance del asesoramiento, proporcionar la información necesaria y luego aceptar los consejos. Sin embargo, la participación del cliente puede ser mucho más intensa; en un proceso auténtico de consultoría, es el cliente el que «produce», mientras que el consultor actúa como un catalizador y sólo aporta un elemento, aunque esencial, al proceso de producción.

El vínculo entre el consultor y el cliente es sumamente individualizado. En cada lado de la asociación existe una persona, o un pequeño equipo. Sea cual sea la magnitud y complejidad de la empresa que presta los servicios profesionales, esa empresa pone a profesionales individuales en contacto directo con clientes individuales para realizar misiones específicas. Las empresas de consultoría de más envergadura pueden realizar un número relativamente mayor y más complejo de cometidos, en los que participan equipos de consultores, pero incluso una empresa muy grande funciona por medio de varias misiones realizadas por cuenta de clientes individualizados y no puede pensar en términos de producción de masa o de distribución de los servicios a través de mayoristas. Incluso la mayor empresa de consultoría funciona como un minorista. Se emplean consultores profesionales para tratar de forma directa con clientes y los consultores pasan más tiempo con éstos que con los colegas de su propia empresa.

Unidad de concepción, producción y prestación de los servicios

La concepción, producción y realización son procesos separados en muchos sectores. En la consultoría, el profesional, sea un individuo o un equipo, que trabaja con una organización cliente desempeña todas esas funciones. La entrega de la producción es simultánea. Los elementos de la concepción del servicio pueden conocerse antes de comenzar el cometido, ya que la empresa consultora puede haber elaborado una planificación uniforme, un control de los costos, una evaluación de las tareas o un sistema de remuneración, y presenta este sistema como su «producto» exclusivo. Sin embargo, el trabajo de concepción y diseño sólo se completa mientras se está cooperando con un cliente, adaptando el sistema a su situación y necesidades específicas, y poniéndolo en práctica.

Cierta normalización de los servicios es factible y conveniente, porque no sólo existen diferencias sino también similitudes en las necesidades de los clientes. Determinar qué se ha de normalizar y vender como un «producto uniforme» resulta difícil. Hay consultores que han echado a perder su reputación al tratar de vender conjuntos de servicios uniformes a clientes que necesitan un enfoque individualizado. Por otro lado, si se aplica de manera flexible y con imaginación un sistema o metodología uniforme, ello ayuda a aumentar la calidad y a reducir el costo del servicio prestado. Un consultor que ha elaborado y domina ese sistema puede conquistarse una clara ventaja competitiva con respecto a otros consultores.

Las empresas de consultoría tratan de normalizar no sólo sus productos, sino

también ciertos procedimientos internos. En cierto sentido, la parte II del presente libro, en la que se describen las cinco fases principales del proceso de consultoría, se puede considerar como una norma general para estructurar y ordenar las actividades y relaciones en un proceso de consultoría. Muchas empresas de consultoría han elaborado sus propios procedimientos normalizados, por ejemplo, para diagnosticar los problemas en una organización cliente o diseñar y presentar un sistema de información en materia de gestión.

Función del personal profesional

En su cometido, un consultor tiene que hacer elecciones y tomar decisiones con respecto al servicio que ha de prestar. Incluso si está presentando un sistema normalizado, apoyado por directrices y sugerencias de sus superiores, hay muchos aspectos que se han de dejar a su criterio. Además, su relación personal con el cliente influirá en la eficacia del proceso y su resultado.

El hecho de que numerosas decisiones técnicas importantes no se puedan centralizar plenamente ni se puedan sustituir por directrices uniformes pone de manifiesto la competencia y responsabilidad profesionales del «núcleo ejecutor», como lo describe EIenry Mintzberg [5]. En una empresa de consultoría este núcleo ejecutor está constituido por profesionales sumamente calificados y competentes, que deben poder trabajar con relativa independencia y adoptar decisiones rápidas en el marco de las estrategias y políticas generales establecidas por la empresa.

Por otro lado, la empresa debe saber que puede contar con la competencia e integridad de su personal ejecutor. En algunas profesiones establecidas existe una forma bien definida para alcanzar el nivel necesario de competencia e integridad, que incluye estudios universitarios, la asistencia a un establecimiento docente para graduados y la capacitación práctica y «el adoctrinamiento» a lo largo de varios años en una empresa profesional. Se puede requerir la pertenencia a instituciones profesionales o exámenes especiales. El resultado de este proceso es un grado razonablemente elevado de normalización de los conocimientos técnicos, que permite definir el conjunto de tareas que un profesional debe ser capaz de realizar con o sin una supervisión limitada. Incluso las actitudes de los profesionales tienden a normalizarse bastante; por este motivo, es posible predecir cómo reaccionarán y se comportarán los profesionales en situaciones típicas en que se requiere su intervención.

En la consultoría de empresas, la situación es infinitamente más compleja por varias razones. La consultoría es una profesión joven y los consultores empleados por cualquier empresa suelen tener diferentes bases de conocimientos teóricos y prácticos. Es casi imprescindible que procedan de diversas escuelas y medios ambientes mercantiles con el fin de que la empresa pueda acometer diversas tareas y ocuparse de problemas empresariales que requieren un enfoque multidisciplinario. Por añadidura, los aspectos de comportamiento de la manera de tratar problemas técnicos y humanos son probablemente más importantes en la consultoría de empresas que en varias otras profesiones.

Por consiguiente, en la administración del personal profesional, las empresas de consultoría afrontan dificultades especiales como las siguientes:

- cómo formar un núcleo ejecutor homogéneo con personas que poseen unos conocimientos teóricos y prácticos heterogéneos (por ejemplo, sobre finanzas y contabilidad, ciencias de la información, ciencias del comportamiento, economía sectorial o ingeniería industrial);
- cómo establecer unos principios comunes de consultoría y crear un espíritu de cuerpo al mismo tiempo que se mantiene la diversidad de personalidades, actitudes y métodos necesaria para diversos cometidos, que pueden ser una fuente de innovación;
- cómo definir el grado justo de descentralización de las necesidades técnicas relativas a los contratos con los clientes (por ejemplo, qué cuestiones puede decidir un consultor en funciones con respecto al cometido y sobre qué otras decisiones debe dar su opinión o adoptar una decisión un director o asociado);
- cómo proporcionar a los consultores que se ocupan de determinados cometidos información técnica y servicios de apoyo para que puedan ser lo más eficaces que sea posible con sus clientes actuales;
- cómo asegurarse de que no sólo los conocimientos especializados, sino también las personalidades y los estilos de trabajo de los consultores y clientes se equipararán para establecer una relación productiva entre el consultor y el cliente en cada caso singular.

Cultura profesional

A pesar de su elevado nivel de conocimientos teóricos y prácticos, o quizá, por esta misma razón, resulta difícil dirigir a los consultores. Muchos de ellos se han acostumbrado a ponerse a la tarea con el cliente y a decidir lo que se ha de hacer sin esperar ninguna instrucción ni control de sus superiores. Suelen tener su propia concepción de la gestión en una empresa profesional: los administradores son responsables de crear condiciones favorables para el trabajo profesional (lo que incluye la búsqueda de nuevas misiones y la obtención de fondos), pero no deben intervenir en proyectos y cometidos individuales. Algunos profesionales se ofenden por cualquier control o injerencia en su trabajo práctico, mientras que otros están dispuestos a aceptarlo con la condición de que provenga de personas a quienes respetan como colegas experimentados.

Algunos consultores se han convertido en grandes individualistas y cabe preguntarse por qué siguen en realidad con la empresa. Hay quienes permanecen porque se consideran técnicos y no quieren ocuparse de problemas administrativos y de comercialización. Otros aprecian las ventajas del trabajo en equipo y de la colaboración con otros colegas profesionales para abordar problemas complejos comerciales y empresariales. Existe un tercer grupo de profesionales para quienes el trabajo en una empresa profesional es sobre todo un aprendizaje y no creen que deban seguir con su empresa hasta la edad de lajubilación.

Las actitudes imperantes dependen mucho de la cultura de la organización de la empresa particular de consultoría de que se trate. En realidad, las empresas de consultoría suelen mostrar diversas culturas de organización. La empresa puede ser poco

más que «una colección de individualidades reunidas bajo un único techo», y físicamente ni siquiera bajo el mismo techo, puesto que los consultores pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones clientes. La dirección de la empresa puede actuar como una agencia de colocaciones cuyo principal objetivo consiste en encontrar trabajo, mantener a los consultores ocupados y garantizar un ingreso regular para la empresa y sus empleados.

En cambio, las empresas de consultoría destacadas de muchos países hacen hincapié en unos principios generales de consultoría comunes, el espíritu de equipo, la puesta en común de información, la participación en la gestión y el orgullo de pertenecer a una empresa profesional excelente [6]. Respetan las individualidades, pero se oponen a las tendencias centrífugas (que se desarrollan fácilmente en organizaciones descentralizadas donde el individuo que efectúa el trabajo práctico goza de una gran libertad y responsabilidad en su relación con el cliente).

Calidad del servicio

El cliente tiene un contrato con una organización de consultoría y no con sus empleados. Con arreglo a este contrato, la organización acepta la plena responsabilidad por el servicio prestado. Esto pone de manifiesto la importancia de la gestión de la calidad y la necesidad de idear un sistema de gestión de la calidad adaptado a los servicios profesionales, en los que las verificaciones detalladas y constantes de la calidad son inimaginables y donde las normas de calidad son difíciles de definir y propensas a una interpretación subjetiva.

En este contexto, la cuestión esencial de la gestión de la calidad radica en los principios que sirven de base a la consultoría y la propia imagen de la empresa. Si se adopta el lema de «la máxima calidad posible de los servicios al cliente» y se trata de aplicar como un objetivo fundamental, se establecen sólidas bases para considerar la calidad del servicio como un aspecto esencial de la política y de las actividades. Los métodos siguientes de gestión son esenciales para poner en práctica este objetivo fundamental:

1) Coherencia en la aplicación de niveles elevados al contratar a nuevo personal de consultoría.
2) Facilitación de una inducción a la capacitación de alta calidad, así como de servicios para continuar la capacitación y el desarrollo propio mediante una carrera profesional del consultor.
3) Asegurarse de que la experiencia de que se dispone en cualquier parte de la empresa siempre se podrá aprovechar y tomar en consideración al abordar los cometidos para los que pueda ser necesaria.
4) Evaluación de la marcha y del resultado de cada tarea y prestación de una atención particular a la satisfacción del cliente.
5) Consideración de la calidad del servicio y de los esfuerzos para el propio desarrollo que tiene por objeto conseguir una calidad superior como factores principales en la promoción y remuneración de los consultores.
6) Demostración de que los niveles superiores en la jerarquía administrativa de la

empresa de consultoría están constantemente interesados en la calidad y utilización de diversas técnicas de intervención para verificar la calidad del servicio en casos justificados y contribuir a mejorar esa calidad.

7) Asignación del papel correcto a la investigación e innovación del producto y garantía de que sus resultados se pondrán a disposición, en el plazo más breve posible, de los consultores y de los clientes.

20.2 La consultoría como una actividad empresarial

La gestión de la consultoría es una actividad empresarial y tiene que organizarse como tal, en todos los casos en que se presta un servicio independiente a los clientes a cambio de honorarios, y donde la empresa de consultoría tiene que vender sus servicios y financiar su realización y crecimiento con sus ganancias. Esto se aplica a la inmensa mayoría de los consultores que actúan en países de mercado libre y de economía mixta. Sin embargo, el lector sabe que hay también oficinas de consultoría cuya independencia financiera es limitada o nula. No todos los principios de la administración de una empresa profesional se pueden aplicar a esas entidades. Sin embargo, puede resultar muy beneficioso que éstas se organicen y administren como «casi empresas».

Reconocimiento de la consultoría como un negocio

No siempre es fácil llamar al pan pan y al vino vino. Durante muchos años, las empresas profesionales se ofenden de que se las considere como «negocios» e incluso en la actualidad muchos profesionales se sienten desasosegados cuando se trata de «vender» sus servicios o de hablar de sus honorarios, lo que consideran como poco profesional y no a la altura de su dignidad[7]. Como un consultor en ejercicio ha señalado, la consultoría de empresas se ve a menudo «desgarrada entre ser profesional o comercial».

Sin embargo, en el sistema económico de la mayor parte de los países un servicio profesional debe encontrar un comprador (cliente) que pueda y esté dispuesto a pagar un precio adecuado por el servicio. Existe un mercado más o menos estructurado para los servicios profesionales y la competencia entre profesionales se considera cada vez más no sólo como aceptable, sino como beneficiosa para los clientes. La comercialización de los servicios de consultoría y otros servicios profesionales ha experimentado cambios espectaculares en los últimos diez años, y en muchos países es probable que se produzcan más cambios en los próximos años.

Como cualquier otro negocio, una empresa de consultoría puede y debe obtener un beneficio. El volumen de ese beneficio dependerá, por supuesto, de múltiples variables, algunas de las cuales quedan fuera del control de la empresa (por ejemplo, la demanda de los servicios de consultoría), mientras que otras sí dependen de ella (por ejemplo, el nivel técnico de los servicios prestados y la eficiencia de las intervenciones). La planificación de los beneficios y la decisión con respecto al uso de éstos son

importantes en todas las empresas de consultoría que quieren tener una posición financiera saneada y recursos suficientes para proseguir su desarrollo.

En lo que respecta a la propiedad de la empresa, la mayor parte de las oficinas de consultoría son propiedad de los propios consultores y existen diversas formasjurídicas de propiedad que se describirán en el capítulo 26. Sin embargo, no todos los consultores que trabajan con una empresa son necesariamente copropietarios. Puede haber un grupo de consultores de categoría superior (asociados), que son copropietarios de la empresa y otro grupo de consultores que son empleados de ésta sin tener ninguna participación en la propiedad.

Negocio con uso intensivo de trabajo

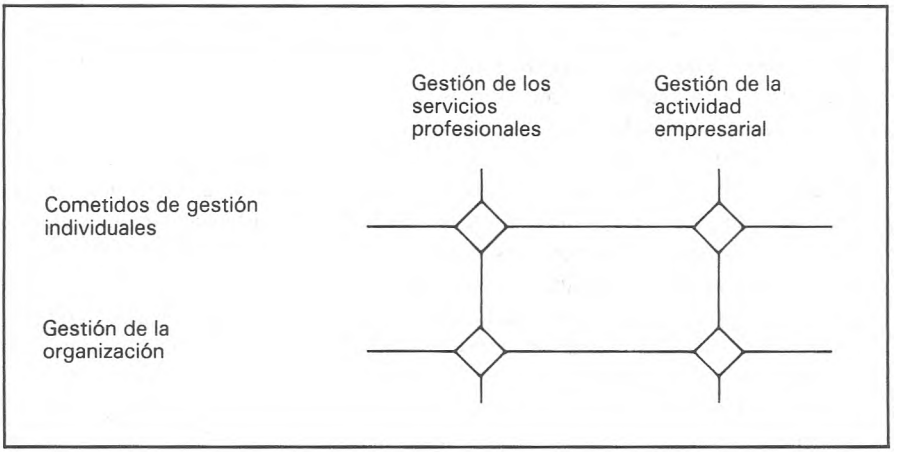
Una empresa de consultoría vende tiempo y conocimientos especializados de profesionales, con inclusión de conocimientos especiales y un apoyo técnico proporcionado por la empresa a su personal. Ese servicio consume una gran cantidad de trabajo y requiere relativamente poco capital. Un profesional en administración de empresas que carece de capital tal vez no pueda establecer una fábrica, pero puede incorporarse con relativa facilidad en el negocio de la consultoría. Todo lo que necesita es una pequeña cantidad de capital de explotación para sufragar sus gastos y otros costos antes de comenzar a recibir honorarios con regularidad. Puede incluso tomar este dinero en préstamo. Muchos profesionales independientes han podido, de ese modo, incorporarse en el negocio de la consultoría, aunque unos cuantos de ellos han tenido que hacer sacrificios personales al empezar su carrera en este sector.

La gran densidad de trabajo de la consultoría influye en todas las esferas de la administración de las consultorías. El personal profesional constituye la principal partida del activo, pese a no tener valor desde un punto de vista estrictamente contable y los banqueros lo reconocen normalmente como una garantía adicional[8]. El costo de personal tiende a ser elevado; en consecuencia, la asignación y utilización óptimas del tiempo del personal (productividad) y la inversión en el fomento de su perfeccionamiento son elementos fundamentales de los aspectos económicos de las empresas de consultoría. Las posibilidades de conseguir economías de escala y aumentar la productividad del personal son reducidas; por tanto, el crecimiento de los ingresos y los beneficios no es normalmente posible sin contratar a más personas.

Por otra parte, un cambio de los productos, es decir, la introducción de nuevos servicios, resulta mucho más fácil en la consultoría que en las empresas de gran densidad de capital. Muchas oficinas de consultoría han podido sacar partido de esta ventaja al adaptar su cartera de servicios a nuevas necesidades de los clientes.

No obstante, parece ser que en el momento actual la consultoría de empresas tiende a requerir la utilización de más capital. Esto se debe a factores como la tecnología de la información y su rápida penetración en la gestión y la administración. Los consultores de empresas han ido invirtiendo cada vez más en material físico, programas y capacitación conexa del personal, pero nuevos avances en la esfera del tratamiento electrónico de datos dejan rápidamente anticuadas esas inversiones y obligan de esa manera a la empresa a efectuar otras.

Figura 20.1 La matriz de la gestión de una organización de consultoría



cables. La eficacia de estos órganos se puede promover tratándolos como «casi empresas», otorgándoles una autonomía relativa para la adopción de decisiones y asegurándose de que los resultados de su empresa guardan relación con la remuneración y motivación del personal, con la expansión o reducción de las actividades, etc. Por ejemplo, los órganos internos de consultoría pueden competir con consultores externos con respecto al trabajo que se ha de realizar dentro de la organización matriz, pero al mismo tiempo deben ser autorizados a vender sus servicios a otras empresas.

20.3 La matriz de la gestión en una organización de consultoría

Del presente análisis se pueden sacar algunas conclusiones importantes con respecto a la índole y el alcance de la gestión de las actividades de consultoría. En primer lugar, cada uno de los dos aspectos de la consultoría más arriba examinados —la consultoría como un servicio profesional y la consultoría como un negocio— tiene sus requisitos de gestión específicos y justifica ciertas tareas administrativas. En segundo lugar, las tareas relacionadas con la gestión de una organización de consultoría están conectadas con cometidos de cada cliente individual o con problemas comunes y generales de establecimiento y funcionamiento de una práctica de consultoría en conjunto. Estas diferentes dimensiones se muestran en la figura 20.1 en forma de matriz.

Equilibrio entre la gestión del servicio profesional y la gestión de la actividad empresarial

En la consultoría de empresas, la administración de un servicio profesional y de una actividad empresarial son las dos caras de una misma moneda. Pueden describirse y examinarse por separado, pero en la vida real no están separadas. La administración de la empresa guarda relación con ambas, trata de conseguir un equilibrio en-

tre ellas y de mantener sometidas a control las tendencias que podrían insistir indebidamente en el aspecto empresarial en detrimento del aspecto profesional, o viceversa.

Es posible que existan presiones que podrían destruir este delicado equilibrio. Los individuos o los equipos a veces fomentan servicios en que están personalmente interesados, pero para los que no existe mercado, o que son muy costosos para la empresa debido a que no generan ingresos suficientes. Por otro lado, la dirección de la empresa puede presionar a los consultores para que mejoren los resultados empresariales sin mantener la calidad, o incluso reduciendo la calidad. Esta tendencia se puede manifestar de múltiples maneras. Se puede pedir a los consultores encargados de las tareas que aumenten la productividad mediante el ahorro en la reunión y el análisis de los datos; o a consultores menos experimentados y mucho peor pagados se les pueden asignar tareas que requieren mayores conocimientos especializados de los que poseen, y así sucesivamente.

Equilibrio entre la gestión de las asignaciones y la práctica

La principal tarea que llevan a cabo los consultores de empresa consiste en ocuparse de cometidos en las organizaciones clientes. Cada cometido tiene una dimensión empresarial (costo, precio, eficiencia de la ejecución, contribución a los ingresos y beneficios de la empresa), además de las tareas profesionales que se pueden realizar por cuenta del cliente.

Los cometidos constituyen bloques básicos que componen el sistema de gestión de las organizaciones de consultoría. En teoría, el sistema funciona de la manera siguiente. Una vez que se ha determinado un cometido y que se ha convenido un contrato, la organización tiene que nombrar a un consultor o establecer un equipo encargado del cometido y facilitarle los recursos necesarios. Se crea, de ese modo, un órgano de gestión independiente dentro de la empresa consultora. Como los cometidos tienen en general una duración limitada, los equipos encargados de realizarlos dejan de existir cuando el trabajo ha quedado completado. Los miembros individuales del equipo se reagrupan para constituir nuevos equipos encargados de otra tarea, al mismo tiempo que otros recursos (por ejemplo, equipo, material de oficina y fondos) se han gastado o se han destinado a otra cosa.

Podría objetarse que la corta duración de un cometido no permite la continuidad en las relaciones orgánicas y da un carácter inestable a todo el sistema de gestión. No obstante, la índole de los servicios de consultoría indica la importancia de los cometidos como unidades de gestión básicas. Durante el cometido, el tiempo de trabajo y los conocimientos especializados de los consultores ejecutores «pertenecen» al cliente, y el jefe del equipo debe poder controlar plenamente los recursos y garantizar la prestación del servicio. La empresa consultora sufraga, orienta y controla al equipo encargado del cometido en sus esfuerzos. Todo el funcionamiento de la empresa gira en torno a este objetivo básico.

Por esta razón, la gestión del cometido es una actividad fundamental en cualquier empresa de consultoría profesional. Sin embargo, ni siquiera la mejor gestión

del cometido puede garantizar el funcionamiento y la expansión de la organización consultora en conjunto. Es posible que hasta cree conflictos y desequilibrios en la organización al favorecer de modo indebido una tarea en detrimento de otras, o de los intereses globales de la empresa. La expansión futura se puede poner en peligro. En este caso se requiere asimismo un enfoque equilibrado, que haga el debido hincapié en los intereses y las necesidades globales de la organización además de ocuparse de proyectos de clientes concretos. Entre estos intereses y necesidades globales de la organización, cabe mencionar en particular los siguientes:

— la cultura profesional y empresarial de la organización;

— la estrategia para conseguir el crecimiento y unos altos niveles profesionales;

— la creación de nuevas capacidades y productos;

— la expansión y promoción del mercado;

— la gestión y utilización del principal recurso, es decir: el personal profesional;

— una gestión y un control financieros correctos.

En resumen, el arte de administrar una práctica de consultoría consiste en ocuparse de todas las dimensiones de la matriz de gestión de una manera equilibrada, asegurándose de que los cometidos de los clientes individuales y la empresa consultora en conjunto alcanzan sus metas profesionales y sus objetivos empresariales. En los capítulos siguientes se examinará de manera pormenorizada la relación de esto con las diversas funciones de dirección o gestión.

[1] Véanse T. Levitt: «Marketing intangible products and product intangibles», en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1981, y P. Mills, J. L. Hall, J. K. Leidecker y N. Margulies: «Flexiform: A model for professional service organisations», en *Academy of Management Review*, 1983, vol. 8, núm. 1.

[2] T. Levitt, *op. cit.*, pág. 96.

[3] A. Wilson: *Practice development for professional firms* (Maidenhead, McGraw-Hill, 1984), págs. 8 y 9.

[4] Véase, por ejemplo, «How to improve selling by viewing your service as a product», en *ConsultantsNews,]vmoAe* 1985.

[5] Véase H. Mintzberg: *The structuring of organisations* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1979).

[6] Véase, por ejemplo, D. H. Maister: «The one-firm firm: What makes it successful», en *SloanManagementReview*, otoño de 1985.

[7] Por ejemplo, en su útil libro sobre la comercialización de los servicios profesionales, A. Wilson señala que «la práctica profesional no es un negocio» (A. Wilson, *op. cit.*, pág. 168).

[8] G. S. Odiorne, en *Strategic management of human resources* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1984), hace, por ejemplo, una críticade la concepción que tienen los economistas y los contables del «capital humano».

LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION DE CONSULTORIA

21

En el capítulo 12 se ha mostrado que la administración estratégica es una de las principales esferas en que los consultores de empresas trabajan con sus organizaciones clientes. Por este motivo, muchos consultores están familiarizados con el concepto de estrategia y con las técnicas de la planificación y la gestión estratégica. En el presente capítulo se examina si los consultores deben tratar solamente de la estrategia empresarial de sus clientes o si un método estratégico puede ser también útil en la administración de las organizaciones consultoras.

21.1 El concepto de estrategia

La respuesta a esta cuestión reside no en la teoría, sino en la práctica de la consultoría. En el pasado, la mayor parte de los consultores no seguían ninguna estrategia particular y trataban de reaccionar frente a cualquier posibilidad y a cualquier petición de un cliente potencial. Esto ha cambiado y cada vez son más los consultores que se dan cuenta que no pueden prestar todos los servicios a todos los clientes y que tienen mejores posibilidades de conseguir negocios ofreciendo un único servicio o atendiendo a un segmento del mercado en el que se desempeñan mejor que otros consultores. Se comportan cada vez más como estrategas, incluso si no siempre se utiliza la palabra «estrategia». -

¿Por qué una estrategia?

Esta nueva actitud es el resultado de varios acontecimientos recientes en el sector de la consultoría y su medio ambiente. Estos acontecimientos, que se examinaron muy detalladamente en partes anteriores de este libro, se pueden resumir como sigue:

- El rápido aumento del número de los consultores de empresa ha intensificado la competencia y, como resultado de ello, los consultores se están orientando hacia el mercado y adoptan una actitud más dinámica en la comercialización de sus servicios.
- La mayor complejidad y el aumento del ritmo del cambio en el medio en el que

actúan los clientes y los consultores originan nuevos problemas a cuya solución puede contribuir un consultor; en consecuencia, las empresas de consultoría tienen que volver a examinar sus competencias y gama de servicios con mayor frecuencia, asegurándose de que están siempre en condiciones de ayudar a los clientes a resolver nuevos problemas graves.

- La propia profesión ha realizado considerables progresos en los métodos y organización del trabajo de consultoría, dando a cada consultor la posibilidad de elegir entre un amplio conjunto de enfoques conceptuales e instrumentos metodológicos.
- Cada consultor se enfrenta al clásico dilema estratégico de saber cómo ha de distribuir sus recursos limitados; para ello, tiene que equipararlos con las oportunidades y planificar la utilización de los recursos con el fin de poder asumir tareas futuras y al mismo tiempo evitar distribuir sus capacidades entre un número excesivo de áreas problemáticas.

Objetivos y metas

No podemos por menos de iniciar esta sección con la cita siguiente extraída de *Alicia en el país de las maravillas,* de Lewis Carroll: «Dígame, por favor, ¿qué camino debo seguir desde aquí?» «Eso depende mucho de dónde quieres ir», dijo el gato. «No me interesa mucho saber dónde...», dijo Alicia. «En ese caso no importa qué camino tomes», dijo el gato, «...a condición de que llegue *a alguna parte»,* añadió Alicia a título de explicación. «Oh, de eso puedes estar segura», dijo el gato, «basta con que camines lo bastante».

Como en otros negocios y organizaciones, la estrategia en la consultoría consiste en elegir un camino que conduzca de una situación (la presente) a otra diferente (la futura). El punto de partida se conoce, o se puede determinar mediante la evaluación de la situación, los recursos y las capacidades actuales del consultor. Esto no es muy difícil, si existe la voluntad de ver la realidad como es y no de color de rosas. El futuro es una cuestión distinta. Requiere también un enfoque realista; por ejemplo, puede ser totalmente ilusorio extrapolar las tendencias de crecimiento del pasado. Por añadidura, si se ha de aplicar un pensamiento estratégico, la pregunta fundamental es la siguiente: ¿Una estrategia para conseguir *quél ¿Dónde* queremos ir y *cuándo* queremos llegar allí? Estas interrogaciones «qué», «dónde» y «cuándo» se pueden contestar, si el consultor tiene *una visión del futuro* e indica con claridad el propósito y las metas fundamentales de su actividad profesional.

Las dos dimensiones de la consultoría analizadas en el capítulo anterior han de ser tomadas plenamente en consideración para elaborar una estrategia. En primer lugar, la organización consultora ha de definir su propósito y sus objetivos desde *un punto de vista profesional* tratando de responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tipo de empresa profesional queremos ser?
- ¿Cuáles serán nuestra cultura profesional, nuestros principios de consultoría y nuestra función en la solución de los problemas de los clientes y la prestación de ayuda a los clientes para aumentar el rendimiento de sus organizaciones y para ampliar sus capacidades de aprendizaje y solución de problemas?

- ¿Queremos convertirnos en dirigentes en términos técnicos, es decir, en consultores que están siempre a la cabeza del progreso en la tecnología y los métodos de gestión, y que sean los primeros en ofrecer nueva información y nuevos servicios a sus clientes?
- ¿Nos limitaremos estrictamente a la consultoría en materia de gestión o ampliaremos el campo de nuestros servicios profesionales? ¿Qué servicios debemos agregar para ser más útiles a nuestros clientes?
- ¿Qué nuevos servicios podemos permitirnos incorporar en nuestra cartera sin perder nuestra identidad y sin extendernos a esferas que quedan fuera de nuestra competencia?

La segunda dimensión estratégica es la de *una actividad empresarial.* Entre las preguntas básicas que cabe formular, figuran las siguientes:

— ¿Qué quiere conseguir en el plano mercantil nuestra empresa consultora?

— ¿Debe nuestra estrategia garantizar la simple supervivencia o un crecimiento moderado o rápido?

— ¿Cuál es la situación en el mercado con respecto a los servicios de consultoría que queremos prestar?

— ¿Qué ganancias y beneficios se deben obtener?

— ¿Qué fuerza financiera e independencia debe tener nuestra empresa?

Los órganos consultores que no son empresas independientes también deben contestar a ciertas preguntas básicas con respecto a sus metas, recursos, ritmo de crecimiento y resultados financieros, incluso si no tienen que conseguir un beneficio ni tratar de llegar a ser económicamente independientes.

Es preciso volver a destacar la unidad de estas dos dimensiones. Un consultor que considerara el futuro de su empresa sólo en sus aspectos financieros perdería de vista la función y responsabilidades sociales de una organización profesional y muy probablemente no podría conseguir tampoco sus metas empresariales. Sin embargo, ignorar las metas comerciales y financieras, y la necesidad de desenvolverse con éxito como una entidad mercantil implica que no se conseguirían ni siquiera metas profesionales adecuadas y realistas debido a la inadecuación de los objetivos y resultados financieros de la empresa consultora.

Margen competitivo

Una pregunta fundamental para definir la estrategia de la consultoría es la siguiente: ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o por qué se dirigirá a nosotros un cliente en lugar de dirigirse a otros consultores? La razón puede residir en unos conocimientos técnicos especiales o en un producto excepcional de que no se dispone en otra parte, un amplio conjunto de conocimientos multidisciplinarios necesarios para abordar problemas comerciales complejos, un conocimiento profundo de un sector industrial, la rapidez y seguridad en la prestación del servicio, unos honorarios módicos, una buena reputación y contactos en los organismos del sector público, u otras cualidades.

Es necesario saber si un consultor posee o puede llegar a poseer una ventaja competitiva. Si ésta se puede conseguir sin gastos extravagantes, vale la pena intentarlo, definir la estrategia en consecuencia y asegurarse de que los clientes actuales y potenciales tengan conocimiento de ello. Por supuesto, no todo consultor puede convertirse en una autoridad nacional o internacional reconocida en su esfera técnica. No obstante, el conjunto de posibilidades de que disponen los consultores es tan amplio, que la mayor parte de ellos tratan de ofrecer algún beneficio especial a sus clientes que los distinga de los competidores y constituya su ventaja competitiva.

Flexibilidad en la aplicación del enfoque estratégico

Sólo la experiencia puede mostrar si la estrategia se ha elegido de forma correcta. Otro consultor, un competidor, puede haber optado por ofrecer el mismo servicio nuevo y se ha desempeñado mejor en la comercialización y la prestación del servicio. Las elecciones de ambos competidores eran correctas cuando se efectuaron, pero su competidor ha tenido más éxito en la aplicación de su estrategia. Tendrá usted que revisar la suya y buscar otra que tenga en cuenta los logros de su competidor.

Con todo, las principales razones para definir y volver a definir con flexibilidad la estrategia no son los errores de gestión, ni los éxitos de los competidores, sino los cambios en el medio ambiente empresarial. La consultoría de empresas perdería su significado, si no reflejara las modificaciones de la tecnología, los mercados, las finanzas, la legislación, la política nacional e internacional y cualquier otro cambio importante que influya en las empresas de los clientes. La estrategia de consultoría ha de seguir, o preferentemente prever, esos cambios. Una vez internacionalizados los mercados financieros, y cuando incluso empresas pequeñas pueden considerar la posibilidad de tomar dinero prestado en el mercado monetario internacional, la estrategia de un consultor financiero no puede limitarse al mercado financiero nacional. Los consultores en gestión de oficinas, contabilidad, control de operaciones y muchas otras esferas tienen que proporcionar asesoramiento sobre el uso de las computadoras en sus esferas técnicas o funcionales, y si optan por ignorar las aplicaciones de la computadora, esa «opción estratégica» puede dejarlos sin empleo. Numerosos otros ejemplos figuran en la parte III, en la que se han examinado los problemas y las tendencias de la consultoría en diversas esferas de la gestión.

Nunca se insistirá lo bastante en la necesidad de flexibilidad e imaginación para definir la estrategia de la consultoría. Las opciones estratégicas suelen ser decisiones que tienen consecuencias a largo plazo y que no son fáciles de modificar. Sin embargo, la estrategia no debe convertirse nunca en una camisa de fuerza. En particular, no debe obstaculizar la innovación y el espíritu de empresa. Una empresa de consultoría tendrá que definir su campo de especialización con sumo cuidado y precisión, pero esto no debe impedir que el personal que está realizando un cometido esté atento a nuevos tipos de'problemas y oportunidades que se presentan ante los clientes. Las empresas consultivas dinámicas han alentado siempre a su personal a pensar en nuevas posibilidades de trabajo y a presentar sugerencias sobre cómo abordar nuevos problemas. La relación entre unas opciones estratégicas a largo plazo y la necesidad de flexibilidad e innovación puede ser delicada y difícil de controlar, pero ningún consultor de empresas puede permitirse ignorarla.

Las empresas de consultoría pueden ser más flexibles con respecto a la modificación y actualización de su «producto» y sus «mercados» que las empresas industriales y de otra índole en las que la elección de un producto y una tecnología entraña considerables inversiones a largo plazo en activos físicos y el empleo de un personal especializado que tal vez sea difícil reorientar. En la consultoría, la base de instrucción, la experiencia y la capacitación en la metodología permiten a los consultores ser flexibles para hacerse cargo no sólo de nuevos empleos, sino también de nuevas esferas técnicas. A ello contribuye también la estructura y el movimiento del personal. El empleo de consultores con bases diversas de conocimientos técnicos y distintas características. y la utilización de equipos multidisciplinarios aumenta la flexibilidad de la empresa en la aplicación de nuevas estrategias.

21.2 Principales opciones estratégicas

En esta sección se mencionarán diversas opciones que los consultores tienen al definir su estrategia. No pretende ser un examen exhaustivo, sino señalar los tipos de opciones que existen, en lugar de dar una lista completa. Volveremos sobre la cuestión de las opciones estratégicas en capítulos posteriores, al examinar los aspectos de la comercialización, la estructuración y la dotación de personal de las empresas de consultoría.

Existen situaciones en que resulta difícil determinar qué opción tiene una dimensión estratégica. Una decisión destinada a ser operacional puede transformarse en estratégica, si tiene una fuerte repercusión en la orientación de la empresa de consultoría. Un cometido concreto puede descubrir un nuevo mercado importante no tomado antes en cuenta por el consultor, dar origen a nuevos cometidos en la misma esfera nueva y, por último, modificar las características de la empresa de consultoría de manera muy considerable.

Definición de su producto

Una opción estratégica fundamental guarda relación con la índole y el alcance de los servicios prestados al cliente. Como se ha indicado en el capítulo 20, la determinación del producto de un consultor no es fácil debido al carácter intangible de los servicios profesionales, las necesidades especiales de cada cliente y otros factores. Por causa de estas dificultades técnicas innatas, los consultores se resisten un tanto a ser explícitos en la definición de su producto. A algunos les preocupa que la definición pueda ser muy restrictiva y que les impida buscar y aprovechar nuevas oportunidades en esferas no abarcadas por la definición. Otros prefieren examinar cada oportunidad con respecto a un nuevo cometido después de sopesar sus ventajas e inconvenientes y decidir si lo aceptan o no, sin relación con ninguna definición del producto *a priori.*

Sin embargo, la definición del producto se considera cada vez más como un elemento constitutivo fundamental de la estrategia de consultoría. Es necesaria para determinar la identidad y las características de la empresa de consultoría. para comercializar los servicios a clientes potenciales y para concentrarse en la promoción de las capacidades y los recursos de la empresa en esferas designadas como de prioridad es-

tratégica. Responde a una tendencia importante de la demanda de servicios de consultoría, que cada vez da mayor importancia a unos conocimientos especializados claramente definidos y demostrados en relación con problemas concretos que afrontan los clientes.

Examinaremos cuatro formas diferentes de definir la índole y el alcance de los servicios prestados (dejando de lado, por el momento, la definición de la base del cliente, que se examinará en la sección siguiente).

Variante 1: Esferas funcionales o temáticas de intervención

Esta modalidad, común en el pasado y todavía ampliamente utilizada en el presente, define los servicios del consultor por esferas funcionales o técnicas en las que puede ayudar a los clientes. Se destacan unos conocimientos básicos amplios y la experiencia anterior en la esfera de que se trate, por ejemplo, finanzas, comercialización, gestión de la producción o administración general. La definición puede ser general o dividirse en subesferas, por ejemplo, mantenimiento, programación y control de la producción, control de las existencias, control de calidad o fomento de la supervisión, en lugar de la gestión de la producción.

Aunque indica la esfera de competencia, la definición carece de precisión, si esa esfera es amplia. No especifica qué cualidades son las peculiares del consultor, cuáles son sus aspectos positivos o en qué difiere de los demás consultores. No indica nada acerca del método de trabajo del consultor y de los resultados que trata de obtener con sus intervenciones. La identidad del consultor se desdibuja. Tiene que mantenerse al día en una amplia esfera de la gestión de las empresas (lo que puede ser factible en una gran organización, pero prácticamente imposible para un solo consultor o una pequeña empresa).

Variante 2: Problemas gerenciales y empresariales

Esta segunda variante define los servicios ofrecidos con referencia a problemas gerenciales y empresariales típicos con que tropiezan los clientes. Se insiste en contribuir a resolver el problema y en los conocimientos especializados pertinentes. Sirvan de ejemplo: los ahorros de energía, la racionalización de las corrientes de información, la determinación y negociación en empresas mixtas, acuerdos sobre la transferencia de tecnología, fusiones y cambios completos. La hipótesis de base es que el consultor anahzará el problema y proporcionará una solución que favorecerá al cliente, combinando métodos especializados y generales en la forma que proceda. De esa manera, el consultor de una empresa se brinda a ocuparse (individualmente o en equipo) de los aspectos financieros, comerciales, tecnológicos, organizativos, jurídicos, de personal y de otra índole de un cambio o abandono de empresa.

Variante 3: Técnicas y sistemas especiales

En este caso el consultor ha elaborado y está ofreciendo a los clientes su método particular (a menudo único) de abordar un problema en forma de una técnica, mo-

delo o sistema de gestión especial. Puede ser, pero ello no es imprescindible, un sistema patentado, del que no dispone ningún otro consultor. Ese método se puede concebir para abordar problemas que son comunes a muchos clientes. Se da por supuesto, desde luego, que el consultor aporta más que la instalación de un sistema uniforme. Por regla general, la tarea incluye un estudio de diagnóstico preliminar, una adaptación del sistema uniforme básico a la situación del cliente y la asistencia en la aplicación y capacitación conexa del personal. Es posible asimismo que se incluyan otros servicios y el perfeccionamiento del sistema, con lo que se establecería una relación consultor-cliente de larga duración.

Abundan los ejemplos en diversas esferas de la consultoría. Ampliamente conocidos y aplicados son los sistemas que utilizan un patrón de tiempo predeterminado para establecer las normas de producción, planes de evaluación del empleo, sistemas de contabilidad y teneduría de libros, sistemas de control de las existencias, técnicas de control de las actividades aplicadas a problemas de transporte o emplazamiento, o modelos utilizados en los estudios de mercado. Un número rápidamente creciente de esos sistemas entraña modelos computadorizados y otras aplicaciones utilizadas en las previsiones financieras, la planificación estratégica y diversas otras esferas de la gestión.

Un consultor que ha elaborado un sistema especial puede ser reconocido como una autoridad en la aplicación de un enfoque uniforme de probada eficacia a ciertos tipos de problemas, que son relativamente fáciles de determinar y estructurar. No obstante, quizá le resulte difícil obtener cometidos cuando se trate de otros problemas y debe evitar una reputación de ser alguien que trata de aplicar el mismo conjunto de medidas a cualquier problema con que tropiece un cliente.

Por otra parte, algunos consultores utilizan sistemas uniformes no como su producto principal, sino como un instrumento accesorio para abordar un aspecto especial del problema entre manos (por ejemplo, un modelo de previsiones financieras utilizado en los cometidos relativos a la estrategia empresarial).

Variante 4: Aplicación de la metodología de la consultoría

En este caso el consultor trata de que su producto resulte más tangible y explícito facilitando una descripción de su enfoque metodológico particular para determinar los problemas en las organizaciones clientes y ayudar a éstas a planificar y a aplicar cambios. No se hace hincapié en el contenido y resultado final del proceso de consultoría, sino en el enfoque metodológico y en el hecho de que el propio cliente puede adquirir una metodología para diagnosticar sus problemas en el futuro. El método pasa a ser el producto ofrecido. Como es obvio, su descripción debe ser detallada, específica y lo suficientemente convincente para que el cliente comprenda lo que sucederá en cada fase del proceso de consultoría y para que piense si está dispuesto a aceptar ese método en colaboración con el consultor.

Combinación de las cuatro variantes

El lector ha llegado seguramente a la conclusión de que las cuatro variantes más arriba descritas no son excluyentes y pueden combinarse en diversas formas. Esto es lo que está sucediendo en un número cada vez mayor de empresas de consultoría. Por ejemplo, algunos consultores impulsores de un proceso definen sus servicios describiendo su enfoque metodológico (variante 4), pero muestran cómo se puede aplicar este enfoque a distintos problemas de gestión (variante 2).

Otros servicios

Por último, la definición de la índole y el alcance de los servicios incluye opciones relativas a servicios distintos de los de consultoría propiamente dichos, como el perfeccionamiento del personal de dirección, capacitación técnica, producción de materiales pedagógicos, investigaciones, diseño y puesta a prueba de productos, administración de proyectos, procesamiento de datos, etc. Muchas organizaciones consultivas han adoptado la estrategia de complementar la consultoría con algunos de estos servicios. La experiencia tiende a demostrar que esta estrategia suele obtener la aprobación de los clientes y es incluso fomentada por una respuesta positiva de éstos. Naturalmente, la gama de opciones para constituir un conjunto total de servicios o cartera y el alcance de la innovación y la imaginación en su preparación son realmente ilimitados.

En estos casos, se debe prestar meticulosa atención a la colaboración con el trabajo de consultoría. ¿Se prestan apoyo y se complementan desde el punto de vista técnico los servicios de consultoría, capacitación e información? ¿Constituyen un conjunto integrado de servicios que promueven el valor de la asistencia proporcionada a los clientes? ¿Es la empresa de consultoría más eficaz, debido a que está prestando otros servicios además de los de consultoría propiamente dichos? ¿O está dispersando de forma excesiva sus recursos entre diferentes servicios no relacionados?

A casi todos los consultores les gusta disponer de un «producto» especial que atrae a un conjunto de empresas clientes. Este deseo básicamente sano estimula la imaginación, la innovación y la competitividad en la consultoría. No obstante, como señaló *Business Week* ', muchos directivos de hoy en día «parecen ansiosos de aceptar casi cualquier nuevo concepto que prometa una rápida solución de sus problemas». Mientras que «los consultores siempre han desempeñado un papel de lanzar modas», han estado «haciendo horas extraordinarias para producir nuevas modas desde el decenio de 1970». Es cierto que «cierta afición a las modas puede ser útil debido a que obliga a los gerentes y directores a pensar en nuevas maneras de hacer mejor su trabajo». Sin embargo, «en la actualidad la extraordinaria colección de modas da origen a distracciones y desviaciones mucho más graves en lo que respecta a la tarea compleja de dirigir una compañía». ¿Tienen estas observaciones alguna relación con la estrategia seguida por su empresa?

Determinación de la clientela

La determinación de la clientela es otro aspecto de la especialización del servicio, que se trata al formular la estrategia. Incluye la consideración de saber si se presta servicios a:

- organizaciones de diferente magnitud (empresas pequeñas, medianas, grandes y muy grandes);
- organizaciones que pertenecen a uno o a más sectores (por ejemplo, energético, transportes, salud, banca o cualquier otro sector);
- organizaciones privadas, públicas o mixtas;
- empresas situadas en una zona geográfica limitada, en todo un país, en otros países y regiones, o empresas multinacionales;
- organizaciones con sistemas de gestión de diferentes niveles de perfeccionamiento (por ejemplo, empresas conocidas por su adelanto en la aplicación de nuevas tecnologías de fabricación y administración);
- un número mayor o menor de clientes.

Las *pequeñas empresas* suelen ser atendidas por empresas menores locales de consultoría, y no por las grandes oficinas nacionales o internacionales. Pese a ello, incluso algunas empresas muy importantes de consultoría y contabilidad pública, de los Estados Unidos y otros países, han establecido divisiones de consultoría para la pequeña empresa.

Una cuestión de fondo consiste en saber cuánto trabajo se va a realizar *por cuenta de empresas públicas y del Estado.* La mayor parte de los consultores privados están interesados en contratos estatales. Como hemos visto, las empresas estatales y públicas tienen necesidad de los servicios técnicos de consultores de empresas privados. Sin embargo, algunas empresas de consultoría han señalado la parte de la actividad que desean dedicar al sector público, que no pasará de un 20 a un 30 por 100.

La *expansión geográfica* tiene repercusiones de gran alcance en lo que respecta al diseño de la empresa consultora. Los consultores independientes y las empresas más pequeñas suelen buscar clientes en una zona geográfica menor (a menos que hayan establecido contactos o posean conocimientos especiales y que puedan obtener contratos interesantes de clientes más alejados). Las empresas de mayor envergadura actúan normalmente en un sector geográfico más amplio.

La *conversión en una empresa de ámbito internacional* es una opción estratégica muy importante, que tiene muchas repercusiones en la estructura, la competencia y el funcionamiento de la compañía. En general, las empresas de consultoría asumen un ámbito internacional por las siguientes razones principales:

— para encontrar nuevos mercados de servicios;
— para responder a demandas recibidas de clientes extranjeros (con inclusión de clientes procedentes de los países en desarrollo en un número cada vez mayor);
— para satisfacer la curiosidad de los consultores y la necesidad de hacer frente a nuevas oportunidades de trabajo[2].

El grado de *complejidad de los clientes* debe compararse con la complejidad de

los servicios que el consultor puede proporcionar. Existen diferencias entre clientes (y entre países y sectores) en lo que respecta a la complejidad de sus sistemas de gestión y de la competencia del personal especializado y de dirección. No todos los clientes necesitan ni pueden utilizar las últimas innovaciones en las ciencias y tecnologías de la gestión de empresas. No todo consultor puede pretender estar a la vanguardia de la tecnología, y una evaluación realista del propio nivel de perfeccionamiento profesional puede ser uno de los elementos estratégicos más sólidos.

Por último, conviene decidir *a cuántos clientes se ha de atender*. Esto puede ser trascendental para un único consultor o una pequeña empresa. La obtención de grandes contratos de un número reducido de clientes reduce el tiempo dedicado a la adquisición de trabajo y garantiza unos ingresos regulares. No obstante, puede crear una dependencia excesiva de uno o de un pequeño número de clientes importantes, e incluso de directores o gerentes individuales de las organizaciones clientes, reducir el horizonte del consultor y limitar sus oportunidades de aprender de nuevos clientes.

Innovación e investigación con respecto al producto

Como cualquier otro producto, un servicio profesional tiene su ciclo de vida; pasa por los períodos de concepción y desarrollo, puesta a prueba, lanzamiento al mercado, crecimiento, madurez, saturación y disminución. Este proceso tiene una dimensión temporal: algunos servicios quedan anticuados y se van reduciendo gradualmente antes que otros. En la medida de lo posible, al planificar la estrategia, el consultor debe analizar el ciclo de vida de sus servicios particulares con el fin de evitar su caída en desuso y estar dispuesto a incorporar nuevos servicios en un momento oportuno.

Un método práctico utilizado por las empresas de consultoría así como por las instituciones de perfeccionamiento del personal de dirección consiste en clasificar los servicios por grupos, sirviéndose de criterios como la contribución del servicio al ingreso de la empresa, el ritmo de crecimiento del servicio y el costo que acarrea su realización y comercialización. El análisis revelará, por ejemplo, lo siguiente:

- los servicios que ya no se expanden, pero que siguen procurando una parte sustancial del ingreso total;
- los servicios que se desarrollan con rapidez, aunque su importancia relativa en el ingreso total de la empresa sigue siendo muy pequeña;
- los servicios cuyo volumen tiende a estabilizarse en ciertos mercados, pero cuya demanda aumenta en otros;
- los servicios cuyas necesidades de comercialización y mantenimiento son excesivamente elevadas;
- los servicios que pueden volver a plantearse y adaptarse con facilidad a nuevos mercados (grupos de clientes, sectores, países, etc.).

Existe, también, la cuestión de saber qué *investigaciones* debe realizar la organización consultiva con respecto a sus propias necesidades, principalmente para mantener al día y mejorar sus servicios de consultoría (pero también su capacitación, información y demás aspectos). En muchas empresas consultoras, el personal de

categoría superior se ocupa de negociar y preparar nuevos cometidos, mientras que el personal ejecutor se ocupa de prestar servicios a las organizaciones clientes. Poco se hace, en cambio, en lo que respecta a investigaciones y preparación de nuevos productos. Este es el motivo por el que algunos universitarios destacados han podido competir con éxito con consultores profesionales: al basar su asesoramiento en investigaciones sólidas, han podido proponer nuevos productos que han atraído más allá de lo esperado la atención de los consultores en ejercicio.

Toda organización consultiva tiene que decidir si va a realizar o no investigaciones para elaborar productos y, en caso negativo, cómo adquirir los nuevos conocimientos y experiencias sin los cuales es imposible la innovación de los productos. Muchas empresas consultivas grandes o de mediano tamaño han optado por realizar sus propias investigaciones, destinadas de forma principal pero no exclusiva a desarrollar nuevos servicios. Otro beneficio importante, que varias empresas consultivas ya han obtenido de las investigaciones, es la demostración de un conocimiento profundo del ámbito empresarial y gerencial que tiende a promover la competitividad de la empresa.

Algunos consultores y empresas pequeñas se encuentran en una situación diferente; sus recursos limitados les impiden realizar proyectos de investigación importantes. Sin embargo, pueden mantenerse informados acerca de las investigaciones que se están llevando a cabo en las universidades y en los institutos de perfeccionamiento del personal de dirección y participar en seminarios en los que se describen investigaciones recientes. Dado que se recurre insuficientemente a las investigaciones conjuntas en que participan varias empresas consultivas y a las investigaciones organizadas por asociaciones de consultores en beneficio de sus miembros, esta posibilidad merece ser estudiada.

Dimensión y ritmo de crecimiento de la organización

En muchos países, las organizaciones de consultoría muy importantes y los consultores individuales trabajan simultáneamente. Diversas empresas se han expandido siguiendo su propio camino y, en numerosos casos, no se ha aplicado ninguna estrategia particular del crecimiento. La visión y el espíritu empresarial del fundador o del socio principal, y la competencia en la comercialización y prestación de los servicios han sido los principales factores de crecimiento, unidos a un ambiente favorable a la actividad económica.

No obstante, la dimensión de la empresa y el ritmo de crecimiento deben tomarse en consideración al definir la estrategia. Estas cuestiones han de examinarse en relación con la gama de los servicios ofrecidos, el ámbito de competencia sectorial y geográfico, la evaluación del mercado, la competencia existente o en trance de constituirse, los recursos de la organización consultora y su capacidad para sostener el crecimiento, al mismo tiempo que mantiene o incrementa la calidad.

En muchos casos, un nuevo crecimiento significa la búsqueda de nuevos mercados (por ejemplo, en otros países o sectores). La empresa debe evaluar su capacidad potencial para internacionalizar su actividad y sus posibilidades de incrementar su competencia y de adquirir credibilidad en nuevos sectores.

Algunas organizaciones de consultoría han optado de forma deliberada por una dimensión limitada y no tratan de expandirse más. Ello está a menudo justificado por una combinación de factores humanos y gerenciales, por ejemplo, el deseo de mantener un equipo profesional coherente en el que los individuos puedan relacionarse entre sí y sea factible utilizar una estructura sencilla de gestión.

El crecimiento entraña la contratación y el perfeccionamiento del nuevo personal de consultoría en cualquier caso. Si el crecimiento es rápido, resulta a menudo difícil hallar nuevos consultores, es necesario reducir la capacitación inicial de los nuevos contratados y se han de asignar a consultores relativamente inexperimentados tareas que quizá superen a su competencia. En el decenio de 1970, unas cuantas empresas de consultoría que siguieron una estrategia de crecimiento rápido tuvieron que afrontar considerables problemas de dotación de personal, adoctrinamiento, coherencia e integridad.

Una empresa consultiva que no crece, o que crece con demasiada lentitud, afronta otros problemas. Su personal envejece, adquiere más experiencia y aspira a ser promovido a puestos de mayor categoría y a obtener unos aumentos correspondientes en su remuneración. El costo de los servicios de la empresa también aumenta si la remuneración superior no puede compensarse con una mayor productividad del personal. ¿Qué se ha de hacer? La empresa puede intentar cambiar su alcance respecto del producto-mercado o concentrarse en servicios que requieran un personal de categoría superior (y mejor pagado) muy experimentado.

En otros casos, el movimiento del personal ayuda. Algunos miembros de categoría superior e incluso inferior, que no ven posibilidades de promoción si la empresa no se expande, deciden abandonarla y pueden ser sustituidos por nuevos consultores a un nivel inferior. En cierto sentido, los problemas de ese tipo existen en todas las organizaciones. Suelen ser más graves, e influyen más en la estrategia, en las organizaciones de servicios profesionales, debido a que éstas son de dimensión reducida ya que los profesionales empleados en ellas son individuos sumamente competentes que persiguen metas de carrera ambiciosas. Volveremos sobre esta cuestión en los capítulos 27 y 28, al examinar la dotación y el perfeccionamiento del personal con más detalle.

Relaciones de colaboración dentro de la profesión

Los consultores aplican asimismo diversas estrategias de colaboración con otras organizaciones profesionales. Algunos consultores aceptan sólo cometidos para los que su empresa cuenta con todos los recursos necesarios y nunca participarían en ningún acuerdo de colaboración con otro profesional, pero muchos consultores están dispuestos a formar equipo con otro colega. Un consultor de estrategia comercial o empresarial general coopera con frecuencia con especialistas en estudios de mercado, gestión de la calidad, transferencia de tecnología o derecho mercantil en un cometido global de estrategia o cambios de la empresa. Algunos consultores prefieren seguir ejerciendo solos, pero han establecido una red de contactos técnicos con otros profesionales, que les permite abordar tareas más importantes y proporcionar servicios más complejos de los que puede ofrecer una persona individual. Incluso las grandes em-

presas de consultoría pueden recurrir a subcontratistas o a personal a tiempo parcial, con inclusión de personas que no son consultores profesionales, pero que proporcionan conocimientos especializados (y a quienes la empresa no puede emplear a tiempo completo).

Estos acuerdos de colaboración tienden a difundirse cada vez más. Tienen éxito, si existe una confianza mutua y si los asociados están de acuerdo con respecto a sus principios básicos de consultoría.

21.3 Aplicaciónsistemática de una administración estratégica

Hemos visto que toda empresa de consultoría tiene varias opciones para definir su mercado y estrategia. En la presente sección esbozaremos los principales pasos que se han de dar al aplicar un enfoque sistemático a la administración estratégica.

Nunca se insistirá lo bastante en la necesidad de basar la estrategia en datos fehacientes. Es útil empezar por un diagnóstico completo, a veces llamado una «auditoría estratégica» para destacar la precisión y el objetivo de esta actividad. El método es el mismo que el utilizado para diagnosticar las empresas de los clientes, teniendo en cuenta la índole y los problemas especiales de una organización de servicios profesionales. Muchas organizaciones consultivas podrán realizar por sí solas ese diagnóstico, aunque resulte quizá bastante penoso y requiere mucha determinación y valentía aplicar al propio trabajo el mismo criterio riguroso que se utiliza cuando se actúa por cuenta del cliente. Sin embargo, sólo la vanidad impide a un consultor de empresas dirigirse a otro consultor en busca de asesoramiento y ayuda en ese diagnóstico. Es difícil esperar esa ayuda de un competidor directo, pero puede obtenerse de consultores que no forman parte de la competencia. Por ejemplo, un consultor de gestión financiera puede beneficiarse del asesoramiento de un consultor de comercialización al definir la estrategia de comercialización para sus propios servicios de consultoría. Una empresa nacional de consultoría de un país en desarrollo puede obtener asesoramiento útil sobre la estrategia de una empresa análoga de otro país.

Evaluación de los propios recursos y capacidades

El primer paso consiste en evaluar la posición actual del consultor en la profesión y en la empresa. Esa posición refleja sus éxitos y fracasos anteriores. Un nuevo consultor no puede remitirse a ninguna relación pasada de logros en la consultoría, sino que debe evaluar la competencia técnica y para la resolución de problemas que puede aportar al mercado de los servicios de consultoría.

Los *recursos humanos* son los recursos esenciales en cualquier empresa profesional. Normalmente se toman en consideración los aspectos siguientes:

- estructura del personal en lo que respecta a características técnicas, especialización, instrucción de base y experiencia en cuestiones de gestión y consultoría;
- estructura por edades y categorías;
- capacidad de trabajo;

- dinamismo, motivación, espíritu empresarial;
- flexibilidad y adaptabilidad a nuevas tareas y situaciones;
- adhesión a los principios básicos de consultoría de la empresa y preferencia por técnicas de intervención particulares;
- capacidad potencial para proseguir su perfeccionamiento.

Los *recursosfinancieros* son, como sabemos, un factor menos esencial en las empresas profesionales que los recursos humanos, pero cualquier estrategia tendrá ciertas repercusiones financieras y habrá que determinar sus posibilidades de financiación. Por consiguiente, conviene evaluar:

— la salud financiera de la empresa;
— las fuentes de financiación;
— las reservas financieras y otros recursos que se puedan movilizar con miras a la expansión y al crecimiento.

El *rendimiento anterior* debe examinarse teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento de la empresa, los cambios en la parte que representa en el mercado, la innovación en el programa, las mejoras de los niveles profesionales, la movilización y utilización de los recursos, los resultados financieros y cualquier otro elemento del que se puedan extraer lecciones para la estrategia futura. Por otro lado, si la empresa había elegido alguna estrategia explícita en el pasado, es esencial evaluar si ha sido posible aplicarla y, en caso negativo, por qué se ha apartado el curso real de los acontecimientos de la estrategia.

En resumen, el diagnóstico debe contribuir a elaborar una visión realista de las *características* de la empresa de consultoría y de su *situación* en la profesión y en el mercado de los servicios de consultoría. Se debe tratar de dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tipo de organización consultiva somos?
- ¿Cuáles son nuestros principios fundamentales en lo que respecta a la consultoría?
- ¿Qué calidad y atracción técnica tienen nuestros servicios?
- ¿Qué grado de importancia tiene nuestra posición en la profesión?
- ¿Qué registro de rendimientos presentamos en términos técnicos y financieros?
- ¿Hemos utilizado plenamente nuestras capacidades en el pasado?
- ¿Hemos utilizado de modo insuficiente nuestros recursos y podemos movilizar recursos adicionales?
- ¿Cómo podemos evaluar nuestras ventajas y deficiencias?
- ¿Qué capacidad potencial poseemos para proseguir nuestro crecimiento y expansión?

Evaluación de la propia imagen

Es igualmente importante saber cómo percibe a una organización profesional el medio ambiente exterior, es decir, sus clientes actuales y potenciales, las autoridades

públicas y, en ciertos casos, incluso el público en general. Esta percepción se designa a menudo como la «imagen». Esta imagen debe ser plenamente coherente con las capacidades reales y logros precedentes del consultor. Existen, sin embargo, casos en que se da una considerable discrepancia entre las características reales de una organización profesional y su imagen pública. Esto puede deberse a diversas razones, tales como la pubUcidad indebida dada por la prensa a un cometido torpemente ejecutado o la errónea elección de los medios de comunicación pública para hacer publicidad. Además, la empresa consultiva puede tener una información errónea sobre su imagen real. Esto es comprensible, dado que no siempre resulta fácil descubrir qué piensan otras personas de nosotros.

La auditoría estratégica proporciona una excelente oportunidad para descubrir cuál es la imagen de la empresa consultiva. Incluso un consultor nuevo debe examinar si está incorporándose aI mercado sin ninguna imagen o si ya tiene alguna. Si un autor de libros de divulgación sobre cuestiones de gestión decide fundar una empresa consultiva, es obvio que ya posee una imagen. Si un centro de capacitación de personal de dirección abre un departamento de consultoría, esta nueva dependencia tiene una imagen determinada principalmente por la naturaleza y la calidad de los programas de capacitación del centro (prácticos o teóricos, adecuados para personal de dirección de nivel superior o intermedio, etc.).

El mercado de los servicios de consultoría

La etapa siguiente consiste en evaluar el mercado de los servicios de consultoría, tanto el mercado actual como el mercado potencial.

El examen del *mercado actual* se centra en las relaciones entre el consultor y sus clientes presentes, evaluando si la clientela ha sido correctamente elegida, el grado de solidez de los vínculos de cooperación con los clientes y si los clientes existentes comprarían más servicios actuales o nuevos tipos de servicios al consultor.

La determinación y evaluación del *mercado potencial* comienza con una hipótesis de lo que podría ser el mercado (teniendo presente el alcance y el nivel de los recursos y capacidades del consultor). La investigación y los estudios de mercado deben confirmar esta hipótesis original o sugerir otra definición del mercado, o confirmar la definición original con la condición de que el consultor pueda mejorar su imagen, etc.

El estudio abarca en particular:

- las características técnico-económicas y las tendencias de desarrollo del sector o los sectores a los que se ha de prestar servicios: tecnología de avanzada o anticuada, perspectivas de crecimiento y dificultades (industrias «productoras de humos»), situación con respecto a otros sectores y estrategias de desarrollo nacionales, vinculaciones intersectoriales y competencia internacional;
- organizaciones del sector: número, dimensión, categorías, dirigentes, monopolios, estructura de la propiedad, tradición; información más detallada sobre las organizaciones que es más probable constituyan un mercado potencial (con inclusión de los nombres y direcciones de las organizaciones y, de ser posible, los nombres de los propietarios y del personal de la alta dirección);

- el ámbito gerencial: nivel y perfeccionamiento de la gestión, utilización de sistemas y tecnologías de gestión, actitudes y tradiciones imperantes, antecedentes y competencia del personal de dirección;
- prácticas relativas a la utilización de consultores: demanda, actitudes, experiencia con el uso y necesidades especiales.

Se ha de destacar que la evaluación de un mercado potencial entraña mucho más que el conocimiento de las direcciones de las empresas y cierta información global sobre ellas. Es un esfuerzo de investigación a fondo; el consultor *debe* conocer su mercado potencial con sumo detalle y profundidad. Diversas fuentes de información y métodos de investigación se deben combinar para obtener un cuadro completo del mercado (publicaciones e informes especializados, revistas comerciales, estadísticas oficiales, información sobre la bolsa, actividades de capacitación y conferencias dedicadas al personal de dirección, contactos y entrevistas individuales, etc.). La información obtenida directamente de los clientes actuales y potenciales es en particular útil.

La definición de un mercado potencial es un asunto muy importante pero delicado para cualquier nueva empresa de consultoría, que no tiene ninguna clientela y que afronta el peligro de adoptar una definición del mercado que peca por lo amplia o lo estrecha. En el primer caso, el esfuerzo de comercialización de la empresa resultará demasiado costoso y en gran parte improductivo, al abarcar organizaciones que muy probablemente no se convertirán en clientes. En el segundo caso, se perderán buenas oportunidades de encontrar cometidos, al omitirse a ciertos clientes potenciales.

Algunos consultores consideran a *todas* las organizaciones en la esfera de su especialización como un mercado potencial, mientras que otros utilizan una definición más restrictiva y consideran que su mercado está constituido por organizaciones que tienen problemas y necesitan la ayuda del consultor. Ambos métodos tienen su razón de ser. Una organización que no tiene ningún problema hoy puede tener alguno mañana, o el año próximo, y convendrá que esté al tanto de la existencia y fama de *su* empresa de consultoría. Ciertos esfuerzos de comercialización pueden, por tanto, orientarse a la creación de ese conocimiento. Al mismo tiempo, toda empresa de consultoría necesita contratos que la tengan ocupada hoy y éstos se encontrarán en organizaciones que *ya* tienen problemas. Esto incluye no sólo a las organizaciones en situación difícil, sino también a empresas prósperas que tratan de buscar oportunidades para desarrollar su actividad y aumentar su eficiencia.

El concepto de *segmentación del mercado* es útil para analizar las posibilidades de que una empresa de consultoría se incorpore con éxito en un nuevo mercado. La segmentación del mercado entraña la subdivisión de los clientes potenciales y sus empresas y problemas de dirección en grupos más pequeños, sirviéndose de uno o más criterios, por ejemplo, la dimensión, el emplazamiento geográfico, la técnica utilizada, la estructura de la propiedad, las dificultades financieras con que se tropieza (escasez de capital de explotación, problemas de divisas), el mercado atendido (mercado nacional, exportación, reexportación) u otros aspectos. Esa segmentación tiene sentido, además, si pone al descubierto algunas características comunes de las organiza-

ciones de que se trate, que se reflejan en sus necesidades comunes de consultoría y en el tipo de servicios requeridos. Un nuevo consultor debe buscar un segmento del mercado, o «nicho», que: i) es probable esté muy interesado en su competencia y en los servicios que ofrece, y ii) esté menos «ocupado» por otros consultores.

Los competidores

El análisis del mercado se lleva a cabo mediante la evaluación de los competidores existentes y potenciales. Es esencial llegar a conocer lo más posible las características, estrategias y logros de otros consultores:

— ¿Quiénes son? (nombres, fundadores, directivos esenciales).
— ¿Con qué extensión y grado de asentamiento están establecidos?
— ¿Para qué mercados y organizaciones trabajan?
— ¿Cuál es su competencia técnica y campo de servicios?
— ¿Cuáles son sus enfoques y métodos de consultoría y comercialización?
— ¿Cuáles son sus cometidos típicos?
— ¿Qué imagen profesional tienen?
— ¿Cuáles son las condiciones que estipulan para su trabajo?
— ¿Qué podemos aprender de ellos y qué podemos hacer mejor?
— ¿Es probable que ganemos o que perdamos, si competimos con ellos?

Aprender de los competidores no es imitarlos sin imaginación. Los consultores menos experimentados pueden caer fácilmente en una trampa al intentar hacer lo mismo que sus competidores ya establecidos y experimentados, pese a que sus recursos suelen ser insuficientes para ello. Saber si se ha de competir o no es una decisión estratégica fundamental. Muchos consultores han decidido no competir con empresas existentes ofreciendo el mismo servicio, sino *evitar* la competencia directa ofreciendo un nuevo servicio que no se puede obtener de otros consultores. Sin embargo, la mayor parte de los servicios de consultoría no pueden estarjurídicamente protegidos por un derecho de propiedad intelectual (salvo ciertos sistemas y conjuntos de programas patentados). Tarde o temprano aparecerán competidores con un servicio idéntico o similar. ¿Qué estrategia se debe adoptar en ese caso?

El medio ambiente y el clima empresarial

La evaluación del medio ambiente debe extenderse más allá del mercado de sus servicios particulares. Diversos factores ambientales influyen en las posibilidades de las consultorías de empresa, tales como:

- clima político;
- políticas estatales de expansión o restricción;
- dinamismo de la comunidad empresarial;
- disponibilidad y fuentes de financiación para nuevos proyectos de desarrollo;
- valores y tradiciones culturales nacionales;

- legislación y relaciones laborales;
- legislación de servicios profesionales, contratación, responsabilidad civil, etc.;
- tendencias importantes de la tecnología que es probable influyan en sus clientes en el futuro;
- tendencias expansivas de servicios profesionales, con inclusión de servicios distintos de la consultoría de empresas;
- servicios ofrecidos a inversionistas extranjeros.

Estos son sólo algunos ejemplos de factores que pueden resultar importantes para su empresa consultiva. Si un factor ambiental particular es importante o no, y si debe examinarse a fondo, examinarse superficialmente o ignorarse, es un asunto que queda a la discreción del consultor. Una entidad de consultoría de empresas general que está contemplando la posibilidad de lanzarse a actividades internacionales estará interesada en factores ambientales diferentes de los que afectan a un consultor de comercialización que trabaja con pequeñas empresas que sólo atienden a un mercado nacional limitado.

Todo consultor está sumamente interesado en el clima empresarial general. Si los negocios son prósperos, los mercados de los servicios de consultoría suelen ampliarse con rapidez. Esto a menudo estimula a las empresas consultivas a una expansión igualmente rápida, pese a que, como se ha mencionado antes, no siempre pueden mantener su niveles profesionales. Por otro lado, la recesión y el estancamiento económico han afectado también a la consultoría de muchos países, pero no a todos los servicios ni de la misma manera. Los servicios considerados como esenciales para la supervivencia de los clientes y para alcanzar mejoras tangibles en la productividad y la eficiencia siguen vendiéndose bien o incluso mejor. Otros servicios suelen resentirse de las consecuencias. En muchos casos la recesión y una reducción de la demanda han obligado a los consultores de empresas a disminuir gradualmente la capacitación y otros conjuntos de servicios que estaban de moda y eran fáciles de vender en el período de prosperidad general, pero que dejaron de interesar a los clientes cuando la austeridad pasó a ser la nueva regla de juego.

Evolución de la profesión

Aunque muchos consultores siguen la evolución de su profesión prácticamente a diario, una auditoría estratégica proporciona la oportunidad de un examen más a fondo de esa evolución y de sus posibles repercusiones en la estrategia futura. Los cambios importantes que afectan a la índole de los servicios de consultoría merecen una particular atención. Puede tratarse de cambios de los métodos de consultoría, la concepción de la ética, el enfoque con respecto a la comercialización y la publicidad, las formas de combinar la consultoría de empresas, la consultoría tecnológica y otras, las relaciones entre consultoría y capacitación, y cuestiones análogas. Muchas de estas tendencias se examinan en el capítulo 2 y en otras partes del presente übro [3].

Elección de las estrategias

El trabajo de diagnóstico y análisis descrito en los párrafos anteriores proporciona información y aporta sugerencias con respecto a la estrategia. Es una cuestión

de principio basar cualquier opción importante estratégica (por ejemplo, una decisión de no comercializar servicios en determinados sectores) en un análisis cabal de los hechos.

Si ese análisis no es factible, porque no se dispone de información o porque la empresa no puede sacar conclusiones del análisis, toda decisión estratégica importante debe aplazarse hasta que se tenga más información. Aunque se puedan seguir dos o más caminos, debe optarse sólo por uno cuando la situación se haya aclarado.

Las opciones estratégicas que afectan a diversos aspectos de la empresa de consultoría están interrelacionadas. Existe una relación importante entre los objetivos básicos que se han de procurar alcanzar, los servicios que se van a ofrecer, el segmento del mercado al que apuntará la empresa, la imagen que se ha de construir, las técnicas de comercialización que se van a utilizar, el personal que habrá que contratar y capacitar, las investigaciones y el desarrollo de los productos que se habrán de llevar a cabo y los recursos que será necesario destinar a esas actividades. El objetivo consiste en establecer una estrategia coherente, no un conjunto de opciones incompatibles o contradictorias.

Participación del personal en la formulación de la estrategia

Existen razones válidas para organizar la formulación de la estrategia como una actividad en la que participen el mayor número posible de miembros del personal consultor. Esto se puede conseguir por medio de grupos de trabajo, reuniones, proyectos especiales, etc. La participación en la reflexión y la planificación estratégicas contribuye a establecer un sentimiento de solidaridad, a aumentar la cohesión de la empresa y a contrarrestar las tendencias centrífugas que se desarrollan con excesiva facilidad en la consultoría. Los miembros del personal de categoría superior y principiantes se sienten de ese modo asociados con la estrategia que se adopta y la aceptan como si fuera suya.

Al examinar la estrategia común, todo profesional tiene la oportunidad de comparar su estrategia personal (si tiene alguna) con la de la organización a la que pertenece. Si las dos estrategias son contradictorias, puede examinar la forma de resolver el conflicto. Esto no es poco frecuente en los servicios profesionales. Un individuo puede creer en una modalidad de consultoría o en un código deontológico distinto del que practica la organización y quizá decida abandonar su puesto, si considera que no hay forma de conciliar los dos enfoques.

Determinación explícita de la estrategia

La estrategia debe proporcionar un marco y unos principios rectores para poner en práctica las decisiones adoptadas por todas las dependencias y miembros del personal de una empresa de consultoría. En consecuencia, tienen que conocer la estrategia elegida y comprender las razones que la explican. La participación del personal en la formulación de la estrategia ha contribuido a esta comprensión. Es útil hablar a todo el personal acerca de la estrategia elegida por la dirección y mantener a todos

informados de cualquier cambio que se introduzca en ella. Se debe prestar atención a la estrategia utilizada para impulsar la capacitación de nuevos colaboradores. En las organizaciones de consultoría más importantes y descentralizadas es particularmente importante dar a conocer al personal la estrategia, ya que existen numerosas dependencias que actúan con relativa autonomía y que están expuestas a un peligro permanente de perder de vista los objetivos comunes y las opciones estratégicas.

Algunas empresas consultivas han considerado útil disponer de un plan estratégico para un período de tres a cinco años. Si ese plan se tiene que preparar, se alienta a la empresa a que indique con claridad las opciones estratégicas y a que las exprese en términos mensurables y controlables. El plan es un instrumento para conseguir coherencia entre las diversas opciones antes examinadas y para rechazar las estrategias que no son factibles. No obstante, puede resultar diñcil, o hasta indeseable, establecer metas para dentro de tres a cinco años si los cambios tecnológicos son muy rápidos y las perspectivas empresariales futuras son inciertas. Muchos consultores prefieren limitar su planificación a un período más corto (de uno a tres años).

La estrategia es un asunto interno y la empresa consultora puede considerar una declaración de estrategia o un plan estratégico como documentos confidenciales. Con todo, algunos aspectos de la estrategia se pueden dar a conocer al público. A veces es útil aportar a los clientes, actuales y potenciales, cierta información sobre la estrategia elegida, lo que contribuye a formar la imagen de la empresa de consultoría. Esto se logra, por regla general, por medio de folletos de información, informes anuales y otras publicaciones, o en las descripciones de las características de la empresa al presentar propuestas a los clientes.

Supervisión de la aplicación

En teoría, las decisiones y medidas de aplicación deben estar en armonía con la estrategia, pero a menudo no lo están. La estrategia se ignora o por algún motivo no se puede aplicar.

Un desvío ocasional de la estrategia puede ser un indicio de flexibilidad al aprovechar oportunidades y adecuarse a las demandas del mercado. Muchos consultores aceptarán un cometido en un sector o país que normalmente no consideran como su mercado, si consideran que poseen la competencia requerida y que no deben perder una oportunidad atractiva.

Si las desviaciones de la estrategia son frecuentes e importantes, esto indica que la estrategia se había elegido erróneamente o que ha quedado anticuada. Será necesario revisarla y esto puede efectuarse de inmediato, si el cambio del medio ambiente o la laguna en la estrategia son lo suficientemente importantes. En circunstancias normales, sin embargo, la estrategia se debe revisar y actualizar con una periodicidad de, digamos, un año.

[1] «Business fads: What's in — and out», en *Business Week,* 20 de enero de 1986; págs. 40-47.

[2] Véase D. B. Nees: «Building an international practice», en *Sloan Management Review,* inviernode 1986.

[3] Algunas publicaciones contienen un útil resumen de las tendencias en el sector de la consultoría. Véanse FEACO: *A study of the management consulting profession 1960-84* (Helsinki, Mec-Rastor, 1984); J. Kennedy (publicado bajo la dirección de): *The future of management consulting* (Fitzwilliam, New Haven, Consultants News, 1985), y D. A. Tierno: «Growth strategies for consulting in the next decade», en *Sloan Management Review*, invierno de 1986.

COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

Una empresa de consultoría sólo puede existir y prosperar si obtiene clientes y los mantiene. De esto trata la comercialización: definir su producto y mercado, hallar clientes, determinar sus necesidades, venderles los servicios de consultoría, prestar el servicio a satisfacción de los clientes y asegurarse de que una vez que se han conseguido buenos clientes no se pierden.

En la consultoría de empresas, como en algunas otras profesiones, ha habido un largo debate sobre la conveniencia de la comercialización y de sus diversas técnicas. Incluso hoy, a algunos consultores les incomoda «venden> sus servicios; consideran eso como poco profesional y no muy digno. Muchos consultores no comercializan como es debido y, si tienen que lanzarse a hacerlo, ponen en ello poco entusiasmo e imaginación.

No obstante, la comercialización de la consultoría es tan vieja como la propia consultoría. James McKinsey, uno de los pioneros de la consultoría de empresas, dedicó muchas horas a almorzar con clientes potenciales y otros contactos empresariales útiles. Durante la comida, iniciaba una conversación técnica, que tenía por objeto conquistarse la confianza de su interlocutor y explicarle cómo podía ser de ayuda. Su sentido empresarial le indicaba que un profesional debe ser activo en la comercialización de sus servicios. Sin embargo, tenía la prudencia suficiente para no insistir demasiado '.

Desde la época de McKinsey, los dirigentes de la profesión han mostrado siempre competencia en la comercialización de los servicios. Han buscado sistemáticamente posibüidades de establecer contactos sociales con clientes potenciales, de ser recomendados por sus clientes actuales a nuevos clientes posibles, de realizar rápidos estudios de gestión gratuitamente o de hablar en conferencias ante el personal de dirección. Esto, además de la fama de la empresa, solía bastar para atraer clientes a las empresas establecidas mientras el mercado de los servicios de consultoría fue pequeño, y la competencia, limitada.

No es de extrañar, por consiguiente, que las empresas establecidas en el negocio no favorecieran la utihzación de una gama más amplia de técnicas de comercialización, y en particular de publicidad. La misma actitud impera en las asociaciones de consultores. Como se ha mencionado en el capítulo 6, hasta finales del decenio de

1970 la publicidad no se admitía en los Estados Unidos como un medio correcto y aceptable de comercializar servicios profesionales en un medio ambiente competitivo. Se hacía hincapié en que debía fomentarse la competencia en los servicios profesionales, ya que ello proporcionaba al cliente la posibilidad de obtener un mejor servicio a un precio inferior. En otros países, las actitudes con respecto a la comercialización de los servicios profesionales han comenzado también a cambiar, aunque, por el momento, esa comercialización está menos desarrollada y utiliza un conjunto menor de técnicas que en los Estados Unidos.

En resumen, los consultores de empresas, como otros profesionales, tienen que comercializar sus servicios por dos razones principales:

- si no lo hacen en un medio ambiente competitivo, no obtienen la parte del mercado que podrían y deberían obtener y están renunciando de esa manera a su posición en favor de sus competidores;
- independientemente de la competencia, la comercialización es necesaria para poner al consultor idóneo en contacto con el cliente que lo necesita; el cliente puede no conocer su empresa, carece de una comprensión de los servicios de consultoría o es simplemente tímido, por lo que un enfoque profesional con respecto a la comercialización superará esos obstáculos y establecerá la relación de colaboración necesaria.

Por consiguiente, ya no se plantea la cuestión de saber *si* se han de comercializar los servicios de consultoría, sino *cómo* hacerlo de una manera profesional y con eficacia. En el capítulo 21 se ha mostrado que las consideraciones de comercialización ocupan un lugar predominante en la estrategia de las empresas de consultoría. Este examen se continuará ahora analizando los principios y métodos de la comercialización [2].

22.1 El enfoque de la comercialización en la consultoría

¿Qué se va a comercializar?

La comercialización de los bienes de consumo es un sector bien conocido, que utiliza un amplio conjunto de técnicas y cauces eficaces. Incluso en el marco del sector de los servicios, existen algunas esferas en las que la comercialización está bastante bien desarrollada, por ejemplo, el alquiler de automóviles, el turismo o los seguros. En cambio, la consultoría de empresas se encuentra en la fase incipiente de su «era de la comercialización». Los consultores comprenden que tienen que dominar mejor la comercialización, pero ¿cómo deben lograrlo y qué trampas deben evitar? Como es obvio, los expertos en comercialización de la consultoría pueden aprender mucho de la experiencia de cualquier sector, pero nada resultaría más nocivo que una aplicación mecánica de los principios, métodos y técnicas de comercialización tomados de otras esferas.

Existen tres principales motivos para ello. En primer lugar, los servicios de con-

sultoría siempre se proporcionan en el marco de la cultura empresarial, administrativa y profesional de un país y organización particular. Esta cultura incluye, entre otras cosas, ciertas tradiciones y normas relativas al comportamiento de los profesionales en la comercialización y prestación de servicios. Por consiguiente, en todos los países los clientes potenciales esperan que los profesionales comercialicen sus servicios de una forma particular. Los cauces de comunicación, las técnicas de publicidad y las declaraciones consideradas de buen tono y perfectamente correctas en un país pueden despertar la risa e incluso provocar el resentimiento de los clientes potenciales de otro país. Por supuesto, las esperanzas que depositan los clientes en los servicios profesionales no son estáticas y un consultor puede utilizar mañana una técnica que sería impensable hoy.

En segundo lugar, la «intangibilidad» de los servicios de consultoría es otro factor importante en la comercialización. Es cierto que ha habido una tendencia a «convertir en tangibles los elementos intangibles» y en los capítulos 20 y 21 hemos señalado que los consultores de empresas pueden en ciertos casos elaborar y ofrecer sistemas y conjuntos de servicios uniformes a los clientes. La tecnología de la información y la aparición de sistemas computadorizados flexibles adecuados a su aplicación en la producción y en la dirección de las oficinas en diversas condiciones aumentan el campo de los servicios de consultoría que pueden resultar más tangibles. El cliente debe estar en condiciones de considerar ese producto o conjunto de servicios por sus propios méritos. El esfuerzo de comercialización debe centrarse en dar a conocer el producto a los clientes potenciales y en despertar el interés de sus clientes señalando los beneficios que pueden obtener de ese producto.

Con todo, las posibilidades de conseguir que los servicios de consultoría de empresas sean tangibles y de agruparlos son y seguirán siendo reducidas. Por ese motivo, el cliente debe tener alguna razón para recurrir a un consultor particular en lugar de a otro (sólo muy pocos clientes potenciales sacarían de una lista de teléfonos el número de cualquier consultor). Como los clientes saben que van a negociar la compra de un producto intangible y que será difícil (por no decir imposible) comparar este producto directamente con los ofrecidos por otros consultores, buscarán *sustitutivos* al evaluar lo que es probable obtengan y al decidir a quién recurrir. En consecuencia, los consultores de empresas tienen que hacer lo mismo; buscan también sustitutivos al mostrar a los clientes que entienden y pueden resolver sus problemas y que el cliente estará en buenas manos si recurre a ellos.

La experiencia muestra que el elemento más importante es la *fama o imagen profesional del consultor*. Sabemos, por supuesto, que hasta el consultor más experimentado y considerado puede elaborar (por diversos motivos) una propuesta inadecuada para abordar un problema dado. Nadie puede proporcionar una garantía absoluta de que un profesional, incluso si tiene mucho prestigio, aportará la mejor solución posible en cada caso. Sin embargo, la probabilidad de obtener un servicio excelente aumenta si se recurre a una empresa de consultoría conocida por su calidad, originalidad, fiabilidad, relación satisfactoria costos-beneficios y otras características positivas de su servicio.

Entre estas características tiene suma importancia la *experiencia anterior*. En realidad, es el principal elemento que busca la mayor parte de los clientes. «¿Lo ha hecho

antes?» es la pregunta clásica que hacen los clientes. Es una pregunta totalmente legítima que pone de manifiesto la importancia de las «referencias», o la posibilidad de remitirse a clientes y cometidos anteriores para mostrar a nuevos clientes que el consultor está al tanto de sus problemas gerenciales y empresariales. Sin embargo, «¿lo ha hecho antes?» representa un enorme problema de comercialización para los nuevos consultores y para los profesionales que han decidido incorporarse en nuevos sectores o nuevos tipos de problemas gerenciales y empresariales. «No lo han hecho antes» y, pese a ello, han de convencer al cliente que poseen conocimientos teóricos y prácticos pertinentes y suficientes para prestarles servicios con eficacia.

Por ese motivo, además de comercializar cometidos específicos a clientes individuales (comercialización directa), a veces un consultor tiene que «comercializar» su fama e imagen profesionales (comercialización indirecta). En realidad, en el ciclo de la comercialización el último aspecto precede al primero. Si no saben nada de él, la mayor parte de los clientes potenciales no recurrirán nunca a un consultor y pueden hasta negarse a hablar con él si se les presenta.

La adquisición de un prestigio o imagen profesional es el elemento esencial de la comercialización de los servicios profesionales. No basta con que un consultor sea plenamente competente para emprender ciertas tareas y tenga productos interesantes que ofrecer. Los clientes potenciales deben estar *al tanto de ello:* el consultor debe gozar de buena fama o tener una imagen que sea compatible con su competencia técnica y los productos que ofrece, y que refleje verdaderamente lo que puede hacer por los clientes.

A este respecto, algunos especialistas en comercialización se refieren a la *conquista de una posición,* lo que significa un conjunto de medidas y actividades gracias a las cuales un producto, una empresa comercial o una práctica profesional adquieren una «posición» deseada en la mente de los posibles clientes. Esto es lo que quiere adquirir un consultor de empresas: una posición adecuada en las mentes de sus clientes actuales y potenciales.

La adquisición de una posición tiene una importante dimensión de relaciones públicas, además de la puramente profesional o técnica. La cuestión no consiste sólo en saber qué *mensaje técnico* contribuirá a establecer su imagen y despertará el interés de los clientes potenciales, sino también en saber qué medio se debe utilizar y qué principios y técnicas de relaciones públicas se deben aplicar a los esfuerzos de comercialización. No conviene irritar a los clientes ni despertar sus sospechas insistiendo demasiado, eligiendo medios de publicidad erróneos o formulando declaraciones presuntuosas. Por ejemplo, a algunos consultores les gusta insistir en su método y conocimientos especializados excepcionales en sus folletos publicitarios, aunque una rápida comparación revela que se trata de una burda exageración, ya que ofrecen exactamente el mismo servicio que muchos otros. El asesoramiento de un especialista competente en relaciones públicas puede ayudar a evitar esos escollos y a poner al alcance de los consultores de empresas un conjunto de conocimientos acerca de las relaciones públicas.

En tercer lugar, debemos recordar que la práctica de consultoría entraña una interacción directa con el cliente. Incluso los sistemas y conjuntos normalizados tendrán que adaptarse a la situación del cliente e instalarse en el medio ambiente espe-

cífico de su organización. Al comercializar sus servicios, un consultor individual comercializa también *su capacidad personal para cooperar con el cliente* en la realización de la tarea. Este es un objetivo importante de los primeros contactos y reuniones exploratorias con el cliente y del estudio preliminar de los problemas del cliente. El cliente debe estar convencido de que puede «comprar» la personalidad, actitudes, hábitos y métodos de trabajo del consultor, *además* de los conocimientos técnicos requeridos para abordar el problema planteado. El consultor, a su vez, busca una información análoga sobre el cliente y el personal con el que debe estar directamente relacionado con el cometido. Sabe que podrá entregar su producto sólo en una atmósfera de comprensión mutua, confianza, apoyo y colaboración. No sólo los clientes asumen un riesgo. Los consultores lo asumen también. Pueden reducir al mínimo este riesgo evaluando, al negociar la tarea que han de realizar, si podrán establecer una relación de colaboración productiva con el cliente.

Este problema resulta más difícil en la comercialización de los servicios de grandes empresas de consultoría. Una gran organización de servicios profesionales utiliza sólo a uno o unos pocos trabajadores profesionales en un proyecto de un cliente específico. Los clientes experimentados están conscientes de ello. En cierta medida, están dispuestos a confiar en la fama de la empresa, que se extiende también a las actitudes y métodos de trabajo profesionales que predominan en ella. Los clientes esperan normalmente que la empresa garantice también las personalidades de los consultores individuales a los que asignará de forma directa el trabajo. Para ello, se suelen presentar los nombres e historiales profesionales de los consultores en las propuestas técnicas sometidas a los clientes potenciales. En muchos casos esto no basta. Como se ha mencionado en el capítulo 7, al comprar un cometido de una empresa de consultoría el cliente está marcadamente influido por la personalidad y el comportamiento de los representantes de la empresa (por lo común profesionales muy competentes y de alta categoría) que han negociado la prestación del servicio. A menudo se designan otros consultores para ejecutar la tarea. Esto se tiene que «venden> al cliente también, y la mejor manera de hacerlo consiste en hacer participar por lo menos al futuro jefe del proyecto en la negociación y la etapa del estudio preliminar, antes de que el cliente firme el contrato. De esa manera, la empresa habrá comercializado no sólo su producto profesional, sino también a la persona que estará encargada de entregar este producto en estrecha colaboración con el cliente.

La psicología del potencial cliente

Cuando un cliente potencial se manifiesta estableciendo contacto con el consultor o el consultor lo encuentra de alguna otra forma, se facilitan las cosas si el cliente está consciente de este problema y tiene por lo menos cierta experiencia con los consultores de cometidos anteriores. Con frecuencia no sucede así. Al comercializar sus servicios, los consultores de empresas se enfrentan con mucha ignorancia y deben superar varias barreras psicológicas. Disipar los temores y dudas del cliente potencial es, en realidad, tan importante como preparar sólidas propuestas técnicas o proporcionar pruebas de las realizaciones anteriores del consultor.

Resistencia a admitir que se necesita un consultor. Algunos directores o gerentes

no quieren admitir que necesitan un consultor porque ello dañaría su amor propio. Con frecuencia a un cliente potencial le preocupa que la presencia de un consultor sea considerada por otros —subordinados, colegas, superiores, accionistas o incluso competidores y clientes— como una admisión de incompetencia.

Dudas acerca de la competencia e integridad del consultor. Es común que los clientes sientan dudas acerca de la capacidad de una persona del exterior para resolver problemas intrincados con los que se viene afrontando la dirección sin hallar ninguna solución. Algunos clientes consideran, además, que un consultor no se esforzará lo bastante para buscar una solución que es probable sólo se encuentre después de trabajar durante mucho tiempo, sino que simplemente tratará de colocar alguna de sus soluciones estándar. Algunas organizaciones piensan que los consultores indagan con exceso y reúnen demasiada información que podría de algún modo utilizarse de forma abusiva en el futuro.

Temor de llegar a depender de un consultor. Algunas veces se oye decir que es fácil contratar a un consultor, pero difícil librarse de él. Se afirma que los consultores estructuran y organizan los cometidos de una manera que conduce inevitablemente a nuevos contratos. Esto puede crear una dependencia permanente de una empresa consultora.

Temor de unos honorarios excesivos del consultor. Este temor está bastante generalizado en las organizaciones que experimentan dificultades financieras y en empresas pequeñas. Los propietarios y los directores o gerentes a veces ignoran cómo se calculan y justifican los honorarios y con qué beneficios se pueden comparar. Creen que el empleo de un consultor es un lujo que queda fuera de su alcance.

Contratos suplementarios

Con los clientes anteriores y actuales la situación es diferente. Cabe asumir que ya están familiarizados con la consultoría en general y con las empresas de consultoría que han trabajado para ellos en particular. Esto simplifica la comercialización de nuevos cometidos ante estos clientes. Cabe asimismo suponer que estarán inclinados a recurrir otra vez al consultor que les ha prestado buenos servicios en el pasado. Esto induce a concertar contratos complementarios o nuevos contratos que, como ya sabemos, pueden llegar a representar del 70 al 80 por 100 de los ingresos totales de algunas empresas de consultoría.

Con todo, sería un grave error pensar que los contratos complementarios se obtendrán sin ningún esfuerzo de comercialización. El medio ambiente empresarial y el escenario de la consultoría cambian siempre. Los clientes anteriores deben estar informados de los cambios que se producen en las empresas de consultoría que conocen como resultado de cometidos precedentes, para convencerlos de que «su» consultor sigue siendo el adecuado, ya que se mantiene al tanto de los acontecimientos y podrá aportar algo nuevo. Los clientes saben que el movimiento de personal es bastante elevado en las empresas consultivas y quieren asegurarse de que los nuevos miembros del personal son tan buenos o incluso mejores que los que conocían de misiones de consultoría anteriores. Por último, no debe nunca subestimarse la competencia. Cualquier consultor puede perder a un excelente cliente, si una empresa de consultoría

rival lleva a cabo un buen trabajo de comercialización y ofrece un nuevo producto atractivo a ese cliente.

Clientes a los que prestan servicios otros consultores

Lo dicho en el párrafo precedente implica que es bastante normal ofrecer un servicio de consultoría a un cliente al que ya estaba prestando servicios otro consultor. En un medio ambiente competitivo ésta es una práctica plenamente aceptable. Sin embargo, es necesario considerar en qué casos es probable que resulte eficaz.

Algunos clientes, en particular las empresas más importantes y los organismos públicos, prefieren recurrir a varias organizaciones consultivas en lugar de reservar todos los contratos para un único consultor. En este caso, si un consultor considera que puede ofrecer un mejor servicio que un competidor y demostrárselo a un nuevo cliente potencial, no hay razones para que no trate de hacerlo.

Seis principios fundamentales

La experiencia ha mostrado que la comercialización atinada de los servicios de consultoría se rige por ciertos principios generales. Aunque algunos de esos principios ya se han señalado antes (por ejemplo, en el capítulo 6), quizá sea útil resumirlos a continuación.

No ofrecer más de lo que se puede entregar. La comercialización crea expectativas y hace promesas. Una comercialización excesiva puede crear más expectativas de las que una empresa de consultoría puede satisfacer. Esto puede resultar contraproducente e incluso poco ético: es posible que algunos clientes necesiten ayuda con urgencia; y cabe que se les prometa, pero que no se les pueda aportar. Pues bien, un esfuerzo de venta excesivo puede obligar a una empresa de consultoría a contratar y a enviar inmediatamente a los clientes más funcionarios nuevos de los que puede capacitar y supervisar.

Necesidad de no dar una imagen falsa. La tentación de ofrecer y vender servicios para los que la empresa de consultoría no es competente es muy grande en la comercialización. Caer en esta tentación es poco ético; los intereses del cliente pueden resultar gravemente dañados. Esta es una cuestión de criterio técnico también. La competencia en la comercialización entraña la capacidad para evaluar de manera realista la propia competencia.

Necesidad de abstenerse de denigrar a otros consultores. Muy a menudo en las conversaciones con los clientes se formulan preguntas con respecto a los métodos y logros de los competidores. Nada debe impedir a un consultor proporcionar información fáctica, si dispone de ella. Sin embargo, es poco profesional proporcionar una información distorsionada y hacer comentarios despectivos sobre los competidores para influir en los clientes. Es probable que un cliente experimentado considere ese comentario como una manifestación de debilidad y no de fuerza.

No debe olvidarse nunca que se comercializa un servicio profesional. Como ya se ha indicado antes, los consultores de empresas tienen que ser emprendedores e innovadores en la comercialización. Pueden aprender mucho de la comercialización en

otros sectores. Sin embargo, el carácter profesional del servicio, la sensibilidad de los clientes y los valores culturales y normas nacionales no deben perderse de vista al decidir la forma de comercializar.

Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y en la ejecución de los servicios. Comercializar de modo ineficaz, sin encargar la comercialización a un personal altamente competente, sería suicida. No obstante, en su intento de promover la comercialización, algunos consultores no han mantenido la prestación de los servicios asignados al mismo nivel de calidad (en dotación de personal, control de la calidad, respecto de los plazos y otros aspectos análogos). Es útil considerar la comercialización como un proceso que no termina con la firma del contrato. La ejecución de las tareas asignadas tiene una dimensión de comercialización considerable. Un servicio intachable es la mejor publicidad para conseguir un nuevo contrato y para obtener las referencias esenciales a fin de crear la imagen profesional del consultor.

Consideración de las necesidades y los deseos de los clientes como el elemento central de toda comercialización. No tiene sentido vender a clientes potenciales lo que no necesitan o lo que no quieren comprar. Es posible que al cliente le agrade mucho oír que el consultor es un profesional brillante, pero es infinitamente más importante convencerlo de que se interesa por él, comprende su problema, está dispuesto a escucharle y puede ayudarle a encontrar y a poner en práctica una solución que resulte beneficiosa para su empresa. Esta es la regla de oro de la comercialización de los servicios profesionales. Los esfuerzos de comercialización deben centrarse en el cliente y no en el consultor.

22.2 Técnicasdecomercialización de una empresa de consultoría

Los consultores de empresas disponen de una amplia gama de técnicas para crear su fama e imagen profesionales o asentar su práctica en las mentes de los clientes. Las técnicas principales se examinan en la presente sección. Su objetivo no es comercializar cometidos individuales, sino conseguir que los clientes potenciales se interesen por la empresa consultiva y sus productos y crear oportunidades para establecer contacto con esos clientes. Muchas de las técnicas promueven simultáneamente la imagen de la empresa de consultoría como organización profesional y la de las personas individuales representativas de sus métodos, estilo y conocimientos técnicos.

Algunas técnicas apuntan a las relaciones públicas y a la creación de imagen (por ejemplo, la publicidad), pero el lector observará que otras técnicas tienen por objeto despertar el interés de los clientes proporcionando otro servicio técnico útil (por ejemplo, información o capacitación). Esto es muy importante. Coloca a la comercialización de los servicios de consultoría en un contexto auténticamente profesional y contribuye a que la organización consultiva no sólo mejore su imagen a los ojos de los clientes, sino que amplíe y aumente también su propia competencia técnica.

Métodos para lograr buenas referencias

La comunicación verbal es una de las formas más antiguas y más eficientes que tiene una empresa profesional para darse a conocer a nuevos clientes. Los propietarios y directores de empresas suelen compartir información acerca de profesionales como los abogados, contables, ingenieros y consultores de empresas. Intercambian información favorable y negativa, de tal modo que sólo una empresa que haya prestado un servicio impecable a un cliente puede esperar obtener una buena referencia. Un gerente que busque un consultor a menudo solicitará consejo a alguno de sus colegas antes de recurrir a cualquier otra fuente de información.

Podría parecer que un rendimiento excelente al servicio de los clientes es todo lo que se requiere para obtener buenas referencias. La experiencia muestra que efectivamente éste es el principal, pero no el único elemento. Algunos consultores no dejan al azar que un cliente satisfecho los recomiende a sus colegas. Examinan sus necesidades y políticas de promoción con sus clientes y les piden que:

- les indiquen qué otras empresas de los círculos empresariales pueden estar interesadas en unos servicios análogos;
- autoricen que se dé su nombre como referencia a otros clientes potenciales;
- den, de ser posible, autorización para que se describa o resuma un cometido exitoso en una publicación técnica, en material publicitario o en un seminario sobre gestión de empresas;
- hablen sobre el consultor con otros directores y empresarios, pero también con banqueros, abogados, contables y otras personas a las que sus propios contactos profesionales pueden pedirles el nombre de un buen consultor.

Esto requiere una excelente comprensión mutua entre el consultor y el cliente. El cliente no debe sentirse avergonzado de tener que pagar a un consultor para abordar un problema que debería haber resuelto por sí mismo. Al contrario, debe estar orgulloso de que la cooperación con un profesional destacado lo haya ayudado a descubrir nuevas oportunidades y a considerar sus problemas desde una perspectiva más amplia. El consultor debe mostrar a su cliente que su interés por él va más allá de un solo contrato, y la mejor manera de conseguirlo es informar a los clientes anteriores de las últimas investigaciones y avances en su sector o área de problemas, indicándoles los nuevos servicios que el consultor puede prestar, teniendo con ellos una comida de negocios de cuando en cuando y en general manteniendo una comunicación frecuente. Al cliente le encantará en ese caso hablar de «su» consultor y recomendarlo sin la menor vacilación. Los clientes satisfechos se convierten gratuitamente en los mejores propagandistas del consultor.

Publicaciones profesionales

Libros para directores de empresa. La publicación de libros destinados a directores de empresa, o incluso de obras de consulta, es cada vez más común entre los consultores. Algunas publicaciones recientes basadas en la experiencia y en las investigaciones de oficinas de consultoría de empresas figuran entre los libros más vendi-

dos y su impacto en la promoción de nuevas empresas ha sido enorme, aunque difícil de evaluar[3].

El efecto promocional depende de la índole y calidad de la publicación. El lector debe quedar impresionado por la amplitud y profundidad del enfoque innovador del autor respecto de los problemas comunes de gestión de empresas y llegar a la conclusión de que su sociedad podría también beneficiarse de ese enfoque. Es asimismo importante encontrar al editor adecuado. Las publicaciones que se limitan a repetir la misma cantinela utilizando nuevas palabras pueden atraer a unos cuantos clientes, pero a la larga tendrán escaso efecto. La redacción de un buen libro es sumamente dificil y requiere mucho tiempo, y quienes dicen que todo consultor de empresas podría intentarlo son malos consejeros. Pese a ello, si se considera que se tienen cosas que decir, no debe dudarse en hacerlo.

La necesidad de publicaciones originales sobre la gestión de las empresas que reflejen los problemas y necesidades reales de la práctica nacional es considerable en muchos países en desarrollo. Se trata de un auténtico reto y de una oportunidad para los consultores de empresas.

Artículos sobre temas empresariales e industriales. Para un consultor de empresas, la redacción de un artículo presenta ciertas ventajas con respecto a la publicación de un libro:

— el tema tratado puede ser más estrecho (por ejemplo, un acontecimiento interesante en un sector atendido por el consultor, o una técnica de intervención que ha ayudado a varios clientes);

— el tiempo que se necesita para escribir un artículo es mucho más corto;

— el número de lectores potenciales será mucho mayor si el artículo se publica en un periódico o revista de gran circulación;

— muchos directores de empresas están tan ocupados que no leen libros, a menos que se los recomienden como absolutamente esenciales, pero dan una ojeada a los artículos sobre temas que les interesan.

Para despertar el interés de clientes potenciales, los artículos deben tratar de cuestiones corrientes importantes. Los artículos basados en una o más misiones completadas con éxito, y en los que se esboce el método utilizado, los cambios conseguidos y los beneficios obtenidos por los clientes, son muy útiles.

La *elección del medio* es esencial. El público en general o la comunidad académica no son el objetivo primordial. En consecuencia, podemos recomendar:

- las revistas profesionales, empresariales y comerciales, que suelen ser leídas por un amplio número de empresarios y directores de empresa (por ejemplo, un consultor que desee ser reconocido como -una autoridad en administración del transporte por carretera debe ser conocido como autor por los lectores de publicaciones sobre el ramo del transporte en general y sobre el transporte por carretera en particular);
- las páginas y los suplementos de importantes periódicos y semanarios dedicados a cuestiones económicas y empresariales;

- los periódicos locales, en particular los preferidos por la comunidad empresarial local.

En este caso también la reputación de la publicación es importante. Los artículos publicados en los periódicos y revistas principales aportan sin lugar a dudas más negocios nuevos.

Documentos y panfletos sueltos. Los clientes actuales y potenciales aprecian mucho que un consultor de empresas comparta con ellos algunos de sus conocimientos teóricos y prácticos por medio de documentos técnicos y de información, guías, informes, resúmenes, folletos, listas de verificación y otros materiales de información. Estos documentos pueden tratar de un tema relativamente limitado y especializado, pero deben tener un interés directo para el lector. Por consiguiente, es necesario elegir un tema que interese a los directores de empresa, aportando sugerencias y directrices puestas a prueba por la experiencia. No es preciso divulgar *todo* lo que se sabe (esto constituye la ventaja competitiva del consultor), pero se debe estar dispuesto a decir algo si se quiere que el material distribuido no sea considerado como una publicidad vulgar. Los documentos en los que se informa a los directores de empresas y/o especialistas acerca del estado de los conocimientos en su sector o acerca de las tendencias que es probable afecten a su empresa, son particularmente bien acogidos.

Boletines de noticias. Un boletín de noticias es una publicación periódica cuyo objetivo es mantener a sus lectores al tanto de los nuevos acontecimientos en su esfera de actividad con regularidad. Un consultor de empresas puede optar entre un boletín de noticias dedicado íntegramente a dar noticas acerca de un sector o profesión y otro que dé noticias de su empresa de consultoría (proyectos completados, investigaciones realizadas, nuevos servicios iniciados, artículos publicados, etc.). Si la esfera que se ha de abarcar está adecuadamente elegida y el boletín de noticias está dirigido con criterios profesionales puede convertirse en un servicio de consulta muy cotizado, considerado como una información esencial por los suscriptores. Varios boletines de noticias lanzados por consultores han alcanzado este nivel y han atraído a muchos clientes a las empresas que los promueven[4].

Todas las publicaciones deben incluir una referencia a la empresa de consultoría a que pertenece el autor, dando cierta información sobre la empresa y sus productos y sobre las organizaciones clientes que accedan a ello de las que se ha extraído la experiencia publicada.

Relaciones con los medios de información pública

Los medios de información pública, como la prensa, la televisión o la radio, buscan constantemente la información que sus lectores, televidentes o radioyentes esperan recibir. Los consultores de empresas poseen, o pueden contribuir a reunir, organizar y presentar, parte de esta información, por ejemplo, sobre hechos sucedidos en el mundo de las empresas o las finanzas, la repercusión de los avances tecnológicos en el trabajo de las fábricas y las oficinas, nuevas técnicas para ahorrar energía o el impacto probable de los cambios poUticos en las decisiones relativas a las inversiones.

A no pocos consultores les ha resultado sumamente beneficioso mantenerse en contacto con los medios de comunicación y ayudarlos. Los redactores y otras perso-

nas relacionadas con los medios de comunicación de masas tienen que respetar plazos muy cortos, necesitan ayuda rápida y desean estar seguros de que su contacto está bien informado y es de fiar. Quieren información en una forma adecuada para su uso inmediato. Un consultor que entiende estas exigencias y que trata de ser flexible puede esperar que se lo cite como fuente o autoridad técnica, o que se lo invite a una entrevista. Esto tendrá un efecto de promoción mucho mayor que varios anuncios costosos.

Responder a las exigencias de los medios de comunicación pública no significa abstenerse de tomar ninguna inicitiva. Una vez que se comprende cómo funcionan los medios de comunicación y qué tipo de información están buscando (y cómo se presenta), cabe formular sugerencias sobre temas u ofrecer una noticia o un relato a la persona que sirve de enlace en los medios de comunicación.

Las noticias o los comunicados de prensa están destinados a una distribución más amplia entre los medios de comunicación de masas. Algunos consultores han tenido buenas experiencias con ellos. Un comunicado de prensa en el que se indique que un consultor ha realizado algo interesante en un sector sobre el que los medios de comunicación tienen interés en informar puede ser muy favorablemente recibido y ser utilizado por varios medios de comunicación social, o los medios pueden entrar en contacto con el consultor en busca de más información.

Algunos comunicadores sociales tienen una idea distorsionada de los consultores de empresas y tratan sobre todo de obtener una información sénsacionalista de ellos (por ejemplo, sobre los cometidos importantes que concluyeron con un fracaso total o sobre honorarios exorbitantes cobrados por un trabajo que el propio cliente podría haber realizado con facilidad). Artículos mordaces con este tipo de información han aparecido en bastantes revistas generales y especiahzadas de diversos países. Es contraproducente reaccionar de manera agresiva y arrogante. Ayudar a los medios de comunicación a realizar su trabajo y mantener altos niveles profesionales al tratar de ellos es la mejor manera de cambiar su actitud con respecto a los consultores de empresas.

Seminarios destinados al personal de dirección

Los servicios de capacitación e información que los directores y propietarios de empresas están deseosos de obtener pueden desempeñar una función promocional muy destacada y dar origen a nuevos contratos de consultoría. Los seminarios, las mesas redondas o las conferencias destinadas al personal de dirección, las reuniones de trabajo, las sesiones de información destinadas al personal de dirección y otros acontecimientos análogos han pasado a ser muy populares en muchas empresas de consultoría. Por lo general, el consultor invita a los directores de empresa a asistir a una sesión sobre un tema que realmente les interesa: por ejemplo, cómo manejar las relaciones de trabajo con arreglo a la nueva legislación, hechos que se están produciendo en los mercados monetarios internacionales, o cambios en la organización del trabajo que resultarán necesarios, debido a la introducción de una nueva tecnología de fabricación. La empresa de consultoría puede invitar a especialistas externos como oradores, pero es esencial que su propio personal profesional efectúe una presenta-

ción para demostrar que la empresa está al día y se interesa por los problemas vitales que preocupan a los clientes. De ser posible, se deben describir los cometidos recientemente realizados por la empresa, mostrando los beneficios obtenidos por los clientes. Sin embargo, es esencial que los participantes consideren que el seminario les aporta una ayuda directa y no es sólo una actividad publicitaria.

Es imposible sugerir una única forma de organizar un seminario. Por ejemplo, se ha de analizar si es una táctica mejor ofrecerlo como un servicio gratuito a los círculos empresariales o cobrar unos derechos relativamente elevados, o sólo las comidas y el material impreso proporcionado. Un seminario puede ser organizado por la empresa de consultoría sola o en colaboración con un centro o instituto de formación del personal de dirección, una cámara local de comercio o una asociación profesional. El seminario debe ser breve y celebrarse en un momento y lugar convenientes.

Los participantes deben ser clientes potenciales. Lo ideal es utilizar una lista de destinatarios selectiva e invitar a los responsables de decisiones de organizaciones que es probable tengan problemas o que busquen oportunidades en las esferas sobre las que se discutirá. Habrá que evaluar la probabilidad de respuesta (que puede ser del 5 al 20 por 100, según factores como el tema, la reputación de la empresa y los oradores, la calidad de la lista de destinatarios y la propensión de los directores de empresas a asistir a seminarios). Es preferible que las invitaciones parezcan muy personales.

Los asistentes manifiestan, con su presencia, interés por el tema y por los conocimientos del consultor. Pueden ser clientes potenciales. En consecuencia, se debe tomar nota atentamente de sus nombres. Al mismo tiempo que algunos de ellos pueden seguir hablando con el consultor después del seminario, o pueden pedir una cita, el consultor tendrá que disponer también de una lista de personas para futuros contactos (para hacer, por ejemplo, una llamada telefónica dos o tres semanas después del seminario, ofreciéndose a reunirse con ellas para examinar sus problemas específicos más a fondo sin ningún compromiso inmediato). Esto puede dar origen a nuevos contratos.

Servicios especiales de información

El efecto promocional de los servicios especiales de información puede ser análogo al de los seminarios y los boletines de información. Una empresa consultiva que se convierte en una autoridad reconocida en un sector especial de información vital para los responsables de tomar decisiones puede utilizar sus servicios de información a fin de promover el trabajo de consultoría. Un informe periódico de información puede incluir una descripción de los servicios de consultoría de la empresa, señalando la relación que existe entre la información y el asesoramiento sobre cómo aplicarla. Las solicitudes de información a título individual se pueden utilizar para mencionar la disponibilidad de otros servicios. Si la información recibida es muy valiosa para los clientes, muchos de ellos estarán igualmente interesados en otros servicios técnicos que ofrezca la misma empresa.

Publicidad

El objetivo de la publicidad es despertar el interés de un gran número de clientes potenciales convenciéndolos de que los productos o servicios de la empresa de consultoría son particularmente atractivos para ellos. La publicidad está haciendo progresos en la consultoría de empresas y en los próximos años observaremos que se hará un mayor uso de ella. En consecuencia, los consultores de empresas deben conocer sus ventajas y deficiencias. Los que prestan también servicios de consultoría en las esferas de la comercialización y la distribución suelen estar familiarizados con las cuestiones de publicidad y pueden incluso preparar anuncios y campañas publicitarias para su propia empresa. A un consultor nuevo que no esté muy versado en publicidad le convendrá recurrir a una agencia profesional de relaciones públicas o publicitaria antes de lanzarse a una campaña importante de publicidad que le costará mucho dinero. Algunos de los métodos de publicidad masiva y de los medios de comunicación utilizados para promover bienes y servicios que interesan al público en general no son adecuados para comercializar los servicios de consultoría.

Los *anuncios en la prensa* tienen que responder a dos criterios fundamentales. Primeramente, se han de publicar en revistas y periódicos donde es probable que los vean los clientes potenciales. Es necesario descubrir qué publicaciones leen los directores de empresa y hombres de negocios. Cuanto mayor sea la tirada y más amplia la circulación de una revista, mayor será el costo del espacio dedicado a la publicidad. Un consultor que haya ayudado a una publicación periódica económica o profesional y que haya establecido relaciones privilegiadas con sus redactores puede disponer de un espacio para la publicidad a una tasa especial.

En segundo lugar, los anuncios deben responder a los criterios de un diseño eficaz: proporcionar una información reducida, pero esencial, en lugar de muchos detalles dispersos; insistir en los beneficios que está tratando de conseguir el cliente, más que en la promoción del nombre y los antecedentes de la empresa; indicar con claridad dónde y cómo se puede contactar al consultor. De ser posible, el servicio ofrecido y el beneficio especial probable que obtendrá el cliente deben incluirse en el encabezamiento y el anuncio debe despertar el interés del cliente.

La *publicidad en la radio y la televisión* ha sido poco utilizada por los consultores de empresas. Con todo, no debe ser descartada totalmente. Por ejemplo, algunas estaciones de radio tienen programas para las comunidades industriales y empresariales locales sobre temas como la creación de una empresa, el ahorro de energía o el aumento de la productividad; un anuncio a continuación de un programa de este tipo puede ser muy eficaz.

El *material publicitario enviado por correo* es un método en el que quizá todos los consultores habrán pensado en algún momento. Muchos consultores rechazan la idea debido a que consideran que este llamado «contacto en frío» es ineficiente. Entre los que recurren a él, figuran algunas empresas firmemente establecidas y otras nuevas en la esfera de la consultoría.

Es esencial contar con una buena lista de destinatarios. Algunos consultores prefieren establecer esa lista ellos mismos, utilizando información sobre las organizaciones del sector en el que quieren prestar servicios (por ejemplo, sobre empresas más

pequeñas emplazadas en un distrito determinado que es probable tropiecen con problemas de mantenimiento o de corrientes de efectivo). Asimismo, es posible que exista una asociación profesional o una empresa especializada a la que se pueda comprar una lista de destinatarios.

Sólo se deben enviar por correo materiales bien elegidos y adecuadamente concebidos. Entre éstos cabe mencionar folletos de información sobre la empresa de consultoría, hojas de información e informes sobre nuevos servicios, informes anuales de actividad, reimpresiones de artículos, muestras de boletines de noticias y otros análogos. No conviene excederse en el envío de material. Los directores y gerentes de empresas reciben en cualquier caso una cantidad excesiva de publicidad. Los materiales enviados deben ser, por tanto, sucintos y breves y dar al cliente potencial una información técnica útil, proporcionando pruebas del método y los conocimientos del negocio del consultor y, de ser posible, de los trabajos recientemente realizados. Esto debe complementarse con una breve descripción de la empresa consultiva y de las características de su personal superior.

Las *exposiciones de material y servicios profesionales,* organizadas conjuntamente con ferias comerciales, exposiciones de computadoras y equipo de oficina, convenciones profesionales o conferencias sobre capacitación y perfeccionamiento del personal de dirección proporcionan asimismo oportunidades para hacer publicidad. Si el consultor está presente, es posible que algunos clientes entren en contacto con él directamente en la exposición.

Actividades profesionales y sociales del personal de dirección

A todo consultor de empresas le interesa mantener relaciones sociales con el personal de dirección y ser considerado como alguien que pertenece a los círculos gerenciales y empresariales. Estos contactos «hacen visible» al consultor ante numerosos clientes potenciales, que preferirán tratar con una persona que conocen a través de contactos profesionales y sociales, antes que con un desconocido. El consultor tendrá igualmente que conocer a banqueros, abogados y otros profesionales que podrán recomendarle a sus clientes.

Muchos consultores son miembros de asociaciones de personal de dirección y de otros órganos análogos locales, nacionales o internacionales. Se prestan gustosos a dar charlas en reuniones (gratuitamente) y a actuar en comités o grupos de trabajo. Muestran «una iniciativa relajada» (interés y disponibilidad), pero no deben exagerar desarrollando una actividad tal que su comportamiento resulte molesto y sospechoso. Un consultor individual debe considerar seriamente el número de acontecimientos en que se puede permitir participar, mientras que una empresa de consultoría más importante puede adoptar disposiciones para que su personal la represente en varias organizaciones.

Las actividades privadas sociales, culturales y deportivas proporcionan oportunidades para establecer contactos informales que pueden proporcionar nuevos negocios. Más de un proyecto de consultoría importante ha tenido su origen en un campo de golf.

Obras sociales benévolas

Las organizaciones que participan en obras sociales y en el desarrollo de la comunidad tienen una gran necesidad de miembros y asesores que posean conocimientos administrativos y gerenciales. Aunque sus problemas quizá no sean los más complicados desde un punto de vista estrictamente técnico, la ayuda que se les presta aporta a menudo una experiencia social satisfactoria. Enseña al consultor que los miembros de organizaciones empresariales y estatales tienen también problemas e intereses privados y participan en diversas actividades sociales en que se aplican normas y criterios diferentes.

El servicio social y comunitario benévolo da una fuerte dimensión social a la imagen del consultor. Esto se puede manifestar incluso por medio de un reconocimiento oficial o una recompensa. Ayuda a establecer contactos con los hombres de negocios y los gerentes y directores de empresas que también participan en esas actividades, en algunos países en número bastante considerable.

Repertorios

En la mayor parte de los países industrializados, y ahora en algunos países en desarrollo, existen diversos repertorios de servicios profesionales y muchos de ellos incluyen secciones sobre consultores de empresas. Además del nombre y la dirección del consultor, el repertorio normalmente indica también su esfera de competencia, utilizando términos y definiciones uniformes elegidos por el editor del repertorio o una descripción facilitada por el propio consultor.

Es poco probable que un cliente potencial elija a un consultor de empresas únicamente porque figura en un repertorio. Sin embargo, éste puede ser utilizado para establecer una lista de consultores seleccionados o para verificar y completar la información sobre ellos. Por consiguiente, es aconsejable que el consultor figure en repertorios que son conocidos y tienen una buena reputación. Entre otros, conviene figurar en los repertorios publicados por asociaciones de consultores profesionales, pero no es necesario figurar en todos ellos a toda costa.

Si en las «páginas amarillas» de la guía de teléfonos se incluye una sección sobre consultores de empresas, se debe hacer lo necesario para figurar en ella.

Contestación a las solicitudes de información

El uso de cualquiera de las técnicas de comercialización más arriba examinadas puede desembocar en algún momento en una solicitud de información de un cliente potencial. En algunos casos se pide directamente a los virtuales clientes que soliciten una información (por ejemplo, como seguimiento de un seminario al que han asistido). Estas solicitudes de información pueden abarcar un amplio conjunto de preguntas, con inclusión de preguntas generales sobre la empresa y su dirección, las fuentes de información, las características de la oficina de consultoría, los trabajos realizados por cuenta de otros clientes o los problemas que afronta el cliente que está haciendo la solicitud.

Toda solicitud de información puede ser otro paso eficaz para preparar nuevas

misiones de consultoría o puede deteriorar la relación incipiente o hacer desistir a un cliente potencial. Este peligro es particularmente elevado en las grandes empresas de consultoría, si la persona contactada (que puede ser una telefonista, pero igualmente un profesional que se encuentra por casualidad en la oficina) no puede poner al cliente en contacto con el colega competente o reaccionar de manera adecuada a la solicitud de información.

Es útil tener presentes las siguientes normas:

- se deben poner medios a disposición para atender a las solicitudes de información;
- toda solicitud de información debe ser atendida con suma cortesía y paciencia y al nivel técnico adecuado (un cliente bien informado puede desistir si un oficinista o un profesional poco experimentado y no muy bien informado le da una respuesta insuficiente);
- las solicitudes de información que no se contesten de inmediato deben atenderse en el período más breve posible;
- la respuesta a una solicitud de información entraña tácticas de comercialización es decir, la consideración de hasta dónde se debe llegar: contestar simplemente a una pregunta, mostrar interés por la organización cliente, ofrecer una reunión, etc.;
- ® en algunos casos el consultor tendrá que decidir cuánta información debe revelar (puede muy bien suceder que un cliente intente convertir la solicitud de información en una consulta gratuita);
- las solicitudes de información deben quedar registradas en los expedientes de los clientes (véase la sección 22.4) y, si es apropiado, se deben sugerir otras medidas complementarias.

Emplazamiento y categoría de las instalaciones de oficina

Es preciso conseguir un compromiso correcto entre la imagen prestigiosa de un servicio profesional y la economía de su funcionamiento. La dirección correcta suele estar cerca de las fuentes de trabajo. Por ese motivo, las consultorías suelen estar emplazadas en el distrito financiero comercial de la capital o cerca de él o en un centro industrial importante, que en algunos países es el mismo lugar. No obstante, es probable que una «buena dirección» sea cara y el consultor debe poder pagarla.

El aspecto formal de las oficinas, la recepción y las salas de reunión en las que se recibe a los visitantes son igualmente importantes. Las empresas de consultorías eficaces desean mostrar a los clientes que poseen un equipo de oficina moderno, unos muebles elegantes pero sobrios y una administración interna eficiente. Un lujo excesivo puede impresionar a ciertos clientes, pero desalentará a la mayor parte de ellos. El cliente llegará rápidamente a la conclusión de que se le va a hacer pagar por la belleza y el confort de sus instalaciones. Los propietarios y los directores o gerentes de pequeñas empresas se sienten incómodos en oficinas muy diferentes de sus propios ambientes de trabajo.

Nombre y emblema

Aunque muchos consultores no están conscientes de ello, los expertos en relaciones públicas confirman que el nombre y el emblema de la empresa desempeñan su papel en la comunicación de su imagen al público y a los clientes potenciales.

Si el nombre de una empresa es conocido y ha pasado a formar parte de su valor comercial, no se debe cambiar, incluso si ya no tiene un significado real. Una nueva empresa puede considerar, en cambio, diversas opciones.

Nombres de personas. La designación de una empresa con el nombre de su fundador, propietario o asociados principales es muy común en los servicios profesionales. Es útil saber quién desempeña el papel principal en la empresa. Si un consultor tiene éxito como autor o conferenciante, a los clientes potenciales les resulta fácil asociarlo con un órgano profesional del mismo nombre. Por otro lado, puede haber cierta confusión. A veces es difícil mantener una distinción clara entre la actividad profesional y privada que se desempeña con el mismo nombre.

Una rápida hojeada de las listas de empresas importantes de contabilidad y consultoría pone de manifiesto que los nombres de personas (fundadores o asociados principales) figuran predominantemente en sus nombres. Sin embargo, no se recomienda utilizar el nombre de una persona si ello resulta embarazoso o torpe en el medio cultural del consultor, o si puede evocar asociaciones raras.

Esfera de actividad. Designar a una empresa por su esfera de actividad (verbigracia, consultores de comercialización internacional, servicios de gestión del transporte por carretera) es otra posibilidad. Ese nombre debe elegirse con sumo cuidado.

- puede resultar demasiado restrictivo si el consultor se incorpora en una nueva esfera (por ejemplo, integra nuevas esferas de transporte en el transporte por carretera). como ha sucedido en muchas empresas consultivas;
- puede fácilmente inducir a confusión si es demasiado general y si varias empresas en la misma comunidad económica utilizan nombres análogos (servicios de planificación de recursos, asociados de gestión de recursos, servicios de planificación estratégica, y otros análogos).

Sigla. Es útil pensar en la sigla de la empresa: en el caso de algunos consultores, el nombre completo original se ha olvidado y ha sido sustituido totalmente por la sigla.

Emblema. El emblema de una empresa profesional no tiene la misma importancia que en la publicidad en gran escala de bienes de consumo, pero puede desempeñar una función útil para recordar rápidamente al cliente el mensaje que le envía un consultor particular. Se puede utilizar un emblema, por ejemplo, en los encabezamientos de las cartas, los boletines de información, los informes, los materiales publicitarios y en los anuncios impresos y visuales.

22.3 Técnicas de comercialización de los servicios de consultoría

Todos los consultores prefieren que los clientes acudan a ellos. Sin embargo, muchos consultores, en particular los recién incorporados en la profesión, no obtendrían

trabajo suficiente si se limitaran a esperar a que recurran a ellos los clientes potenciales. Tienen que encontrar clientes y comercializar entre ellos sus servicios. En la presente sección se examinan las técnicas principales para llevarlo a cabo.

Contactos en frío

Los contactos en frío son visitas, cartas o llamadas telefónicas en las que un consultor se dirige a un cliente potencial y trata de venderle sus servicios. Se ha dicho y escrito mucho acerca de estos contactos. La comunidad profesional los considera como la técnica de comercialización menos eficaz y algunos consultores no recurren nunca a ellos. Con todo, siguen siendo útiles y es posible que las empresas de consultoría recién establecidas no puedan evitarlos.

Las *visitas en frío* (no anunciadas) son menos adecuadas. Los directores de empresa toman a mal que un desconocido venga a molestarlos por razones desconocidas. Sin embargo, existen culturas en las que esto es aceptable.

El *envío de cartas en frío* es una técnica mejor. Su objetivo no es colocar un servicio, sino presentar el consultor al cliente potencial y preparar el terreno para un nuevo contacto, que se producirá en un plazo de dos a tres semanas.

Las *llamadas telefónicas en frío* tienen por objeto obtener una cita con el cliente. Pueden servir también para responder a preguntas inmediatas que el cliente desee hacer antes de decidirse a recibir o a visitar al consultor.

La eficacia de los contactos en frío puede incrementarse aplicando ciertas reglas. Primeramente, es preciso elegir de manera adecuada a los eventuales clientes. Estos deben ser «organizaciones-objetivo» identificadas por medio de estudios del mercado potencial y el consultor debe estar convencido de que puede hacer algo útil por ellas. Debe elaborar su propia lista de direcciones o, si decide comprar alguna a un agente, debe expurgarla antes de utilizarla.

En segundo lugar, los contactos en frío exigen una preparación técnica. El consultor debe adquirir el máximo conocimiento posible de la organización que ha de contactar. Lo peor que puede suceder es mostrar una ignorancia flagrante de los hechos básicos de la empresa del cliente en la primera conversación con él. Se deben evitar las cartas redactadas en términos generales o que dan una información detallada que no interesa al cliente potencial. Se deben enviar, al contrario, cartas individualizadas que muestren al cliente que el consultor tiene algo concreto y pertinente que ofrecerle. Para que una llamada telefónica sea eficaz es igualmente necesario prepararla. Algunos consultores tienen incluso listas de verificación para preparar su conversación telefónica.

En tercer lugar, el consultor debe tratar de entrar en contacto con la persona idónea. En muchas organizaciones, pero no en todas, ésta debe ser la persona de más autoridad. Una carta en frío debe dirigirse a ella personalmente. Al llamar por teléfono, el consultor debe tratar de hablar con su «persona-objetivo», procurando que sea en un momento del día en que no esté demasiado atareada. Los directivos ocupados no se molestan en volver a llamar a menos que tengan una razón para ello. En consecuencia, si no entra en contacto con su persona-objetivo, el consultor no debe

dejar su nombre y número de teléfono en la esperanza de que lo vuelvan a llamar. Debe, por el contrario, volver a intentarlo en el momento que le indique la secretaria.

Un orden normal de los contactos en frío sería el siguiente: i) una carta, ii) una llamada telefónica como complemento de la carta y en la que se pida una cita, y iii) una cita con el cliente. El paso a esta tercera etapa no garantiza la obtención de una nueva misión, pero la posibilidad de ello ha aumentado.

Es difícil dar cifras de valor general sobre el número de cartas o llamadas telefónicas que se requieren para obtener una cita. Algunos consultores indican esas cifras, pero éstas reflejan las condiciones locales específicas[5]. Cuanto más se haya estudiado el mercado potencial y más profesionalmente se actúe para establecer el contacto, menor será el número de intentos que habrá que hacer para obtener un trabajo.

Contactos basados en recomendaciones e indicaciones

Si un consultor recurre a las personas que dan referencias o recomendaciones como se ha examinado en la sección 22.2, no cabe la menor duda de que la mayor parte de los contactos con nuevos clientes se realizarán gracias a esas recomendaciones e indicaciones. Ello se produce de diversas formas:

- el cliente potencial solicita una reunión;
- el consultor es presentado al cliente virtual por un amigo mutuo del círculo empresarial;
- el consultor obtiene los nombres de clientes potenciales de sus clientes actuales.

El hecho de que un consultor haya sido recomendado o pueda utilizar referencias que es probable influyan en la actitud del cliente potencial crea una atmósfera favorable para negociar la asignación de una tarea. El cliente virtual puede haber sido puesto muy al tanto por sus amigos y colegas y la negociación puede pasar rápidamente de las consideraciones generales a cuestiones concretas. El consultor debe descubrir cuánta información posee ya el cliente, evitar repetir lo evidente y proporcionar, en cambio, la información que el nuevo cliente necesita.

Si el cliente sólo quiere más información, el consultor no debe obligarlo a negociar la asignación de un trabajo de inmediato. La experiencia le enseñará hasta dónde debe llegar en esas situaciones. Por ejemplo, el consultor puede sugerir un nuevo contacto en el que se podría continuar el examen y con anterioridad al cual podrá analizar, gratuitamente, algunos datos sobre la empresa del cliente eventual. O puede proporcionar algunas descripciones detalladas de los trabajos realizados por cuenta de clientes a quienes el cliente potencial conoce y respeta. Ese contacto debe ir seguido de una llamada telefónica después de dos a cuatro semanas. Si el cliente virtual ha perdido interés, el consultor no debe insistir.

En un sentido análogo, las empresas de consultoría que organizan seminarios para personal de dirección a menudo establecen contactos de seguimiento con los participantes para descubrir si están interesados en un servicio de consultoría. En estos casos se debe aplicar un método por etapas (como se ha descrito más arriba).

Respuesta a invitaciones a presentar propuestas

En algunos casos se pueden establecer nuevos contactos con clientes potenciales en respuesta a un anuncio publicado en el que se invita a los consultores a presentar una propuesta técnica para ejecutar un proyecto. Por regla general, el cliente será un organismo o una empresa pública o, con menos frecuencia, una organización privada que por algún motivo ha optado por este procedimiento de selección. Muchos de estos proyectos conciernen a países en desarrollo.

En una situación tal, el cliente no sólo se ha identificado, sino que probablemente tiene una opinión bastante precisa de lo que quiere que se haga. Sus propios servicios técnicos, o un consultor externo, habrán realizado una investigación preliminar y elaborado una descripción global (mandato) del proyecto. Esta descripción se podrá obtener si se solicita. Frecuentemente el procedimiento de selección se lleva a cabo en dos etapas:

— en la primera, se pide a los consultores interesados que entren en contacto con el cliente y que proporcionen un *memorando técnico* sobre las características de su empresa y la experiencia pertinente; los seleccionados se incluyen en una lista;

— en la segunda, los consultores incluidos en la lista presentan *propuestas técnicas*, que son a continuación examinadas y seleccionadas tal como se describe en la sección 7.4.

Los proyectos anunciados suelen ser a menudo importantes y financieramente atractivos y despiertan el interés de muchos consultores. Sin embargo, antes de que una empresa se decida a licitar, es preciso tener en cuenta varios factores y examinar meticulosamente la información pertinente:

- el cliente potencial puede tener ya una lista de seleccionados o incluso pensar ya en una empresa concreta, cuando se inicia el procedimiento oficial de selección;
- varias importantes empresas consultivas pueden estar interesadas en el contrato y la competencia será dura;
- la preparación de un memorando técnico y de una buena propuesta técnica lleva mucho tiempo y es costosa (un estudio de diagnóstico bastante detallado, con inclusión de misiones en el extranjero, puede ser necesario antes de elaborar una propuesta); este trabajo es realizado a pérdidas por los que no son elegidos y algunas veces su costo no se reembolsa ni siquiera a la empresa ganadora;
- el procedimiento de selección puede ser largo y es posible que se pida al consultor que presente información adicional, que replantee algunas de sus condiciones y que haga varias visitas al cliente; en consecuencia, no debe tener la necesidad apremiante de obtener el empleo y de iniciarlo rápidamente.

Si el consultor decide competir para ese proyecto, debe elaborar un plan táctico para salir vencedor. Por ejemplo, puede considerarse plenamente competente para el cometido desde el punto de vista técnico, pero no ser conocido por el cliente. La pregunta es: ¿Qué debe hacer a corto plazo para llegar a ser conocido por un nuevo e importante cliente virtual? ¿Pueden ayudarlo los anteriores clientes? ¿Debe organizar

visitas de estudio a los antiguos clientes para conocer al personal técnico esencial del cliente potencial? ¿Qué más se puede hacer?

Auditoría

Las comprobaciones de cuentas y de estados financieros de las empresas (exigidas por la ley de muchos países) proporcionan excepcionales oportunidades para colocar directamente los servicios de consultoría de empresas. Así lo han comprendido las empresas de contabilidad pública que cuentan con departamentos de consultoría de empresas, las cuales realizan entre el 30 y el 70 por 100 de los trabajos de consultoría de empresas por cuenta de sus clientes.

La relación entre una auditoría y una tarea de consultoría puede ser más o menos directa. Algunas comprobaciones de cuentas señalan directamente las deficiencias y se ofrece a continuación un servicio de consultoría para remediarlas. En otros casos, el método de comercialización es más sutil; la relación de colaboración ya existente entre el cliente y la empresa contable es de gran ayuda y la información reunida por los auditores permite a los consultores de otro departamento de la misma empresa profesional concentrarse en esferas de importancia vital para los clientes.

La comercialización durante !a fase de determinación de los hechos

La fase de determinación de los hechos de un cometido de consultoría se ha descrito de manera pormenorizada en el capítulo 7. El lector recordará que en la mayor parte de los casos el cliente no da su acuerdo final al contrato hasta que ha visto y revisado una propuesta técnica basada en un diagnóstico preliminar de los problemas. La consecuencia de esto es clara: la comercialización de una nueva tarea no termina en la primera conversación con el cliente virtual, sino que continúa durante toda la fase de determinación de los hechos incluso si ya se ha iniciado algún trabajo técnico en relación con una nueva tarea.

Nunca se insistirá lo bastante en la dimensión de comercialización de la fase de determinación de los hechos. Exista o no competencia, el consultor debe pensar en el efecto de comercialización de todo lo que dice y hace en las primeras reuniones con la organización cliente, en el estudio de diagnóstico preliminar, en la formulación y presentación de la propuesta al cliente y en la sugerencia de qué personal se necesitará para cumplir el cometido. La propuesta presentada al cliente es un documento de comercialización además de técnico y estas dos dimensiones deben estar bien equilibradas.

La comercialización durante la ejecución del cometido

Por otro lado, es muy útil considerar la ejecución del cometido como un conjunto de actividades durante las cuales el consultor prosigue su esfuerzo de comercialización, entre otras maneras como sigue:

— estando alerta a cualquier indicio de insatisfacción o aprensión del cliente con

respecto al método adoptado, los progresos conseguidos, los gastos efectuados o el comportamiento de su equipo;

— manteniendo al cliente plenamente informado de los progresos de la tarea y examinando con él todos los problemas y dificultades potenciales lo antes posible;

— manteniéndose atento para captar otras oportunidades de trabajo (más allá del alcance del contrato en marcha) y mencionándoselas al cliente de una forma apropiada;

— considerando el cometido actual como una referencia necesaria para la futura comercialización (esto dependerá de la calidad técnica del trabajo realizado, de la integridad del consultor y de la relación establecida con el cliente y su personal).

Una vez más hemos de referirnos a la importancia de las nuevas asignaciones de trabajo con un mismo cliente y de las recomendaciones sólidas al planificar el futuro y al comercializar los servicios profesionales.

22.4 Revisión y evaluación de la comercialización y programa de comercialización

Revisión y evaluación de la comercialización

Una empresa consultiva establecida que desee mejorar su comercialización debe comenzar por revisar y evaluar sus prácticas de comercialización precedentes. Una revisión y evaluación de la comercialización es un útil instrumento de diagnóstico para este fin. Puede ser una actividad totalmente de autodiagnóstico, si la empresa de consultoría se considera capaz de examinar los diversos aspectos de su propia comercialización, con inclusión de sus relaciones públicas, el efecto de la publicidad, etc. De lo contrario, se puede solicitar la asistencia de especialistas en la comercialización de servicios profesionales o en relaciones públicas. Estos pueden ser útiles, por ejemplo, para entrevistar a los clientes y recopilar información de otras fuentes externas con el fin de proporcionar datos imparciales.

En las obras especializadas se pueden encontrar esbozos detallados y concebidos específicamente para revisar y evaluar la comercialización de los servicios profesionales [6]. En general, la revisión debería:

- examinar las prácticas de comercialización anteriores y actuales (organización, base de información, estrategia, programa, técnicas, actividades, presupuestos y costos) y evaluar su contribución a la expansión de la empresa;
- comparar las conclusiones con el método de comercialización de los competidores directos y otros consultores;
- examinar qué cambios en la comercialización se necesitarán para atender a las nuevas exigencias del mercado;
- sugerir medidas para que la función de comercialización resulte más eficaz.

Los beneficios de una revisión a fondo de la comercialización van más allá de la función de comercialización. Pueden determinar nuevas esferas potenciales de actividad, sugerir nuevos tipos de servicios a los clientes, revelar lagunas en la competencia técnica de la empresa y formular muchas otras sugerencias prácticas. En la práctica, la revisión puede ser un primer paso para examinar la estrategia global y aplicar la gestión estratégica sistemáticamente.

Programa de comercialización

Un programa (o plan) de comercialización es un documento en el que la empresa consultiva define sus objetivos y estrategia de comercialización y determina qué medidas se han de adoptar para poner en práctica esa estrategia. Un programa escrito de comercialización indica claramente qué se ha de hacer durante un período definido y qué contribución al esfuerzo total de comercialización cabe esperar de determinadas personas o dependencias de la empresa. Según cuales sean sus prácticas de planificación, una empresa consultiva puede tener un programa separado de comercialización o tratar este programa como parte de su sistema de planificación estratégica.

Los objetivos de la comercialización deben indicar con claridad qué se ha de conseguir con la actividad de comercialización durante un período concreto tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Los objetivos cuantitativos pueden indicar la parte del mercado que se ha de conquistar y el volumen de nuevos trabajos que se ha de generar. Los objetivos cualitativos guardan relación, por ejemplo, con la posición que ocupa la empresa consultiva en la consideración de los clientes y su grado de competitividad en función de los servicios excepcionales que es capaz de ofrecer. Los objetivos se han de alcanzar en algún momento futuro, digamos en un plazo de uno, tres o cinco años. Esto pone de manifiesto la necesidad de situar todas las consideraciones analíticas y estratégicas en una *perspectiva temporal.* Por ejemplo, la mayor parte de las técnicas de comercialización indirecta utilizadas para crear una imagen profesional no generarán nuevos negocios inmediatamente y tendrán que ser consideradas como una inversión en la actividad futura. No obstante, es aconsejable determinar o por lo menos evaluar en cuánto tiempo la actividad indirecta de comercialización debe comenzar a dar frutos.

La combinación de técnicas de comercialización que se han de utilizar ha de ser compatible con la imagen profesional efectiva y deseada de la empresa y con la penetración en el mercado, por un lado, y con sus recursos profesionales y financieros, por el otro. La combinación mixta está determinada por un número tan elevado de factores en cada empresa consultiva que resulta imposible dar algo más que directrices generales. La experiencia tiende a mostrar que:

- es preferible combinar diversas técnicas de comercialización (que se refuercen de ser posible mutuamente); sin embargo, es mejor evitar técnicas que creen dificultades al consultor y para cuya aplicación carece de recursos la empresa consultiva;
- aunque se consideran menos eficaces, los contactos en frío (directos, por correo o por teléfono) son utilizados por una de cada dos empresas consultivas (más a

menudo por empresas más pequeñas y jóvenes que por empresas mayores y bien asentadas);

- los recién incorporados en la actividad de consultoría no pueden permitirse esperar que el mercado venga a ellos y tienen que dar prioridad a técnicas que los coloquen rápidamente en contacto directo con clientes potenciales.

No se dispone de datos seguros sobre el *volumen de recursos* gastados en comercialización por diversas empresas de consultoría. Como sabemos, la esfera de la comercialización es relativamente nueva en lo que respecta a los servicios profesionales y las prácticas de comercialización cambian con rapidez. Además, gran parte de la comercialización indirecta puede ser simultáneamente una actividad generadora de ingresos (verbigracia, los seminarios destinados al personal de dirección y los servicios de información que pagan los clientes). Muchos consultores en ejercicio independientes tienen que dedicar del 20 al 30 por 100 de su tiempo a la comercialización. Algunas empresas de consultoría indican que gastan entre el 5 y el 25 por 100 de sus ingresos en comercialización. Esta cifra está muy influida por la elección de las técnicas de comercialización; por ejemplo, una campaña de publicidad en revistas comerciales importantes resultará costosa.

Planificación de la carga de trabajo futura

La índole misma de los servicios de consultoría exige que las organizaciones consultivas mantengan una acumulación suficiente de pedidos para varias semanas o meses. Para cualquier consultor existe una cifra óptima que prevé un margen razonable de seguridad y que permite, pese a ello, comenzar nuevas tareas sin un restraso indebido. Algunas empresas consultivas consideran una acumulación de trabajo para tres meses como ideal, mientras que seis semanas se consideran como un mínimo. Una acumulación de cometidos que supere los tres meses implica que la lista de pedidos está alargándose y que algunos clientes tendrán que esperar más tiempo para que el consultor comience su misión. Muchos consultores no llegan a la acumulación de seis semanas y se dan por satisfechos si tienen trabajo para las tres o cuatro semanas próximas. Esto, sin embargo, es un margen reducido de seguridad.

Para mantener un margen satisfactorio de seguridad, el volumen de nuevos cometidos medido en días que dan derecho a percibir una remuneración (semanas o meses) negociado en cada período (semana o mes) debe ser igual al volumen medio del trabajo de consultoría realizado por la empresa en ese período. Esto, por supuesto, es teórico, pero proporciona una orientación a los planificadores del trabajo y agentes de comercialización de la empresa. Si la empresa está vendiendo sus servicios a un ritmo inferior a esa cifra, su carga futura de trabajo estará disminuyendo y se podrá barruntar un peligro para el futuro.

En la práctica, la comercialización de la consultoría y la planificación del trabajo tendrá que ser menos global. Lo ideal sería que la estructura de la carga futura de trabajo correspondiera lo más estrechamente posible al número relativo de consultores que tienen características técnicas diferentes. Como es obvio, resulta más fácil planificar la escala de trabajos futuros de los consultores que son relativamente polifacéticos y que pueden llevar a cabo una gama más amplia de tareas diferentes.

Medición del esfuerzo de comercialización

Un control constante de la carga de trabajo pendiente ayuda a medir el esfuerzo de comercialización de la empresa para evitar que el número de contratos sea insuficiente o excesivo. Debe haber siempre en tramitación un número de reuniones iniciales con los clientes potenciales, estudios gerenciales para preparar propuestas a los clientes y otras actividades de comercialización. Si estas actividades de comercialización no generan un número normal de nuevos cometidos, puede ser necesario dedicar más tiempo del personal de categoría superior a la comercialización o examinar la eficacia de las técnicas de comercialización utilizadas.

Un consultor independiente debe también vigilar la carga de trabajo que tiene por delante. Aunque normalmente asignará del 20 al 30 por 100 de su tiempo de trabajo a la comercializacion (como se ha mencionado más arriba), puede quedar atado a tiempo completo por un cometido más largo, con lo que se corre el peligro de que no pueda preparar su trabajo futuro. Esto debe evitarse. Si el consultor prefiere dedicar todo su tiempo de trabajo a un cliente actual, tendrá que trabajar más horas y tratar de reunirse con clientes virtuales ocupándose de la comercialización fuera de los horarios normales de trabajo.

La intensidad de la actividad de promoción debe estar muy influida por la duración de los cometidos actuales y la magnitud y extensión de los cometidos futuros. Si la duración media se está reduciendo, hará falta más tiempo para encontrar y negociar el mismo volumen total de trabajo para la empresa.

Por ejemplo, una empresa que normalmente realiza 50 cometidos al año para ocupar a sus 25 consultores llega a la conclusión de que tiene que conseguir 60 contratos, es decir, un 20 por 100 más, para mantener el mismo volumen de trabajo. Sus registros muestran que normalmente tiene que hacer 5 visitas iniciales a clientes potenciales y 1,3 estudios de gestión para obtener un contrato. ¿Puede hacer 300 visitas iniciales y 78 estudios en lugar de 250 visitas y 65 estudios? De este simple cálculo surgen unas cuantas indicaciones: o el cometido medio debe ser más largo o habrá que emplear a más consultores para la comercialización o contratar a menos consultores para realizar el trabajo.

Sistema de información sobre la comercialización

En el presente capítulo hemos visto, al igual que en el capítulo 21 que trata de la estrategia, que la comercialización exige un considerable volumen de información. Esta información puede ser tan voluminosa y diversificada que resulte difícil utilizarla a menos que se organice de manera sistemática. En consecuencia, es útil considerar y tratar esta información con un sistema destinado a proporcionar datos globales y detallados sobre los mercados actuales y potenciales y sobre las actividades y capacidades de comercialización de la empresa de consultoría.

Este método comprende:

— la definición del tipo de información que se ha de recopilar, almacenar y analizar;

— la determinación de la forma y frecuencia con que se debe actualizar esta información;

— la designación de responsabilidades por el acopio, la actualización y el análisis de la información;

— la elección de una fórmula y un equipo convenientes para almacenar, procesar y recuperar la información.

La información sobre los mercados de servicios describe las principales tendencias y cambios importantes en esos mercados. Se debe concentrar en los acontecimientos que crean una nueva demanda de servicios de consultoría o que modifican la índole de esta demanda. Se incluye la información sobre los competidores.

La información sobre clientes individuales proporciona una descripción detallada de los mercados de servicios. Se mantiene en archivos de clientes (índice de fichas, archivos de computadora u otra modalidad análoga) que normalmente se establecen con respecto a todos los clientes, pasados, actuales y potenciales, y que contienen:

- el nombre y dirección del cliente; los nombres de los principales directores;
- los nombres de las personas que sirven de enlace;
- información fundamental sobre la empresa del cliente (o una indicación de los archivos donde está almacenada esta información);
- información resumida sobre los trabajos anteriores y actuales, con inclusión del cometido del consultor encargado de esos contratos (y una referencia a los archivos sobre los cometidos, los informes y otros documentos que contenga información detallada);
- información sobre todos los contactos anteriores con el cliente (qué contactos se hicieron, por quién, con quién y con qué resultado);
- información sobre otros consultores que han trabajado o intentado trabajar con el cliente;
- sugerencias e información necesarias para contactos futuros (por ejemplo, qué otra persona de la organización cliente podría estar interesada).

Los archivos de los clientes deben revisarse periódicamente para planificar visitas complementarias y nuevos contactos con clientes potenciales.

La información sobre nuevas oportunidades concretas de trabajos debe obtenerse mediante la revisión sistemática de la información sobre los mercados y los clientes. Por ejemplo, si la empresa consultora está interesada en tener más trabajo por cuenta de los departamentos estatales y empresas públicas, su sistema de información debe detectar toda invitación a presentar propuestas con respecto a servicios de consultoría publicada en revistas oficiales y otras publicaciones.

La información sobre las propias actividades y capacidades de comercialización de la empresa consultiva incluye hechos y cifras que permitan evaluar (supervisar) el esfuerzo de comercialización de la empresa tanto cuantitativa como cualitativamente, elaborar un programa de comercialización y asignar a la comercialización a los miembros del personal que hayan demostrado capacidades adecuadas para ello. Estos miembros del personal pueden ser consultores de diversos niveles de categoría y experiencia en la materia. Además de la experiencia, la personalidad y el talento co-

mercial del consultor son factores que influyen en el éxito de la comercialización, y el sistema de información de la empresa debe revelarlo.

[1] Véase W. B. Wolf: *Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey* (Ithaca, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1978), capítulo III.

[2] El campo de las publicaciones técnicas sobre la comercialización de servicios profesionales se ha extendido rápidamente. Véanse, por ejemplo, E. W. Wheatley: *Marketing professional services* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1983); A. Wilson: *Practice development forprofessionalfirms* (Maidenhead, McGraw-Hill, 1984); P. Kotler y P. N. Bloom: *Marketing professional services* (Englewoodd Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1984), o R. A. Connor y J. P. Davidson: *Marketing your consulting and professional services* (Nueva York, Wiley, 1985).

[3] Un ejemplo conocido es el éxito editorial *In search of excellence*, de T. J. Peters y R. H. Waterman (Nueva York, Harper and Row, 1982), basado en investigaciones patrocinadas por la empresa estadounidense de consultoría McKinsey.

[4] Véase H. Holtz: *Successful newsletter publishingfor the consultant* (Washington, DC, The Consultant'sLibrary, 1983).

[5] Véase, por ejemplo, L. E. Greiner y R. O. Metzger: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1983), págs. 46 y 47.

[6] Véase, por ejemplo, Wheatley, *op. cit.*, capítulo 3.

COSTOS Y HONORARIOS

En el capítulo 20 hemos insistido en que una organización consultiva debe dirigirse como una empresa eficiente y eficaz. Ello incluye unas buenas relaciones empresariales con los clientes: tanto los clientes como el consultor deben estar convencidos de que el costo y el precio del servicio y demás condiciones financieras del contrato son correctos y justos. En el presente capítulo se examinarán los principales problemas relacionados con los costos y honorarios de los servicios de consultoría y con la gestión del aspecto financiero de una práctica consultiva.

23.1 Actividades generadoras de ingresos

En el cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría es esencial partir de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente. Si sólo generan ingresos los servicios por los que se pueda cobrar un precio, cualquier otro servicio y actividad de la organización consultiva tendrá que financiarse con cargo a esos ingresos.

Servicios facturables

En general un servicio se puede cobrar si se presta directamente a un cliente particular. No tiene por qué efectuarse en los locales del cliente; el consultor puede viajar y negociar por cuenta del cliente, buscar información en un centro de documentación o trabajar en su propia oficina en un modelo de previsiones empresariales. Sin embargo, debe haber quedado claramente establecido que esas actividades forman parte de un cometido dado y que sus resultados sólo se pondrán a disposición del cliente que las haya encargado y a quien se cobrará por ellas. Esto es totalmente comprensible: los clientes no quieren que se les cobre por un trabajo que no se ha realizado *directamente* para ellos.

Algunas actividades pueden o no ser consideradas como facturables. *El tiempo de viaje* es un ejemplo. La mayor parte de los consultores cobran una tarifa completa por el tiempo dedicado a trasladarse a y desde el emplazamiento del cliente o por cualquier otro tiempo de viaje necesario para cumplir la tarea. Algunos consultores

cobran una tarifa reducida, mientras que otros no cobran nada (por ejemplo, si trabajan para clientes locales y el tiempo de desplazamiento es mínimo).

La supervisión, la orientación técnica _v *el control de la tarea* sólo se pueden cobrar de diversas formas. En este caso, algunos consultores prefieren dar a sus clientes una información precisa sobre el volumen de trabajo de supervisión o análogo necesario para cumplir la tarea y cobran unos honorarios correspondientes por ello. Otros consideran que esto representa una complicación innecesaria de los procedimientos contables, por ejemplo, si un consultor superior supervisa diversos cometidos durante el mismo período y el costo de su tiempo tiene que prorratearse entre esos cometidos.

En resumen, la práctica imperante consiste en cobrar a los clientes por todos los servicios proporcionados con arreglo a un contrato específico, con excepción de los servicios que resulta imposible o poco práctico cobrar de forma directa.

Servicios prestados gratuitamente a ios clientes

En sentido estricto, en una práctica de consultoría independiente no hay margen para prestar servicios «gratuitos» a los clientes: el consultor puede trabajar gratuitamente sólo si, por algún motivo, ha decidido realizar el trabajo en su tiempo libre, si acepta una reducción de sus ingresos o si el servicio está subvencionado por un organismo público o de otro tipo. Un servicio que se presta de modo gratuito a un cliente será normalmente pagado por otros clientes.

En lo que se refiere a los estudios de diagnóstico, en el capítulo 7 se mencionó que los estudios breves necesarios para preparar una propuesta de contrato son realizados gratuitamente por algunos consultores y sólo se facturan si la propuesta es aceptada y se lleva a cabo el cometido. Otros servicios gratuitos pueden incluir seminarios para personal de dirección o servicios de información que no se facturan porque son utilizados como instrumentos de comercialización.

Días en que se cobran honorarios

El costo de los servicios prestados a los clientes se calcula y en la mayor parte de los casos también se cobra sobre la base de días de consultor (u horas o semanas). Es esencial planificar y trabajar el número requerido de días, que puede determinarse como se indica en el cuadro 23.1 (dando por supuesto una semana de trabajo de cinco días).

Los 190 días facturables representan el tiempo previsto de una dependencia de consultoría para el período planificado. Esa cifra equivale al 73 por 100 de utilización del tiempo total, según la relación:

$$\frac{\text{Tiempo facturable}}{\text{Tiempo total}} = \frac{190}{260} = 0{,}73$$

Hemos elegido un ejemplo hipotético. No es una cifra unifórme; cada dependen-:ia de consultoría tiene que establecer su propio presupuesto de tiempo basado en las :ondiciones locales y en la experiencia estratégica de la empresa.

Otra forma de calcular esta relación consiste en comparar el tiempo facturable :on los días disponibles:

Cuadro23.1 Tiempofacturable

Partida	Semanas	Días
Tiempo total	52	260
- vacaciones anuales	4	20
- fiestas públicas	2	10
- tiempo reservado para casos de enfermedad	2	10
Días disponibles	44	220
- reservados para capacitación y reuniones	2	10
- tiempo perdido	4	20
Tiempo facturable	38	190

$$\frac{\text{Tiempo facturable}}{\text{Días disponibles}} = \frac{190}{220} = 0{,}86$$

Las empresas consultivas a menudo utilizan esta segunda variante de la relación. Las empresas más importantes aplican índices diferentes a diversas categorías de consultores. Una utilización típica es la del 85-95 por 100 para el personal ejecutor, 60-80 por 100 para el personal superior (supervisores, equipo dirigente) y 15-50 por 100 para el personal de administración superior (asociados, asociados de categoría superior, funcionarios). Los consultores ejecutores del trabajo pueden alcanzar unos índices de utilización elevados gracias a las actividades de comercialización, planificación y coordinación realizadas por sus colegas de categoría superior. Los datos de diversos países indican que los consultores independientes que se ocupan de su propia comercialización y administración consiguen índices de utilización del 55-65 por 100. Como ya se sabe, muchos de ellos tienen que dedicar de un 20 a un 25 por 100 de su tiempo a la comercialización.

El tiempo que figura como «perdido» en el cuadro 23.1 no aportará ningún honorario, pero nunca se debe dedicar a no hacer nada. Se puede utilizar para investigaciones, elaboración de programas, preparación de materiales pedagógicos, comercialización, perfeccionamiento autodidacta y muchas otras actividades, como la preparación del futuro de la empresa, la preparación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos clientes. Depende de la imaginación e iniciativa de cada consultor y de sus superiores que el tiempo «perdido» se convierta en una actividad eficaz.

23.2 Cálculo del costo de los servicios facturables

Honorarios por unidad de tiempo

La unidad de tiempo utilizada por la mayor parte de los consultores para calcular sus honorarios es una jornada de trabajo, pero algunos consultores utilizan índices

semanales u horarios. La consideración fundamental es simple: toda jornada que da derecho a percibir un honorario ha de producir una parte correspondiente del ingreso total presupuestado. Se trata, por supuesto, de una cifra media. El honorario real estará influido por varios otros factores, como se mostrará en la sección 23.3.

Partamos del ejemplo hipotético de una dependencia de consultoría descrita en la sección 26.2 y supongamos que el presupuesto del tiempo de los veinte consultores ejecutores de esa dependencia es de 190 días cada uno (cuadro 23.1) y que los seis consultores superiores trabajarán 130 días facturables cada uno. En aras de la sencillez, el director de la dependencia y los dos pasantes que trabajan en ella no realizarán ningún trabajo directamente facturable. Supongamos, además, que los ingresos de la dependencia deben alcanzar la cifra de $ 2 555 000, que corresponden al presupuesto de funcionamiento (ingresos totales) indicado en el cuadro 25.2 (capítulo 25). El honorario medio diario será el siguiente:

$$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Días con honorarios}} = \frac{\$2\,555\,000}{(20 \times 190) + (6 \times 130)} = \$558$$

Si se cobrara la misma tarifa diaria por todos los consultores independientemente de su experiencia y categoría, se podrían producir dificultades. Muchos clientes insistirían en que sólo se asignen sus proyectos a consultores de categoría superior, si los pueden obtener por el mismo precio. En cambio, algunas tareas que requieren consultores menos experimentados resultarían demasiado costosas. En consecuencia, la mayor parte de las empresas consultivas aplican índices de honorarios diferentes para diversas categorías de consultores. En nuestro caso hipotético el índice diario correspondiente a un consultor ejecutor puede establecerse en $ 530 y el de un consultor de categoría superior en $ 700. Esto permitirá a la dependencia conseguir el mismo ingreso total. (Ambas categorías de consultores alcanzan la utilización del tiempo prevista.)

Relación honorarios/sueldos

Otra relación utilizada por las organizaciones consultivas (llamada «factor» o «múltiple») compara los sueldos pagados a los consultores que obtienen honorarios con los honorarios totales ganados de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Honorarios totales ganados}}{\text{Sueldos + Prestaciones sociales}} = \text{Factor}$$

El valor normal de esta relación en las empresas consultivas oscila entre el 2,0 y el 3,0, pero no son raras relaciones superiores al 3,0. En los cuadros 25.1 y 25.3 (capítulo 25) figuran una estructura de gastos común en las empresas consultivas de muchos países y datos a partir de los cuales se puede calcular el «múltiple».

Un único consultor puede conseguir a menudo una relación inferior si trabaja con menores gastos generales. Si dedica el 25 por 100 de sus «días disponibles» a comercialización y administración, podrá obtener tanto como un miembro del personal de categoría superior de una organización consultiva y cobrar, no obstante, un honorario diario inferior. Por ejemplo, sus ingresos anuales totales pueden ser

de $ 83 000 (sueldo y prestaciones sociales 50 000, gastos generales diversos 25 000 y beneficios 8 000), que obtendrá en 165 días facturables. El honorario diario es de $ 500, mientras que el «múltiple» es de sólo 1,66.

23.3 Principios y métodos para determinar los honorarios

Los honorarios reales no son el resultado de una simple operación aritmética con arreglo a la cual el ingreso total que se ha de ganar se distribuye entre los días que se proyecta durará la tarea. Algunos otros factores han de tomarse en consideración.

Consideraciones de política comercial

Los honorarios de los consultores son simultáneamente un instrumento de política de administración general, financiera y comercial. Un consultor debe tener presente no sólo cuánto le cuesta el servicio vendido y qué ingresos debe obtener, sino al mismo tiempo qué honorarios resultan apropiados en un mercado particular y cuánto *podrán* y *estarán dispuestos* a pagar los clientes.

Nivel del honorario normal. El nivel de un honorario «normal» se puede establecer perfectamente y en general se conoce y puede incluso ser recomendado por una asociación profesional (por ejemplo, como honorarios mínimos y máximos). Los honorarios superiores a los máximos sugeridos sólo serían en ese caso aceptables para ciertos servicios especiales o tendrán que justificarse de manera detallada.

Honorarios cobrados por los competidores. Como en otras esferas, el consultor debe averiguar cómo calculan los competidores sus honorarios, qué política de fijación de precios siguen y qué piensan los clientes acerca de esos honorarios. Es igualmente útil conocer los honorarios cobrados por otros colegas de la profesión, que no son competidores.

Honorarios aplicados a diferentes segmentos del mercado. Es posible que sea necesario aplicar honorarios diferentes a segmentos distintos del mercado al que se presta servicios. Normalmente, a las pequeñas empresas y organizaciones sociales no lucrativas se les pueden cobrar honorarios menores que los de las empresas multinacionales o nacionales importantes. Algunos consultores aplican esta política, mientras que otros la consideran inapropiada.

Honorarios de promoción. Un honorario de promoción (digamos de un 10 a un 15 por 100 inferior al honorario normal) se utiliza a veces para lanzar un nuevo tipo de servicio con el fin de estimular el interés del cliente. Se entiende que se elevará al nivel normal al final de la campaña de promoción. Esto es aceptable si los clientes están conscientes de ello. No es muy profesional obtener clientes que se interesen por un nuevo servicio y luego aumentar los honorarios, para gran sorpresa suya.

Honorarios subvencionados. Es posible que los servicios de consultoría estatales puedan o incluso que estén obligados a cobrar unos honorarios inferiores a ciertos clientes o a todos ellos. Esto ocurre gracias a una subvención estatal cuyo objetivo

consiste en promover la consultoría y en ponerla a disposición de clientes a los que podrían desalentar unos honorarios elevados. En algunos países, hasta los consultores privados pueden trabajar por honorarios inferiores gracias a subvenciones estatales con arreglo a planes especiales para prestar asistencia a las pequeñas empresas, inducir a las empresas a extenderse a nuevas zonas, ayudar a grupos sociales desfavorecidos a iniciar nuevas actividades empresariales, u otros motivos análogos.

Honorarios determinados por los clientes. Los organismos públicos u otros clientes pueden haber establecido un nivel máximo de honorarios, que no están autorizados a superar al contratar a un consultor.

Correlación de los honorarios con la imagen del consultor. El nivel de los honorarios cobrados y la técnica para fijarlos utilizada son un elemento de la imagen profesional del consultor. Por este motivo, un consultor que se coloca al nivel de un asesor de alta categoría de los directores y gerentes superiores que han de adoptar importantes decisiones estratégicas cobrará lógicamente unos honorarios superiores a los de un colega dedicado a reorganizaciones de rutina de las actividades burocráticas.

Métodos principales de determinación de los honorarios

Los consultores de empresas utilizan diversos métodos para fijar sus honorarios. Esto refleja las diferencias entre los trabajos que realizan y las diversas opiniones sobre las formas adecuadas de remunerar los servicios profesionales. Debemos recordar otra vez que tanto la forma como el nivel de remuneración son parte de la relación y el contrato entre el consultor y el cliente. Tienen que resultar aceptables para ambas partes y ser compatibles con las prácticas comerciales locales.

Honorario por unidad de tiempo

El método más frecuente y en general preferido consiste en cobrar honorarios por el tiempo dedicado a trabajar para un cliente. La unidad de tiempo utilizada es una jornada de trabajo (ocho horas) en la mayor parte de los casos, pero puede ser una hora, una semana o un mes (en las tareas más largas).

Como se ha mencionado en la sección anterior, normalmente se aplican honorarios diferentes para los diversos niveles o categorías del personal de consultoría. La relación entre el honorario cobrado por un experto de categoría superior y el cobrado por un consultor normal puede llegar a ser de 4 : 1. Los ayudantes de investigación y los consultores noveles pueden cobrar honorarios incluso inferiores a los de los consultores operativos.

Las principales ventajas de esta técnica son la facilidad de comprensión y la claridad de cálculo y la facturación de los honorarios. A los clientes se les factura por períodos convenidos (por ejemplo, mensualmente) por el tiempo realmente trabajado por el equipo de consultoría el mes anterior. Muchos consultores consideran que éste es el único método posible y correcto de cobrar por su trabajo profesional.

Sin embargo, los honorarios por unidad de tiempo suscitan objeciones. Se factura al cliente por el tiempo trabajado y no por eltrabajo realizado. Por consiguiente, ha de tener confianza en la integridad y competencia profesionales del consultor. De

otro modo, tiene que controlar los progresos de la tarea asignada de manera suficientemente pormenorizada para convencerse de que no va a pagar por el tiempo empleado, sino también por un producto que se ha convenido en el contrato.

Algunos clientes objetan que este tipo de honorarios incita al consultor a dedicar más tiempo del necesario y a tratar de prolongar cada cometido. Esto sucede en ocasiones. Sin embargo, se puede evitar examinando la propuesta del consultor a fondo, definiendo la duración del trabajo asignado en el contrato y supervisando en la forma debida los progresos que se van realizando.

Honorarios a tanto alzado (suma global)

En este caso el consultor cobra al completar un proyecto o trabajo exactamente definido.

Las ventajas para el cliente son evidentes. Sabe cuánto le va a costar toda la tarea. Puede también conocer el tiempo que se va a dedicar al proyecto y, en consecuencia, las tarifas diarias utilizadas para calcular el costo. Por último, puede retener el pago, o el último plazo de éste, si el trabajo no ha quedado completado de conformidad con el contrato.

El consultor debe poder acceder a estas condiciones. En particular, debe asegurarse de que el proyecto no le costará más. No puede aceptar esta forma de honorarios si la terminación del cometido depende más del cliente que del personal del consultor. En consecuencia, pueden cobrarse unos honorarios fijos por un estudio de mercado, un estudio de viabilidad, el diseño de una nueva planta o un curso de capacitación, pero no por una reorganización cuya terminación depende mucho más del cliente que del consultor.

Sucede a veces que un consultor que ha accedido primero a realizar un trabajo por un precio fijo necesita más tiempo para completarlo y prefiere hacerlo gratuitamente, en lugar de solicitar un pago adicional no previsto en el contrato. La razón puede ser que el propio consultor no planifique y ordene el trabajo de manera adecuada. O bien el cometido ha llevado más tiempo por razones imprevistas, y es vital completarlo, pero la situación financiera del cliente no permite rebasar los costos. Esto puede entrañar que en ese cometido el consultor no obtenga ningún beneficio o incluso que no consiga recuperar sus gastos.

Asimismo, es posible que el trabajo requiera menos tiempo del previsto. Esto puede suceder si la tarea no se ha definido con exactitud y el consultor ha tenido que prever un tiempo excesivo para no asumir un gran riesgo. Algunas veces un consultor astuto puede presentar una previsión alta sabiendo que el cliente tendrá un escaso conocimiento del proyecto. En esos casos el cliente pagará una cantidad excesiva.

Estas y otras deficiencias de un acuerdo sencillo de fijación de honorarios a tanto alzado han inducido a idear otras soluciones varias:

- para proteger al cliente, se fija una suma global como un límite superior que no debe superarse; dentro de ese límite, los honorarios efectivos se pagan sobre una base temporal;
- para proteger al consultor, se incluye una disposición en el contrato que se aplicará sólo si se dan acontecimientos o condiciones no previstos;

- es posible recurrir a una licitación y pedir a los consultores que justifiquen sus honorarios de manera pormenorizada; el cliente puede en ese caso analizar diversas ofertas y examinarlas con los consultores antes de elegir a uno de ellos.

Honorarios establecidos en función de los resultados

Los honorarios establecidos en función de los resultados, los llamados «honorarios aleatorios», tienen una o dos de las características siguientes: 1) los honorarios se pagan sólo cuando se han conseguido resultados concretos, y 2) el volumen de los honorarios depende del volumen de los resultados (ahorros, beneficios) logrados.

En teoría, ésta sería *la* forma ideal de remunerar e incentivar a los consultores: el consultor no recibe ningún pago por el tiempo pasado en las oficinas del cliente, o por la redacción de informes, sino por conseguir unos resultados mínimos. El cliente paga sólo si los resultados son reales y mensurables y si existe una proporción adecuada entre el pago realizado y los resultados obtenidos.

En la práctica, sin embargo, surge una multitud de problemas:

— el consultor puede tener la tentación de concentrarse en mejoras fáciles a corto plazo, que produzcan ahorros inmediatos y descuidar medidas que es probable produzcan beneficios a largo plazo (como el mantenimiento preventivo, el perfeccionamiento del personal o actividades de I y D);

— a menudo resulta muy difícil determinar y medir los resultados reales; la evaluación de resultados del cliente y la del consultor pueden ser muy diferentes, por lo que será difícil evitar fricciones y conflictos;

— algunas veces los resultados proyectados no se consiguen por culpa del cliente y el consultor no puede hacer nada al respecto;

— no es fácil decidir cuándo se ha de pagar al consultor si los resultados sólo se pueden medir mucho tiempo después de terminado el cometido;

— si la empresa cliente está en dificultades, los resultados proyectados pueden no alcanzarse nunca y es posible que el consultor no obtenga ningún honorario.

Los honorarios aleatorios o dependientes de los resultados han sido una de las cuestiones más polémicas en la práctica de la consultoría de empresas. Como se ha mencionado en la sección 6.2, durante muchos años estuvieron prohibidos por el código deontológico de los consultores. Esta prohibición se ha levantado en la mayor parte de los países y este tipo de honorarios ya no se considera inmoral. No obstante, esto no elimina las objeciones técnicas a su utilización.

En la práctica actual, la mayor parte de los consultores de empresas (al igual que los peritos contables) siguen rechazando los honorarios en función de los resultados. Algunos consultores utilizan este método de pago si consideran que pueden asumir el riesgo que entraña, que el cliente obtendrá un beneficio económico sustancioso que será mensurable y que el pago aleatorio es la expresión más correcta de la contribución del consultor a la mejora de la empresa del cliente. Esto suele aplicarse a ciertos tipos especiales de cometidos, más que a los proyectos de consultoría «clásicos». Por ejemplo, un consultor de empresas financiero puede estar dispuesto a trabajar por unos honorarios aleatorios si está ayudando al cliente a negociar una fusión o adquisición

de empresas. Como es obvio, el cliente está interesado en negociar un acuerdo que le resulte lo más favorable posible y que sea aceptable para la otra parte. Los resultados financieros de la negociación se pueden medir en este caso, y el uso de unos honorarios aleatorios es posible. Por último, las utilización de los honorarios dependientes de los resultados es más común en los Estados Unidos, donde se ha extendido a lo largo de los últimos cinco años, que en otros países; esta diferencia se explica a menudo por las actitudes más empresariales de los consultores estadounidenses y por la influencia de profesiones en que este tipo de honorarios es una práctica común (la profesión jurídica en particular).

Anticipo sobre los honorarios

En los acuerdos sobre anticipos (véase la sección 11.3), los honorarios del consultor se calculan sobre la base del número de días de trabajo en un período dado (digamos cuatro días al mes) y los honorarios diarios normales del consultor. Un anticipo garantiza un ingreso firme para el consultor y ahorra tiempo de comercialización. Por consiguiente, es habitual aplicar una tarifa diaria reducida. Los honorarios anticipados se cobran y pagan incluso si el cliente (a discreción suya) utiliza los servicios del consultor durante menos tiempo del previsto en el contrato.

Comunicación de los honorarios a los clientes

Un método «correcto» en la consultoría comprende, entre otras cosas, que se informe al cliente de los honorarios y los métodos utilizados para calcularlos. El cliente no debe tener motivo alguno para sospechar que se le cobran unos honorarios exorbitantes y que el consultor quiere ocultarle que percibirá un beneficio injustificable. Los clientes no esperan que los consultores proporcionen un servicio de alta calidad por un precio reducido. Muchos clientes son incluso precavidos con los consultores baratos. Con todo, la consultoría es costosa y los clientes tienen derecho a saber por qué lo es.

Cuándo y cómo comunicar los honorarios al cliente es una cuestión de táctica y de tacto. Algunos clientes formulan de modo directo la pregunta en su primera reunión con el consultor. Se les debe dar una respuesta igualmente directa. Otros hacen observaciones en las que manifiestan sus temores o muestran ignorancia acerca de los honorarios de los consultores y de su justificación. En el momento oportuno el consultor debe decirle al cliente cuáles son sus honorarios normales y cuál es su forma de cobro por el trabajo realizado. Si el cliente solicita más información, el consultor debe explicarle la estructura de los honorarios. Esa información general se debe facilitar en una etapa relativamente temprana de la negociación del cometido para evitar desilusiones en un momento posterior. La información sobre los honorarios que figura en la propuesta escrita presentada al cliente no debe producir el efecto de una sorpresa desagradable. En particular, si el cliente cree que los honorarios normales del consultor son demasiado elevados para él, ello debe saberse antes de que se inicie un examen de diagnóstico preliminar y la elaboración de una propuesta detallada. Por otra parte, puede ser una táctica preferible demostrar la competencia profesional y una

buena comprensión de la empresa del cliente antes de empezar a hablar de los honorarios.

23.4 Cálculo de costos y precios de un cometido asignado

Cálculo del tiempo

El primer paso para calcular el costo de un cometido es el cálculo del tiempo (en días de trabajo en la mayor parte de los casos) necesario para realizarlo. Este cálculo se basa en un plan de la misión asignada (sección 7.3) y en las estimaciones del tiempo necesario para cada tarea concreta. Unas estimaciones seguras del tiempo sólo se pueden hacer si el plan del trabajo asignado es lo suficientemente preciso y detallado. Por ejemplo, sabemos que, al planificar la fase de diagnóstico del cometido, el consultor puede elegir entre diferentes técnicas de recopilación de datos. El tiempo que exigen las diversas técnicas puede ser muy diferente.

Hace falta considerable experiencia a fin de evaluar correctamente el tiempo necesario para efectuar todas las tareas y fases de un contrato de consultoría. Esa evaluación suelen efectuarla los miembros de categoría superior de la organización consultiva, que tienen a su cargo las funciones de planificación y supervisión. Algunos consultores disponen de sus propias tablas de datos indicativos sobre los tiempos necesarios a las que se pueden remitir al planificar un trabajo (verbigracia, el número de entrevistas por día de trabajo). Sin embargo, esos datos se deben aplicar teniendo en cuenta las condiciones específicas de cada cometido.

Hay casos en que es difícil evaluar con precisión el tiempo, por no decir imposible. Dos tipos de situación son particularmente comunes.

En primer lugar, la persona que evalúa el tiempo puede carecer de experiencia en la esfera de la consultoría o el trabajo que se ha de realizar puede ser nuevo, incluso para un consultor experimentado. En ese caso el consultor debe tratar de obtener información sobre el tiempo necesario en situaciones comparables, por ejemplo, de otros consultores. De lo contrario, en lugar de comprometerse a completar el trabajo en un número fijo de días, sugerirá un acuerdo más flexible al cliente.

El segundo caso concierne a las tareas asignadas en que las fases iniciales se pueden planificar con suficiente precisión, pero las fases sucesivas sólo se pueden prever de modo aproximado. Normalmente, el consultor debe poder hacer una evaluación precisa del tiempo necesario para la fase de diagnóstico, una evaluación aproximada para la planificación de las medidas que se han de adoptar y sólo una indicación preliminar para la fase de ejecución. Esto es comprensible, debido al número de factores que es probable influyan en la ejecución. En estos casos, tal vez sea preferible utilizar un método gradual para evaluar el tiempo y los costos de un trabajo. Para las fases en que la duración y el volumen de trabajo necesario son poco claros al comienzo de la tarea, sólo se darán datos de orientación. Los clientes que entienden la índole de la consultoría aceptarán un acuerdo de este tipo.

Cálculo del costo del tiempo de consultoría

Como se ha mencionado en la sección 23.1, se tiene la tendencia a ser lo más preciso posible al medir los gastos de personal de un cometido asignado. El costo del tiempo de actuación de los consultores se tratará, en consecuencia, como un costo directo de personal en cualquier caso. El costo de la supervisión y del control del trabajo, así como diversas actividades de apoyo técnico y administrativo, se podrán considerar como costos directos o indirectos y la dependencia de consultoría tendrá que decidir cuál es la forma más apropiada.

Si se asignan al proyecto diferentes categorías de consultores, es costumbre calcular e indicar el tiempo y el precio correspondientes a cada categoría por separado, con el fin de que el cliente sepa cuánto tiene que pagar por los consultores subalternos, los de categoría intermedia, los superiores y los muy experimentados por los servicios directos que presten a su empresa. Como sabemos, las diferencias de honorarios pueden ser considerables y el costo de una consultoría puede dispararse si una gran parte del trabajo es realizado por el personal más caro de la organización consultiva.

El tiempo total requerido para llevar a cabo un trabajo y el costo de este tiempo deben establecerse incluso si se aplica un método de determinación de los honorarios distintos de la tasa por unidad de tiempo. En ese caso, en lugar de transmitir esta información al cliente, el consultor la utilizará como una información interna de gestión para decidir con qué clase y magnitud de honorarios podrá trabajar.

Otros gastos

Los gastos distintos de los costos directos de mano de obra se pueden incluir en los honorarios (como gastos generales) o cobrarse de forma directa al cliente. Conviene dejar esto claramente establecido con el cliente, quien debe saber con exactitud qué tipos de gastos tendrá que reembolsar.

Gastos «facturables» o «reembolsables» son los gastos de viaje y las dietas de los consultores asignados a la realización de las tareas, y los servicios especiales que contraten (por ejemplo, ensayos, utilización de computadoras, compra de equipo especial, dibujos, reproducción de documentos, comunicaciones a larga distancia y entrega de documentos). Además de enumerar estas partidas, puede ser necesario indicar los valores —verbigracia, los gastos que los consultores prevén realizarán en sus desplazamientos hasta y desde los locales del cliente— y cuánto ha de pagar el cliente en concepto de dietas del consultor o para el transporte local durante la realización de la misión.

En la consultoría internacional estos gastos «facturables» pueden ser bastante elevados, y llegar hasta un 25 a 30 por 100 de los honorarios. Puede incluso preverse una asignación para viajes y alojamiento de familiares, si el consultor tiene que trabajar en el extranjero durante un largo período.

Los gastos definidos como «facturables» no son parte de los honorarios del consultor, sino una partida adicional separada en el presupuesto total del cometido asignado y en las facturas presentadas al cliente.

Descuentos e imprevistos

En circunstancias normales, si el costo del trabajo se ha calculado de modo correcto, no hay motivo para conceder ningún descuento sobre los honorarios del consultor ni éste puede permitírselo. No obstante, en algunas situaciones una reducción de los honorarios puede estar justificada y se puede ofrecer.

Por ejemplo, un cliente puede solicitar un «descuento de cantidad» si el volumen del trabajo contratado supera marcadamente el volumen medio de los cometidos. El cometido tendrá al consultor ocupado durante un tiempo bastante largo o el equipo encargado de realizarlo será mayor que de costumbre. El consultor puede ahorrar en tiempo de comercialización, gastos de apoyo administrativo e incluso en apoyo técnico y supervisión. También se puede negociar un descuento, si una empresa de consultoría ya ha realizado otro trabajo para el mismo cliente o si el mismo cliente le ofrece un trabajo adicional por el mismo período.

Por otra parte, estamos viviendo en un período de inflación y sería difícil ignorar este hecho al calcular los costos del trabajo de consultoría. El aumento de los costos se prevé de diferentes maneras, según que se haga a conveniencia del cliente o del consultor. Por ejemplo, el contrato puede incluir una «cláusula de aumento» con arreglo a la cual los honorarios se ajustarán hacia arriba de acuerdo con el índice de inflación oficialmente reconocido. O una disposición que prevea los imprevistos (digamos del 5 al 10 por 100 del costo total) que se utilizará de común acuerdo entre el consultor y el cliente con respecto a aumentos de los costos justificados e inevitables y de costos que no se podían prever antes de comenzar el trabajo.

Plan de pago

Al cliente y al consultor les interesa no sólo la cuantía de los honorarios que se han de pagar, sino también cómo se van a efectuar los pagos. Muchos clientes están interesados en diferir el pago. Los consultores, al contrario, desean ser pagados lo antes posible una vez terminada la tarea o parte de ella, y si pueden obtener un anticipo antes de comenzar el trabajo no se opondrán a ello.

El acuerdo más común consiste en que el consultor pase una factura al cliente periódicamente (por regla general todos los meses o semanas) por el trabajo realizado en el período anterior. La última factura es pagadera dentro de un número de días convenido después de la terminación del cometido. Los pagos se han de realizar en un período convenido, por regla general, a los treinta días de presentación de la factura.

Existen también varios otros acuerdos posibles:

- En algunas situaciones (por ejemplo con la consultoría internacional), los consultores procuran obtener un anticipo (una especie de contratación de los servicios) después de la firma del contrato, pero antes de que comience el trabajo; si el cliente está de acuerdo, confirma su compromiso con respecto al cometido asignado y su confianza en el consultor.
- Si se aplican honorarios no establecidos por unidad de tiempo, puede efectuarse el pago de algún anticipo antes de que el proyecto quede completado, o el con-

sultor puede proponer que el pago no se efectúe hasta que la tarea quede acabada y se hayan conseguido los resultados previstos. Por ejemplo, el plan de pagos puede ser el siguiente: 30 por 100 a la firma, dos pagos del 20 por 100 cada uno durante la realización del cometido, y un 30 por 100 un mes después de haber recibido el cliente el informe final y la factura.

- El cliente puede preferir pagar la misma proporción de los honorarios totales a intervalos regulares, incluso si los progresos reales de la tarea no son totalmente regulares.
- Algunas veces el plan de pagos puede ser tan importante para el cliente que será necesario replantear el cometido para ajustar el ritmo del trabajo a la situación financiera del cliente. Por ejemplo, el cliente puede preferir extender el cometido a lo largo de un período más largo, o el consultor puede considerar la conveniencia de aceptar un plan de pagos que difiera del plan de trabajo efectivo del contrato, pero que facilite la realización de los pagos al cliente.

Al fijar sus honorarios, el consultor debe descubrir si el plan de pagos tiene importancia para el cliente y si se han de aplicar determinadas restricciones particulares. No obstante, en el trabajo de consultoría no es habitual estimular el pronto pago ofreciendo a los clientes descuentos si pagan al contado.

Negociación de los honorarios

¿En qué circunstancias puede acceder un consultor a negociar sus honorarios con un cliente que quiere que el trabajo se realice por un precio inferior? Es prácticamente imposible concebir una norma universal. Según las culturas sociales y empresariales de algunos países, los honorarios profesionales nunca se discuten. En otros países, todo se considera como negociable y la cultura nacional puede imponer al consultor y al cliente la obligación de pasar a través de un ritual de negociación antes de concertar un contrato. Puede existir incluso la costumbre de convenir un precio ligeramente inferior que el solicitado. El consultor debe estar al tanto de esto y, de ser necesario, incorporar en su primer precio demandado un «margen para negociación». De ese modo, el precio convenido después de la negociación será el correcto y considerado como tal por ambas partes.

Independientemente de los hábitos nacionales, puede haber razones técnicas para negociar los honorarios de un consultor. Es posible que el cliente necesite una información más detallada para convencerse de que los honorarios se han fijado de forma correcta. Un verdadero profesional está siempre dispuesto a facilitar esta información. Por otro lado, al discutir los honorarios el cliente puede, en realidad, estar planteando cuestiones acerca del diseño del trabajo de consultoría. Esto exige un examen a fondo en cada caso. Como se ha mencionado en la sección 7.4, el cliente puede desear negociar la propuesta del consultor por diversos motivos. Puede estar pensando en otro método menos costoso. A menudo es posible que el cliente encomiende algunas tareas a su propio personal, en lugar de servirse de consultores o de sus servicios de apoyo técnico y administrativo. También es posible que se reexamine el calendario por razones financieras, si el cliente desea utilizar un plan de pagos diferente del propuesto por el consultor.

Cuadro 23.2 Información facilitada en una factura

1. Número de la factura.
2. Período abarcado.
3. Servicios prestados (enumeración, fechas, volumen de trabajo correspondiente a cada consultor).
4. Tarifas de los honorarios y costo global.
5. Gastos facturados por separado de los honorarios.
6. Cuándo se ha de efectuar el pago.
7. Cómo se ha de efectuar el pago (moneda, método de pago, número de cuenta).
8. A quién contactar para solicitar información.
9. Fecha de expedición de la factura.
10. Nombre, dirección, números de teléfono y de télex del consultor.
11. Firmayfórmulasdecortesla.

Al acceder a negociar sus honorarios, el consultor debe procurar estar bien informado de las condiciones en que se van a celebrar las negociaciones. ¿Van a ser un formalismo o un ritual exigido por la cultura local? ¿Tiene el cliente otras propuestas (a precios diferentes) de otros consultores? ¿Está satisfecho con la concepción del cometido y la competencia del personal propuesto, pero no con el precio? ¿Resulta el precio propuesto prohibitivo para el cliente o simplemente quiere ahorrar dinero presionando al consultor? Así pues, el consultor debe prepararse para la negociación tratando de imaginarse las preguntas y sugerencias que es probable formule el cliente.

23.5 Facturación a los clientes y cobro de los honorarios

Las empresas profesionales facturan a los clientes y cobran sus honorarios como las demás empresas. No obstante, pueden afrontar problemas adicionales con ciertos clientes, si éstos no estan seguros de que están pagando el precio justo y que el consultor ha cumplido lo prometido. Esto confirma lo importante que es la claridad y la coherencia al negociar el cometido que se ha de realizar y al informar al cliente acerca de los honorarios y de la práctica de facturación.

Las facturas se deben emitir tan pronto como se dispone de los registros del trabajo realizado y de los gastos efectuados. Esto pone de relieve la importancia del funcionamiento seguro y sin problemas de la administración.

Datos que se han de incluir en una factura

Las facturas deben ser tan detalladas como sea necesario para evitar cualquier error o pregunta inútil del cliente. El cliente debe saber exactamente lo que se le está cobrando y por qué. Debe poder remitirse al contrato (o a las condiciones adjuntas a éste), si se quiere que no conciba ninguna duda. No debe encontrar ningún cargo no previsto en una factura, por ejemplo, ningún cargo por un servicio o unos suministros que considerara se debían proporcionar con los honorarios convenidos. En el cuadro 23.2 se indica la información que normalmente ha de figurar en una factura.

Destinatario y entrega de la factura

Surgen problemas si el consultor no sabe a qué departamento o persona debe dirigir la factura. Es fácil que esto suceda en grandes empresas y en servicios públicos. En consecuencia, el consultor debe averiguar qué sucede realmente con la factura cuando se entrega y asegurarse de que reciben copias de ésta las personas apropiadas. A veces puede ser aconsejable entregar la factura en persona. Sin embargo, no hay razón para que el consultor deba hostigar a los servicios financieros de las organizaciones que se sabe pagan sus facturas correctamente.

Período de cobro

¿Cuál es un período de cobro normal en los servicios profesionales? En la mayor parte de los países los consultores solicitarán que se les pague en un plazo de 30 días y confían en recibir el dinero a más tardar dentro de los 45 días. Puede haber diferencias de un país a otro y en las consultorías internacionales los pagos se demoran a veces más.

Obviamente, los pagos recibidos con retraso suponen una carga adicional para el consultor. Son pocos los consultores que se pueden permitir conceder un crédito sin interés a sus clientes. A un cliente en demora se le debe primero dirigir un recordatorio cortés, por ejemplo remitiéndole una copia de la factura con una indicación de que quizá se ha perdido el original. Si el consultor cree que puede haber un problema, sería prudente contactar al cliente personalmente y averiguar la causa de la falta de pago. Esto se puede llevar a cabo durante la visita de un supervisor, si la misión asignada de consultoría sigue en marcha.

Si un cliente sigue sin pagar, quizá haya que retirar al equipo de consultoría. En este caso, se dirá claramente al cliente qué medidas intenta adoptar el consultor para cobrar sus honorarios.

Presentar o no contra el cliente una demanda ante los tribunales es una decisión delicada. El procedimiento puede resultar largo y costoso y su resultado es incierto. En muchos casos es más prudente no acudir a los tribunales y tratar de encontrar una solución de transacción.

Cuentas incobrables

En todos los países se dan casos de honorarios incobrables. Empresas de consultoría bien administradas en círculos empresariales muy avanzados informan que normalmente dan por perdido del 0,5 a 2 por 100 de honorarios incobrables, pero en algunos países esa cifra puede ser muy superior. Si una deuda no se puede cobrar, en muchos países puede por lo menos deducirse a efectos fiscales.

Existen también países en que las empresas clientes consideran una práctica normal y ética no pagar el último 5 al 10 por 100 de los honorarios totales correspondientes a un proyecto. Todo consultor que desempeñe su actividad en uno de esos países debe saber a qué atenerse.

ADMINISTRACION DEL COMETIDO ASIGNADO 24

En el capítulo 20 se hizo hincapié en la función de la administración del cometido asignado. En otros capítulos de nuestro libro, en particular en los capítulos 7 a 11, que tratan de las fases principales del proceso de consultoría, y en el capítulo 23, que trata de la determinación de los costos, la fijación de los honorarios y la facturación, se ha hecho referencia a diversos aspectos de la administración de los trabajos de consultoría. Además, nos ha parecido útil incluir un capítulo separado para tratar de la administración de los cometidos en conjunto, concentrando la atención en los principios y métodos que suelen imperar en la práctica actual de consultoría.

24.1 Estructuraciónyprogramación de un cometido

Definición de un cometido asignado y exigencias en su administración

Los trabajos emprendidos por consultores de empresas difieren en muchos sentidos. Dentro de una empresa puede predominar una modalidad particular de cometido, pero en muchas empresas las tareas de consultoría en que han participado o están dispuestas a participar son verdaderamente muy amplias. Es útil examinar las clases de cometido en que una organización consultiva participa, tratando de hallar algunas características comunes entre los diversos trabajos en función de sus necesidades de recursos y de sus repercusiones en materia de gestión.

En la práctica, el cometido del consultor se suele definir en la propuesta al cliente y en el contrato. La definición incluye el comienzo y el final del cometido, sus objetivos, el programa de trabajo, los consultores que se encargarán de la labor, los recursos requeridos, el precio que se ha de pagar, el grado y forma de participación del cliente y la responsabilidad de supervisión. Para lograr una administración eficaz del cometido, una condición previa importante consiste en verificar que sus definiciones son completas y claras. Se deben dilucidar incluso cuestiones como la de saber si se van a procesar los datos y se van a presentar informes, o quién se ocupará del transporte del consultor mientras realiza su tarea. Sin embargo, son más importantes las

cuestiones técnicas relacionadas con el problema del cliente y el método que han de adoptar los consultores. Cada trabajo de consultoría tiene un carácter especial, pero existen analogías entre los cometidos y la empresa consultiva debe poder decidir cuándo ha de aplicar su procedimiento normal de administración y qué misiones requieren un trato especial (por ejemplo, exámenes frecuentes de los progresos realizados al nivel de máxima autoridad de la jerarquía de administración de la empresa).

Jefes y supervisores del equipo encargado del cometido

La función esencial de administración de las consultorías que se están realizando la desempeñan los *jefes del equipo* o los *administradores del proyecto.* Por regla general, una empresa consultiva contará con un grupo de colegas de categoría superior cuya experiencia y éxitos los califican para este puesto esencial. La función a menudo abarca la negociación y preparación de nuevos contratos tal como se ha examinado en el capítulo 7, es decir, el consultor de categoría superior que negocia el cometido, realiza el estudio preliminar de la organización cliente y coordina la redacción de la propuesta presentada a ésta, se encarga luego de dirigir la ejecución de la tarea. Los cometidos de administración general interdisciplinaria deben ser dirigidos porjefes de equipo que sean generalistas, mientras que los cometidos funcionales son administrados o dirigidos por especialistas de categoría superior en comercialización, finanzas, producción u otra esfera.

A fin de dirigir el cometido, el jefe del equipo debe gozar de plena autoridad y responsabilidad para disponer la asignación del tiempo del personal, la programación y organización del trabajo, el método de trabajo y la índole del asesoramiento prestado al cliente. Es el mando intermedio y debe ser considerado como tal por la dirección superior de la empresa consultiva y por los miembros del equipo. Este es un principio muy importante, puesto que el equipo a menudo está constituido por consultores de diferentes formaciones y características. Además, si un consultor especializado tiene que contribuir a varios cometidos durante el mismo período, no existe sólo un problema de programación y coordinación, sino también un problema derivado del enfoque técnico, la participación intelectual y el interés mostrado por una u otra tarea.

Si un trabajo de consultoría es reducido y sólo requiere uno o dos consultores, normalmente se nombra a un consultor de categoría superior como *supervisor* de varios cometidos. Entre sus responsabilidades de supervisión, figuran las siguientes:

- visitas periódicas a los consultores encargados del servicio de consultoría prestado al cliente;
- control y evaluación de la marcha del cometido;
- orientación técnica a los consultores encargados de la tarea;
- examen de informes y propuestas importantes que se han de presentar al diente;
- enlace con los clientes sobre asuntos relacionados con la marcha del cometido y los compromisos mutuos.

Es siempre necesario definir con claridad las relaciones de trabajo con el cliente, es decir, qué asuntos se deben examinar y convenir con los consultores realizadores,

o con los supervisores que se encargan de controlar el cometido. Por ejemplo, si el trabajo no avanza debido a que el cliente no dedica el tiempo suficiente a tratar con el consultor encargado de la tarea, el supervisor debe plantear la cuestión al cliente. Cuando se extraen conclusiones del diagnóstico o cuando se presentan al cliente propuestas de medidas, el supervisor puede asistir a las reuniones y apoyar al consultor ejecutor con su autoridad.

Programación del cometido

Para una empresa consultiva, lo ideal sería que todos sus consultores pasaran directamente de un cometido concluido a otro nuevo sin perder un solo día de trabajo. Las fechas de iniciación y los planes de trabajo se negocian con los clientes para que esto sea posible. Sin embargo, hace falta aplicar un enfoque ético: si el cliente se encuentra en una situación difícil y necesita ayuda rápidamente, no se debe nunca tratar de convencerlo de que puede esperar, para facilitar la tarea de la organización consultiva de programar el trabajo.

. Antes de establecer planes de trabajo detallados para cada cometido, la empresa consultiva tiene que asegurarse de que los consultores elegidos para realizar el trabajo estarán disponibles en las fechas necesarias y para los períodos requeridos. Esta puede ser otra pieza del rompecabezas, que se ha de considerar en el contexto del cuadro general de actividades.

Primeramente, las características técnicas del equipo deben corresponder a las características técnicas del cometido. Es obvio que la elección de un personal profesional variará según la dimensión de la empresa consultiva. Organizaciones consultivas más pequeñas tienen que trabajar en campos más limitados o dar empleo a un personal muy polifacético y adaptable. En casos extremos, es fácil captar los problemas de un único consultor o una asociación de dos o tres consultores.

En segundo lugar, existe el factor de las personalidades. El grado de correspondencia de la personalidad del cliente con la del consultor puede explicar la diferencia entre cometidos buenos, regulares o malos. El consultor que negocia el contrato debe proporcionar orientación sobre las características del cliente, sus preferencias y fobias, sus hábitos, sus intereses y su forma general de vida (como información confidencial). La organización consultiva conoce las personalidades de sus propios empleados.

El cliente y el consultor no tienen forzosamente que comulgar en todo. A veces es incluso ventajoso complementar a un cliente de cierto tipo con un consultor de otras características, cuando parezca conveniente ejercer una influencia modificadora, pero la organización consultiva debe evitar emparejar a dos personalidades claramente incompatibles.

Hasta cierto punto, cabe esperar que el consultor se adapte a diferencias normales inevitables y en los emparejamientos se debe únicamente tratar de evitar conflictos en los límites más extremos del comportamiento humano. A veces hay que elegir a un consultor por su capacidad para defenderse en una amplia variedad de situaciones.

En tercer lugar, es importante que el jefe del equipo y los miembros del equipo se lleven bien entre sí. Los consultores no siempre están más de acuerdo en asuntos de preferencia individual que cualquier otro tipo de personas.

Sin embargo, no debe olvidarse que, incluso si en muchos casos el cliente habrá recibido como parte de la propuesta del contrato una estructura del equipo sugerido, con inclusión de los nombres y características de sus miembros, habrá un intervalo de duración indeterminada entre la presentación de la propuesta, su aceptación por el cliente y el comienzo efectivo del trabajo.

Diversas circunstancias pueden influir en la programación del momento efectivo de iniciación y de ejecución del cometido. Si no se puede evitar un tiempo de espera, es necesario decidir quién ha de esperar. El consultor puede tener que elegir entre dos o más clientes, y asignar al que se ha de atender primero (dando por supuesto que los demás clientes pueden esperar y accederán a hacerlo). O bien, se programa un cometido importante para empezarlo dentro de, digamos, dos meses, pero el jefe del equipo designado está disponible ahora. ¿Estará de acuerdo el cliente en adelantar el comienzo del trabajo? ¿Debe asignarse el jefe a otra tarea? ¿Se lo debe mantener en espera? ¿Cuándo está esto justiñcado y cuándo no lo está? ¿Qué hará el cliente si tiene que esperar?

Con frecuencia sucede que un cometido en realización debería haber concluido, pero exige más tiempo del previsto originariamente, por lo que existe un peligro de retraso en el inicio del servicio prometido a otro cliente. Como no conviene interrumpir un trabajo casi terminado, la empresa consultiva tendrá que encontrar una solución de compromiso con uno o ambos clientes, por ejemplo, iniciar el nuevo trabajo gradualmente a medida que vayan quedando libres los miembros del equipo. Estas y otras situaciones análogas exigen una cuidadosa atención y una negociación que requiere tacto con los clientes interesados. Los clientes no desconocen estos problemas y suelen estar dispuestos a negociar un acuerdo mutuamente conveniente, cuando los planes de trabajo correspondientes a un cometido se estén preparando.

Por último, la programación de un cometido completo y del trabajo individual debe seguir una regla de oro: no dejar nunca a ningún consultor desocupado. Si no se pueden evitar los tiempos de espera entre cometidos, el consultor debe tener otras actividades que requieren su atención (como se ha mencionado en el capítulo precedente). La empresa consultiva debe disponer de una reserva de trabajos para esta situación y alentar a los consultores individuales a que formulen sus propias sugerencias para utilizar de modo productivo el tiempo que no pueden dedicar a los clientes.

Plan general del cometido

El plan general del cometido abarca todo el período que éste dura. Presenta las principales actividades del equipo encargado del trabajo en relación con un calendario (en semanas o días). Especifica las fechas de comienzo y terminación de esas actividades, el volumen de trabajo (semanas/hombre o días/hombre) en cada período del calendario e indica el momento en que se han de presentar informes (provisionales y final) o en que se ha de efectuar un control de la marcha del cometido.

En el plan general las estimaciones de tiempo se pueden efectuar:

- *de arriba abajo*, cuando el consultor sabe que dispone de cierto número de semanas y de semanas/hombre y trata de distribuirlas entre cierto número de actividades diferentes;

- *de abajo arriba*, cuando el consultor estima el tiempo necesario para cada actividad particular y compara el tiempo total así obtenido con los plazos establecidos y las estimaciones totales de semanas/hombre necesarias para realizar la tarea global.

En cualquier caso, es útil la experiencia adquirida con respecto al tiempo necesario para realizar actividades similares en cometidos anteriores.

La extensión de los cometidos afecta a la planificación. Un cometido breve debe obviamente planificarse de manera más detallada para completarlo a tiempo. Un cometido largo se presta a la tentación de descuidar la planificación puesto que no existe ninguna presión inmediata de tiempo. Si se cae en esa tentación, los consultores se podrán dar cuenta de repente de que ha pasado la mitad del tiempo y que sólo se ha realizado la cuarta parte del programa. Los cometidos largos pueden también tender a que se pierdan de vista los objetivos finales, en particular cuando el equipo encargado de realizarlos pasa a ser más aceptado y parte del escenario. Un plan claro y su control regular evitan este problema.

En un plan general del cometido bien calculado se prevé la aparición de algún imprevisto y tendrá que modificarse sólo si acontecimientos importantes perturban la marcha normal del trabajo. Un plan puede presentarse por medio de un diagrama de barras, un cuadro en el que se den valores numéricos, un diagrama de red (para cometidos largos y complejos) o una combinación de éstos.

Es útil incorporar las aportaciones y actividades del cliente en el plan del cometido, de forma que sea posible efectuar un control separado de las aportaciones del cliente y del consultor.

El plan está a disposición de la organización consultiva y del cliente para el control del cometido.

24.2 Preparación de un cometido

La organización consultiva puede designar a consultores distintos de los que planificaron y negociaron el cometido para iniciar el trabajo con el cliente desde el comienzo de la fase de diagnóstico. Por otro lado, se puede requerir un equipo para realizar la tarea, aunque el cometido haya sido negociado y planificado por sólo una o dos personas. Entre las medidas preparatorias pueden figurar las que se indican a continuación.

Oficial de enlace

Es habitual que el cliente designe a uno o más miembros de su personal para que mantengan un enlace estrecho y constante con los consultores. A veces se utiliza la expresión «personal de contraparte». Estas personas son de gran ayuda para los consultores encargados del trabajo y les ahorran tiempo, en especial durante las primeras etapas de investigación. Pueden estar ocupadas a tiempo completo en esta misión. En algunos cometidos, los consultores capacitan a los oficiales de enlace para mantener e impulsar el trabajo una vez terminado el cometido.

Contratación y capacitación del personal del cliente

El estudio de diagnóstico preliminar puede haber mostrado que existe una escasez de funcionarios competentes en la empresa cliente, sin que existan posibilidades de encontrar candidatos internos idóneos. El cliente puede contratar y elegir a otros funcionarios, o puede utilizar los servicios de la organización consultiva. Cualquiera de los dos métodos llevará cierto tiempo. El personal del cliente, posiblemente con inclusión del oficial de enlace, quizá necesite cierta capacitación preliminar en algunas técnicas. La empresa consultiva puede ayudar a hallar los cursos más adecuados para esos funcionarios.

Capacitación especial de los consultores que realizan el cometido

Un cometido puede requerir la aplicación de ciertas técnicas respecto de las cuales el único consultor disponible tenga escasa experiencia. El consultor puede recibir una formación intensiva en la organización consultiva o adquirir una experiencia directa participando en otro cometido en que el equipo ya está practicando los mismos métodos.

Oficinas disponibles

Un equipo consultor no debe tener que ir a la caza de oficinas cuando tenga que empezar su trabajo. Los consultores no necesitan disponer de las mejores oficinas, pero no serán muy respetados por el personal del cliente si sólo disponen de una pequeña mesa en un rincón de un espacio de uso general. Sin un espacio para oficina adecuado, los consultores no pueden evitar perder parte de su valioso tiempo. Por otro lado, los consultores encargados del cometido tienen necesidad de aislamiento para las entrevistas, las discusiones con los oficiales de enlace, reuniones con el supervisor, el estudio de documentos y la redacción de informes. Por regla general, las salas de reuniones no suelen ser adecuadas como oficinas de consultores.

Sesiones de información de los consultores

Una persona que es probable sepa poco acerca del cometido antes de asistir a una sesión de información es el consultor encargado del trabajo, el cual probablemente ha estado muy ocupado concluyendo su último cometido y no está en condiciones de pensar en el nuevo. Si ha participado en la fase inicial, su supervisor es la persona que debe estar más informada. De lo contrario, el colega que ha negociado el contrato debe instruirlos a los dos. En la sesión de información, el equipo recibe la documentación acumulada en el estudio preliminar. Todas las cuestiones relacionadas con el comienzo del cometido se examinan en esa ocasión. Una lista de los aspectos que se han de tratar en la sesión de información (cuadro 24.1) evita que se produzcan omisiones importantes.

Cuadro 24.1 Lista de los aspectos que se han de tener en cuenta en las sesiones de información

A. Entregar	1.	El informe sobre el diagnóstico preliminar del problema y la propuesta hecha al cliente
	2.	Las notas confidenciales internas sobre el cliente
	3.	Los documentos de trabajo que ha prestado el cliente
	4.	La información publicada y otro material impreso
B. Transmitir y examinar	1.	El mandato y el contrato
	2.	La fuente de presentación al cliente
	3.	La experiencia que tienen los consultores del cliente
	4.	La estructura, personalidades, estilo general de gestión, centros manifiestos de poder e influencia de la organización cliente
	5.	Necesidades y deseos del cliente, reales e imaginarios
	6.	Actitudes probables del personal
	7.	Fundamento de los resultados previstos del cometido
	8.	Estrategia y plan del cometido asignado
	9.	Experiencia del cliente en las técnicas que los consultores tienen intención de utilizar
	10.	Hechos esenciales de la actividad del cliente
	11.	Procedimientos de producción; jerga especializada y términos particulares del sector de actividad y de la localidad
	12.	Contactos establecidos con los sindicatos y otros órganos
	13.	Trabajo anterior en el sector (para el mismo cliente, para los competidores, etc.)
C. Informar sobre	1.	Los compromisos contraídos con el cliente respecto de diversos servicios de la dependencia de consultoría (capacitación, contratación, diseño, computadorización, etc.)
	2.	Disposiciones relativas a la facturación y al pago de los honorarios
	3.	Disposiciones relativas a la fecha, hora y lugar del comienzo
	4.	Disposiciones relativas al espacio de oficina disponible, el enlace con el personal, el apoyo administrativo y de otro tipo
	5.	Disposiciones relativas al alojamiento y a los viajes y lugar de reunión de los consultores antes de trasladarse a la organización cliente

Sesión de información del cliente

Muchas de las cuestiones que se han de plantear en una verificación final con el cliente están enumeradas en la lista del cuadro 24.1. Las precauciones restantes que se han de tomar dependen del tiempo que ha transcurrido desde que se acordó el contrato y de cuáles fueron las actividades antes de concertar el cometido. Se debe verificar:

- que las opiniones y necesidades del cliente siguen correspondiendo a las condiciones del contrato, tal como se ha mencionado más arriba;
- que se haya explicado adecuadamente la índole y el propósito del cometido a

todo el personal directivo y demás empleados a quienes pueda afectar de algún modo.

Presentación de los consultores

La realización del cometido contratado durante los primeros días tiene una importancia esencial. El cliente ya se ha reunido con miembros de categoría superior de la empresa consultiva, pero es posible que se reúna con el equipo ejecutor por primera vez. Los miembros del equipo que no conoce el diente se presentan a sus directores y a los demás empleados que proceda. Estas presentaciones deben incluir a todos los empleados que podrían sentirse menoscabados si se los dejara de lado. Al final, los consultores deben indagar con tacto si hay alguna otra persona con la que deberían verse. Durante las presentaciones los consultores detectarán si la información transmitida por el cliente a su personal era completa y se había entendido. El equipo debe poner sumo cuidado en recordar los nombres.

La presentación puede tener lugar junto con una visita de la fábrica o de las oficinas. Esto da una doble posibilidad: la de que los consultores comiencen su orientación y la de que los empleados tengan el primer contacto con el equipo. El departamento funcional relacionado con el cometido debe ser el lugar donde más se detengan, pero la primera visita conviene que sea general. Puede terminar con otra pregunta delicada: «¿Hay algún lugar en el que no hayamos estado?».

Durante las presentaciones los miembros del equipo deben hablar lo suficiente para mostrar y despertar interés, pero han de evitar cualquier observación que pueda indicar un prejuicio o una confianza excesiva. Este es el punto de partida de la práctica de escuchar con paciencia.

Iniciación del trabajo

Después de las introducciones, el equipo debe disponer de tiempo para tener una conversación en privado e intercambiar impresiones. Los miembros del equipo deben volver a verificar el plan general del cometido. Si no existe todavía un plan a corto plazo, deben elaborarlo con respecto a la semana o a las dos semanas siguientes. Se establece la fecha de la próxima visita del supervisor y en el intervalo se entrega al equipo ejecutor una copia de su propio programa.

Al marcharse los consultores principales, el consultor encargado del cometido se encuentra solo por primera vez en su nuevo entorno. Ese puede ser un momento delicado y, de haber algún nerviosismo, es cuando se produce. Es esencial que el consultor encargado del cometido haga algo y establezca contactos con el personal del cliente. Ponerse en movimiento es más importante de lo que se haga concretamente primero. Cuanto mayor sea el retraso, más duro será empezar. La experiencia indica al consultor qué pasos iniciales serán eficaces en este nuevo medio ambiente.

24.3 Gestión de la ejecución del cometido

La consultoría exige una considerable descentralización de la adopción de decisiones y el control de las actividades prácticas. Una vez iniciado un cometido, fun-

ciona en conjunto con un proyecto independiente, en el que la mayor parte de las decisiones son adoptadas sobre la marcha por el consultor ejecutor (o por el jefe del..... equipo) de común acuerdo con el cliente. En la presente sesión se indican varias ideas y sugerencias prácticas relativas al control a corto plazo de los cometidos. Queda al lector decidir qué es aplicable en su marco concreto (verbigracia, la frecuencia de las visitas de control a los consultores sobre los cometidos estarán determinadas por la distancia y el costo del viaje).

Autodisciplina y autocontrol de los consultores ejecutores

La autodisciplina y el autocontrol de los consultores ejecutores es un factor esencial en la fiscalización de los cometidos. Los consultores encargados del trabajo son los miembros a tiempo completo del equipo y con frecuencia los únicos representantes de la empresa consultiva durante el 90 por 100 del tiempo en que están actuando.

Los consultores se encuentran constantemente en una situación caracterizada por su gran inferioridad numérica. Tienen que sentar un ejemplo de trabajo de alta calidad y de integridad intelectual. Es una cuestión que se deja principalmente a su propio juicio decidir cómo se deben aplicar el código de conducta y las normas no escritas de la profesión en las condiciones de la organización cliente, dado que, desde este punto de vista, cada organización tiene sus propias modalidades de comportamiento, hábitos, tradiciones y defectos. Si surgen dificultades, el consultor de categoría superior que supervisa el cometido tiene que prestar ayuda al equipo ejecutor con su asesoramiento y orientación.

Diario del cometido. Al final del primer día del trabajo asignado, el consultor ejecutor empieza a redactar el diario del cometido. Este es un registro esencial de la actividad mientras dura la tarea. Se redacta cada tarde con un resumen de los acontecimientos importantes del día (o la falta de acontecimientos) y de los progresos realizados. Es un punto de referencia necesario para el supervisor. Todo documento o nota escrito por el equipo encargado del cometido debe quedar registrado en el diario y fechado: a veces la fecha resulta tener un inmenso valor.

Horarios. La regla general es que el consultor encargado de un cometido se ajuste a los horarios de trabajo de la organización cliente. Sin embargo, el programa de tareas suele ser denso y el consultor puede necesitar trabajar largas horas para completarlo a tiempo. Es posible que haya ventajas prácticas y tácticas en comenzar poco antes del resto del personal por la mañana y terminar un poco después por la tarde, siempre y cuando el consultor no parezca hacer de la necesidad virtud.

El hogar del consultor puede quedar lejos de los locales del cliente y a veces es posible que tenga que viajar en un día laboral. Si así está previsto, se debe examinar la cuestión con el cliente antes de iniciar el cometido. Se debe llegar a un acuerdo sobre cómo se van a contar las horas y jornadas de trabajo y es preciso saber si el consultor estará autorizado a tomarse tiempo libre para irse a casa si ha trabajado horas extraordinarias.

Cuando el cometido guarda relación con departamentos que trabajan en dos o

tres turnos, el consultor debe pasar tiempo suficiente con cada uno de ellos para descubrir todo lo que necesita. La recepción que se depara en un tumo de noche es a menudo significativa: los trabajadores pueden recibirlo calurosamente y alegrarse de que alguien se interese por sus problemas de trabajo.

Sensibilidad, previsión y reacción. El consultor ejecutor del cometido tiene que ser sensible a todos los aspectos que el supervisor deba verificar. Esta sensibilidad va unida al autocontrol. El consultor tropezará con frustraciones y debe soportarlas con paciencia y buen humor. Si se enoja, sólo suscitará resistencia y podrá encontrarse en una situación de hostigamiento. Habrá personas que le formularán consideraciones apresuradas o que le proporcionarán una información incorrecta. Al rechazarlas, el consultor debe hacerlo con tacto y mostrar tolerancia, cuidándose de dar explicaciones razonadas. Puede haber alguien que intente servirse de él en la política interna o envolverlo en intrigas. Si mantiene sus ojos y sus oídos abiertos, podrá estar lo suficientemente al tanto de esas complicaciones para evitarlas, y será respetado tanto o más por ello. Las auténticas peticiones de ayuda deben atenderse siempre de inmediato, ya que la buena voluntad y la cooperación no surgen a menos que se merezcan.

Favores ofrecidos por los clientes. Algunas veces los clientes llegan a acuerdos para que su personal pueda comprar productos en las tiendas locales con descuento, o para que puedan comprar los productos de la compañía a precio de costo y no de mercado. El consultor no es un miembro del personal del cliente y no debe esperar participar en esos beneficios. Si se lo invita a que lo haga, debe considerar la conveniencia de aceptar el privilegio con cuidado y discreción.

La misma regla se aplica a los regalos del cliente. No existe quizá peligro alguno en aceptar un regalo de despedida, hecho como un gesto personal al final de un cometido realizado de manera satisfactoria, pero en cualquier otro momento hay que decidir con circunspección si se debe aceptar un regalo y cómo.

Control del consultor supervisor y del cliente

El supervisor visita el lugar del cometido con la frecuencia que imponen las circunstancias, por ejemplo, una o dos veces al mes. Las visitas se hacen más frecuentes cuando el consultor encargado del cometido es nuevo o cuando el cometido atraviesa por un período difícil. Todos los interesados deben conocer de antemano las fechas de las visitas, con el fin de que se puedan concertar entrevistas y adoptar otras disposiciones.

El supervisor debe pasar cierto tiempo conjuntamente con el consultor ejecutor y con el cliente para evaluar la evolución de la relación entre ellos y, por separado, para descubrir qué opina cada uno del otro y de los avances del proyecto. El supervisor examina también los progresos realizados en relación con las políticas y los intereses más amplios de la organización cliente y de la organización consultiva.

Con los consultores encargados del cometido, el supervisor debe verificar en parte o en su totalidad si:

- se están manteniendo contactos frecuentes y satisfactorios con el personal del cliente;

- los progresos del cometido se ajustan al calendario y están bajo control;
- el diario del cometido está en regla;
- los consultores ejecutores no están sometidos a presión por ninguna forma de hostigamiento por parte del cliente;
- en su afán por conseguir un pronto equilibrio entre los beneficios financieros y los honorarios, los miembros del equipo encargado del cometido no intentan obtener un rendimiento rápido con algún plan potencialmente peligroso;
- se están aprovechando las oportunidades para presentar informes provisionales útiles al cliente;
- los consultores ejecutores están animados y su entusiasmo es constante.

El supervisor está siempre dispuesto a actuar como un portavoz con respecto a las ideas de un consultor ejecutor y como público para presenciar los ensayos de exposiciones. Examina el desempeño del consultor ejecutor franca y constructivamente con él, manifestando su aprobación por el trabajo bien hecho y aportando orientación cuando se requieren mejoras.

Con el cliente, el supervisor verifica si:

— está satisfecho con los progresos generales del cometido, la contribución hecha por el equipo encargado de realizarlo y las relaciones que se han establecido entre los consultores y los miembros del personal del cliente;

— ha cumplido todas las obHgaciones y hecho todas las aportaciones convenidas con respecto al cometido.

Para que el control sea eficiente, la organización cliente ha de disponer, por su parte, de su propio procedimiento para examinar los progresos de las tareas por realizar. Se deben estudiar los informes provisionales previstos que han presentado los consultores, se han de recabar las opiniones de los empleados que colaboran con los consultores y se han de examinar los métodos de trabajo y el comportamiento de los consultores. Cualquier problema que suqa ha de someterse al supervisor.

Hay períodos, en particular durante las primeras etapas de un cometido, en que el trabajo no muestra resultados tangibles. El supervisor puede observar señales de preocupación, impaciencia, pérdida de interés o simplemente «miedo». Entre los síntomas que se han de vigilar cabe mencionar los siguientes:

- personas «demasiado ocupadas» para pasar tiempo con los consultores;
- actitudes defensivas o reservadas y resistencia a hablar;
- observaciones como las siguientes: «su consultor nos está quitando mucho tiempo»; «¿cuándo vamos a ver algunos resultados?» o «su personal nos está costando mucho dinero».

El supervisor tiene que dar a estos indicios el valor que tienen. No se deben ignorar, ni deben provocar el pánico. Se deben contrarrestar con cualquier medio abierto o encubierto que convenga. Podría ocurrir que, en realidad, el cliente no participe lo suficiente o no sepa exactamente lo que se está haciendo.

De sus reuniones con los consultores encargados del cometido, el supervisor

podría deducir que la tarea se está retrasando. De ser así, se han de adoptar medidas a corto plazo.

Ajuste a corto plazo en el plan de trabajo

A veces las tácticas convenientes frente a sucesos imprevisibles podrían requenr que se imponga un plan a corto plazo sobre el plan general del cometido, para salir de un punto muerto o eludir un problema enmarañado.

Se puede utilizar un plan de trabajo a corto plazo para aumentar temporalmente el número de consultores encargados del cometido por encima del número proyectado al comienzo, con el fin de acelerar algunas actividades. Sin embargo, no siempre se puede recurrir a la opción de incorporar más consultores para completar el trabajo en un período más breve. La incorporación de consultores adicionales no reduce el tiempo proporcionalmente; por ejemplo, por regla general, cuatro consultores suelen requerir más de la cuarta parte del tiempo que necesitaría uno solo. Existen varias razones para ello, entre otras la necesidad de coordinar y ordenar las actividades. Por otra parte, la capacidad del cliente para facilitar hechos y cifras y asimilar las ideas y propuestas de los consultores es limitada, puesto que vienen a añadirse a su carga normal. En esa situación, los consultores adicionales pueden constituir un obstáculo más que una ayuda.

Una forma de ganar tiempo consiste en asignar tareas a consultores poco experimentados o pasantes, cuando un cometido corresponde a la etapa particular de su desarrollo personal. Estos consultores pueden asumir partes del plan y ahorrar tiempo con escaso o nulo costo adicional para el cliente. En otros casos, puede ser el propio cliente el que aumente su participación y acelere de esa manera la realización del cometido.

Informe del supervisor

El supervisor toma notas y presenta informes a la dirección de la empresa consultiva de la misma manera que los consultores encargados del cometido llevan un diario. Es posible que el supervisor tenga que controlar cinco o más cometidos paralelamente y no puede confiar en su recuerdo de una visita de control después de hacer varias otras. Estos informes son para uso interno y pueden escribirse a mano.

Es útil conservar un libro de hojas con copia para cada cometido. Las páginas encuadernadas quedan archivadas automáticamente y las páginas que se arrancan se envían a la oficina central para información acerca del cometido en los intervalos entre las reuniones del supervisor con sus superiores.

Enlace con los consultores encargados de la tarea

Las dificultades de comunicación que pueda plantear el lugar donde se realiza el cometido dependen del tipo y la dimensión de la dependencia de consultoría y de la dispersión geográfica de sus actividades. Muchos consultores se ven obligados a trabajar muy lejos de su oficina central durante largos períodos.

Aunque la organización consultiva disponga de un boletín de información y ce-

lebre reuniones regionales del personal e incluso una conferencia anual para todos, el consultor encargado de una tarea puede considerar que está en una situación precaria durante mucho tiempo. El principal conducto de comunicación entre él y su organización es el supervisor.

Las visitas del supervisor son, por consiguiente, ocasiones importantes para examinar las noticias y logros de la unidad consultiva y los hechos interesantes que se han producido en otros cometidos y para tener una conversación informal sobre lo que está sucediendo. El consultor encargado del cometido tiene que sentir que sigue perteneciendo a una organización. La peor sensación que puede tener un consultor es que mientras aporta honorarios nadie se preocupa mucho por él. Así pues, los supervisores tienen tanto con la organización consultiva como con sus colegas encargados de la realización de las tareas, la responsabilidad de mantener el conjunto lo más unido que sea posible. De lo contrario, un consultor encargado de un largo cometido puede empezar a identificarse excesivamente con su cliente y a perder su independencia y objetividad esenciales.

Salud y ánimo de los consultores encargados de los cometidos

Es poco probable que un consultor tenga mucho ánimo si su salud no es buena. Los consultores suelen seguir yendo a trabajar en situaciones en que un empleado del diente pediría una hcencia de enfermedad. Además, un hotel no suele ser el lugar más atractivo para alguien que está enfermo. El supervisor vigila cuidadosamente la salud de los consultores; retrasar la visita a un médico puede significar una enfermedad grave.

Se puede producir una pérdida de ánimo sin perder la salud flsica. El aislamiento de la esposa y de la familia, las frustraciones del trabajo o un entorno poco incitante contribuyen a ello. Uno de los indicios reveladores es que el consultor empieza a aborrecer el lugar en donde tiene que trabajar.

No se ha de olvidar que los consultores son —o llegar a ser— algo distintos de las personas que trabajan bajo el mismo techo y que tienen contactos diarios con sus colegas. No son «hombres de la organización», sino un conjunto de personas muy individualistas que hay que tratar como tales. Su estado de ánimo se mantiene principalmente por su dedicación a la profesión y se refuerza con los éxitos que consigue en ella. La función del supervisor consiste en tratar a cada uno según sus necesidades actuales y sus necesidades potenciales futuras.

Control del avance del cometido por el personal de dirección superior

El personal de dirección superior debe efectuar exámenes periódicos (por ejemplo, mensuales) de los avances conseguidos en todos los cometidos de la organización consultiva. Esos exámenes los deben efectuar los altos cargos de las organizaciones pequeftas y la dirección de división o regional o un asociado de categoría superior en las organizaciones grandes. Se basan en informes presentados por los supervisores y/o jefes de equipo, la información recibida de los clientes (quejas, solicitudes adicio-

nales) y la propia información reunida por los directores principales mediante contactos personales con los clientes y el personal de consultoría.

Los cometidos que no se retrasan ni presentan problemas técnicos no requieren ser objeto de un examen detallado, salvo cuando se acerca el momento de su terminación, y la organización superior debe participar en esos cometidos estudiando el informe, planificando una visita al cliente para presentar las conclusiones y preparando la transferencia del equipo encargado de la misión a otro proyecto. Los cometidos problemáticos deben examinarse de manera más detallada, en particular si el supervisor no está en condiciones de remediar la situación adoptando medidas que sean de su competencia y necesita ayuda de sus superiores.

Siempre que sea necesario, en los exámenes de los avances del cometido por la dirección superior se deben también analizar los problemas *técnicos* que se planteen. Tal puede ser el caso con cometidos particularmente difíciles, cuando se utilizan nuevos consultores y supervisores o cuando se aplican metodologías poco conocidas. Es muy conveniente que los equipos encargados de ejecutar las tareas y los supervisores sepan que alguien situado por encima de ellos está interesado no sólo en una ejecución fluida y una percepción regular de ingresos, sino también en los esfuerzos de los consultores que realizan las tareas por aplicar nuevos enfoques y mejorar la calidad del servicio.

Todos los problemas técnicos no pueden (y no deben) remitirse a la dirección superior en busca de asesoramiento o para que adopte decisiones. Muchas empresas consultivas, por tanto, utilizan procedimientos con arreglo a los cuales se consultará a la dirección superior o se solicitará la aprobación del informe al cliente con respecto a cualquier cometido que pase de cierta magnitud (por ejemplo, cuyo costo sea superior a 200 000 dólares); que proponga una solución poco habitual (por ejemplo, la fusión de empresas de sectores diferentes); tenga repercusiones políticas y sociales importantes (verbigracia, pueda provocar una huelga) o se desvíe de la práctica habitual de alguna otra forma.

Control de los costos y presupuestos

Tanto el cliente como el consultor están interesados en el aspecto financiero de la ejecución del cometido. Al cliente le complace observar que se hacen progresos en la tarea, pero como también está pagando facturas presentadas por el consultor, es normal que compare los avances conseguidos con el dinero que ha gastado.

La empresa consultiva, por otro lado, tiene un interés análogo. Si el contrato estipula el pago de una suma global, tanto los consultores encargados de la tarea como el supervisor responsable deben vigilar muy meticulosamente si los progresos conseguidos corresponden en realidad al tiempo y a los demás recursos empleados. Sucede a veces que se dedica demasiado tiempo a la determinación de los hechos y el diagnóstico y los consultores tienen luego que completar el cometido sometidos a una extrema presión, o no pueden acabarlo dentro del plazo y con el presupuesto convenidos.

Sin embargo, incluso si se aplica una tarifa diaria y no se ha acordado un presupuesto fijo para el cometido, la responsabilidad del consultor con respecto al cliente

exige un control estricto de los costos acumulados y su comparación con los progresos realmente conseguidos en la realización de las tareas. Si esta relación se ignora y se espera que el cliente pague unos honorarios sin decir nada, incluso si el consultor dedica al cometido más tiempo del previsto, se puede producir un conflicto importante y el proyecto puede terminarse gradualmente en una atmósfera poco agradable.

La empresa consultiva controla los presupuestos de las misiones asignadas por más de una razón. Quiere saber qué cometidos son rentables y cuáles no, para adoptar medidas correctivas con respecto a su cartera de servicios, el diseño de las consultorías y su programación, la estructura de los honorarios y la organización del trabajo. Por consiguiente, numerosas empresas consultivas establecen un presupuesto y controlan el costo completo y los beneficios realizados con cada cometido (véase también la sección 25.2).

24.4 Registros e informes del cometido

En una organización descentralizada, cuando se realizan de forma simultánea varios cometidos y se adoptan muchas decisiones prácticas lejos de la oficina central, es indispensable contar con un sistema preciso y fiable de registros e informes para una administración eficaz de las tareas, para facturarle al cliente los gastos de manera apropiada y para pagar a los consultores sus sueldos y reembolsarles sus gastos.

Notificación del cometido

Al comienzo de cada cometido, el supervisor (o el consultor del estudio) prepara un formulario de notificación, que tiene por objeto informar a muchas secciones de la organización consultiva. Inicia o complementa el archivo de un cliente en lo que concierne a los aspectos comerciales del trabajo de la dependencia con él. El formulario recoge la información que se indica en la figura 24.1. Cuando, durante la realización de un cometido, participan consultores adicionales, especialistas o pasantes, se hará una notificación complementaria.

Registros de tiempo de los consultores

Estos registros son la fuente de datos para facturar a los clientes y para obtener gran parte de la información de control que requiere la dirección.

Un formulario uniforme basta para los consultores encargados de las tareas y los consultores superiores. Ese formulario se devuelve a la oficina cada semana o cada mes según las necesidades de facturación y control.

El formulario debe contener la información siguiente:

- nombre del consultor;
- fechas del período abarcado;
- nombres de los clientes (por un total máximo, digamos, decincocometidos, estudios o visitas);
- honorarios correspondientes al trabajo remunerado;

Figura 24.1 Notificación del cometido

NOTIFICACION DEL COMETIDO		Cometido N.°
Cliente		Industria
Dirección		Teléfono
Contacto principal		
Facturado a		
Tipo de cometido Estudio preliminar D Realización de tareas O Seguimiento d Estudio pagado CU Capacitación 0 Otras actividades O (Especifíquense a continuación)		
Honorarios	Instrucciones especiales de facturación	
Gastos reembolsables por el cliente		
Funciones de ejecución		
Consultores encargados de la ejecución		
Consultor encargado del estudio o supervisor		
Otros (pasantes, etc.)		
Fecha de iniciación	Duración prevista	Fecha de terminación
Sesiones de información y condiciones especiales	Otras observaciones	
Fecha	Emitida por	Firma

- número de días durante los que se obtienen honorarios, por cliente;
- número de días durante los que no se obtienen honorarios por consultor, divididos en:
  - — pemisos
  - — enfermedad
  - — no asignados
  - — actividades noremuneradas
  - — dedicados a recibir capacitación
  - — actividades de capacitación
  - — supervisión
  - — estudio preliminar
  - — actividad de promoción
  - — asistencia a acontecimientos públicos y profesionales

Los consultores encargados del cometido normalmente indican el nombre de su cliente actual, los días durante los que obtienen honorarios que se han de cobrar y los días no facturables.

Otros consultores (supervisores, encargados de la comercialización, consultores de estudios, etc.) indican los nombres de todos los clientes con los que han tratado personalmente durante el período, los días dedicados a trabajos no facturables, los días dedicados a trabajo facturable, los honorarios y el uso dado a todo el tiempo durante el que se obtienen honorarios.

Gastos de los consultores

La organización puede tener una escala uniforme de asignaciones para gastos y las normas relativas a su aplicación que abarcarán un conjunto de condiciones que se suponen normales. Esto es sorprendentemente difícil de establecer y administrar: el principio de que «cada situación es diferente» aplicado a los cometidos a menudo se extiende a los gastos efectivos de los consultores. Por regla general, las organizaciones consultivas están dispuestas a estudiar cada caso de gastos superiores a los normales a petición del consultor.

Las fuentes principales de gastos son las siguientes:

- alojamiento y comidas mientras se está lejos del hogar;
- viajes;
- comunicaciones (telegramas, llamadas telefónicas, etc.);

® relación social con el cliente y contactos.

En el contrato se estipulará si el cliente reembolsa los demás gastos de bolsillo. En el formulario de reclamación de gastos se incluyen todas las partidas que son reembolsables por el cliente.

Recibos por diversos gastos

La administración y la contabilidad ordenadas requieren unas normas claras con respecto a los recibos relativos a diversos gastos incurridos por los consultores o por la empresa consultiva.

Los consultores deben saber que ciertas categorías de gastos sólo se les reembolsarán si presentan un recibo. La empresa debe conservar los recibos correspondientes

a todos los gastos cuyo reembolso se exigirá a los clientes. Si un gasto es importante, una buena práctica consistirá en proporcionar al cliente una copia del recibo. Por último, algunos recibos son necesarios para solicitar deducciones a efectos fiscales o se deben conservar por si se produce una inspección de Hacienda.

Si un gasto no se puede probar con un recibo, será útil o incluso necesario establecer un bono interno u otro documento para probar que el gasto se efectuó y se autorizó, y asegurarse de que será debidamente registrado en los libros.

Informes al cliente

Los informes que se han de presentar al cliente en diversos momentos del cometido se examinaron en los capítulos 7 a 11.

Notas confidenciales sobre la organización cliente

Estas notas (llamadas también «notas de estudio») se describieron en la sección 7.4.

Informes de los supervisores

En la sección 24.3 se describieron las formas en que los supervisores presentan sus informes sobre sus visitas de control a los lugares donde se están realizando los cometidos.

Informe de referencia del cometido

Este informe, llamado «resumen del cometido» por algunos consultores, se prepara al final de los cometidos realizados y es un elemento de información muy útil que hace innecesario leer los informes detallados del cliente para buscar un hecho concreto relacionado con un proyecto anterior. Además, en él se formulan observaciones sobre posibilidades de nuevos trabajos con el cliente.

El informe proporciona datos sobre los aspectos siguientes:

- nombre y dirección de la empresa cliente;
- nombre y título del contacto principal;
- índole y dimensión de la organización;
- función práctica del cometido;
- nombres de los miembros del equipo consultivo;
- fechas de iniciación y terminación;
- breve resumen de los objetivos y resultados;
- remisiones a todos los informes y documentos que dan detalles del cometido.

En este breve informe de referencia, se formulan observaciones sobre las cuestiones siguientes:

- Si y por qué la dependencia consultiva califica la calidad del cometido como:
  - — superior a lo normal;

— normal;
— inferior a lo normal.

Si el valor del cometido para referencias futuras es:

— A: excelente;
— B: medio;
— C: no se debe utilizar.

Si el cliente está de acuerdo en que la dependencia consultiva utilice su nombre como referencia para clientes potenciales (si la clasificación es A o B).

Si se deben tratar de aprovechar futuras oportunidades de trabajos con el mismo cliente y qué conviene recordar al negociar nuevos contratos con él.

CONTROL OPERACIONAL Y FINANCIERO

25

Este capítulo trata de aspectos esenciales de la administración y el control operacional a corto plazo, destacando los métodos indicadores que ayudan al consultor a supervisar las actividades y a prevenir acontecimientos que podrían reducir la eficiencia o provocar crisis que dificultarían el control. Damos por supuesto que el lector está familiarizado con los elementos básicos del control financiero y presupuestario y, por consiguiente, nos concentraremos en problemas específicos de los consultores y de las organizaciones consultivas.

25.1 Plandetrabajoypresupuesto

La administración y el control operacionales utilizan dos instrumentos de gestión básicos: un plan de trabajo y un presupuesto financiero. Ambos documentos se preparan normalmente cada año, para el ejercicio de planificación y presupuestario siguiente, divididos por meses o trimestres. Esta división tiene en cuenta las variaciones estacionales y de otro tipo dentro del período de doce meses, como una carga de trabajo reducida durante el período de vacaciones u otros hechos, entre ellos los pagos importantes que se han de realizar o recibir en un momento previsible.

Plan de trabajo operativo

El plan de trabajo operativo debe reflejar las opciones estratégicas de la organización consultiva e indicar cómo se aplicará la estrategia el año siguiente. Por tanto, determina:

— el volumen de servicios de consultoría y de otro tipo que se han de vender y proporcionar a los clientes;

— los cambios en la cartera de servicios (eliminación gradual de un servicio, introducción de un nuevo producto, iniciación del trabajo en un nuevo sector, nuevas actividades en el extranjero);

— contratación y capacitación del personal necesario;

— volumen y orientación de las actividades de promoción y comercialización;

Cuadro 25.1 Métodos para conseguir una eficiencia y beneficios superiores

Método	Forma de conseguirlo
Vender más	Proporcionar nuevos tipos de servicios
	Contratar más personal de consultoría
	Utilizar mejor el tiempo del personal
	Intensificar los esfuerzos de comercialización
Cobrar más	Aumento de los honorarios
	Facturar los servicios proporcionados antes gratuitamente
Gastar menos	Reducir los gastos generales
	Ejecutar los cometidos con más eficiencia

— la reserva de nuevos cometidos que se ha de mantener;
— otras medidas necesarias para realizar el programa de trabajo y prepararse para el futuro (actividades de investigación y desarrollo, cambios en la organización, inversiones, etc.);
— formas en que se podría utilizar con eficacia a los consultores durante el tiempo que no dedican a trabajar para clientes.

La extrapolación de las tendencias anteriores es una técnica útil para preparar un plan de trabajo operativo. Sin embargo, no es recomendable la extrapolación mecánica. Un análisis de las tendencias económicas y de los aspectos positivos y negativos actuales de la empresa consultiva ayuda a determinar un crecimiento y otras metas que no sean el objeto de una simple extrapolación ni sueños poco realistas.

Presupuesto operativo

El instrumento básico de gestión parar controlar el aspecto financiero de la actividad de una empresa consultiva es el presupuesto operativo. Al preparar el presupuesto, la empresa tiene que incluir todos los gastos en los que cree que va a incurrir durante el período del presupuesto y fijar los ingresos proyectados al nivel requerido para recuperar los gastos y garantizar un beneficio adecuado. Si la preparación del presupuesto revela que éste no puede ser equilibrado, es necesario revisar el plan de trabajo y los gastos previstos para mantenerlos dentro de límites financieros realistas, y volver a examinar el cálculo de los costos, los precios y demás hipótesis que sirven de base a las dos partes del presupuesto.

La planificación presupuestaria puede mostrar que los gastos de la empresa consultiva son demasiado elevados y, por consiguiente, que se corre el peligro de que los honorarios sean excesivos o los beneficios demasiado reducidos. En este caso, la dirección debe examinar los diversos métodos que se enumeran en el cuadro 25.1 para conseguir una mayor eficiencia y unos beneficios más elevados. La elección del método dependerá del mercado, la posibilidad de contratar a nuevos consultores y de encontrar trabajo suficiente para ellos, la capacidad de la organización para incrementar la eficiencia en la realización de los cometidos, etc. La contratación de nuevos consultores

Cuadro 25.2 Presupuesto operativo de una empresa consultiva

Partida presupuestaria'	$	%
1. Sueldos profesionales[1]	1 004 000	39,3
2. Servicios y prestaciones sociales relacionados con los sueldos profesionales	240 000	9,4
3. Sueldos del personal administrativo y de apoyo	180 000	7,0
4. Servicios y prestaciones sociales relacionados con los sueldos	43 000	1,7
5. Gastos de comercialización y promoción (distintos de los sueldos)	95 000	3,7
6. Alquileres y servicios públicos	94 000	3,7
7. Equipo, muebles, materiales, material de oficina	100 000	3,9
8. Comunicaciones (correo, télex, teléfono)	90 000	3,5
9. Impuestos (distintos de los impuestos sobre la renta)	65 000	2,5
10. Biblioteca, suscripciones, cuotas de asociaciones	60 000	2,3
11. Capacitación y perfeccionamiento del personal	62 000	2,4
12. Otros gastos (viajes, gastos sociales, etc.)	150 000	5,8
13. Gastos generales (3 a 12)	939 000	36,7
14. Gastostotales(l a 12)	2 183 000	85,4
15. Beneficio bruto (antes de deducir los impuestos)	372 000	14,6
16. Ingresostotales(14+ 15)	2 555 000	100,0
17. Gastosfacturadosaclientes	485 000	19,0
18. Facturación bruta (16 + 17)	3 040 000	119,0

[1] Los sueldos profesionales incluyen los siguientes: director ($47 000) 47 000; consultores de categoría superior (6 x $39 500) 237 0000; consultores operativos (20 x $34 000) 680 000; consultores pasantes (2 x $20 000) 40 000; total $ 1 004 000.

para ciertas disciplinas técnicas puede no ser posible; cabe que se encuentre nuevo trabajo para los recién contratados, pero que sea imposible mantenerlos lo suficientemente ocupados. La solución puede consistir en recurrir a colaboradores extemos por breves períodos o negociar un acuerdo de colaboración con otra empresa consultiva.

Si se proyecta un incremento de las actividades y los ingresos, el análisis debe revelar cómo aumentarán los gastos. La empresa consultiva tendrá ciertamente presente la diferencia entre gastos fijos y variables y someterá cada partida de gastos a un análisis más detallado antes de decidir si y cómo se debe permitir que aumente.

En el cuadro 25.2 se muestra un ejemplo hipotético de un presupuesto operativo anual. Corresponde a una dependencia consultiva (también hipotética) que da empleo a 29 consultores, como se indica en la figura 26.2 (capítulo 26). Los sueldos y otras cifras del presupuesto no pretenden ser, por tanto, normas con respecto a la política de remuneración ni para evaluar la estructura de gastos y la eficiencia de una empresa consultiva determinada.

Estructura de gastos

No obstante, la estructura de gastos e ingresos indicada corresponde a los límites amplios de la práctica normal de cierto número de organizaciones consultivas de empresas. Esos límites tienden a ser los señalados en el cuadro 25.3.

Los servicios de consultoría de empresas suelen ser de gran densidad de mano de obra y'los *sueldos del personal profesional* son, por consiguiente, la partida única de gastos más importante de cualquier organización. La parte que representan en la estructura total de gastos depende de factores como el nivel de ingresos profesionales de una empresa y país determinados, y la dimensión de la empresa consultiva. Los consultores independientes y otras pequeñas organizaciones pueden por lo general actuar con gastos generales inferiores, al reducir o eliminar completamente ciertas partidas de gastos sin los cuales no funcionaría una empresa más importante. Por ejemplo, un consultor único puede trabajar sin personal de apoyo y de secretaría y sin pagar unos alquileres caros por espacio de oficina.

Otros gastos (agrupados en las partidas 3 a 12 en el cuadro 25.1) incluyen una amplia gama de diferentes partidas vinculadas con el funcionamiento de una dependencia consultiva de características, alcance y nivel de actividad determinados. Por regla general, los consultores incluyen en este grupo los costos que no están directamente relacionados con un cometido de un cliente particular; o, si lo están, que no resultaría práctico ni eficiente incluirlos. Por ejemplo, los gastos de producción se pueden considerar como un gasto general o como un gasto directo que se ha de facturar a un cliente particuiar. El trabajo de reproducción de rutina (verbigracia, la reproducción de los informes de los consultores en un número dado de ejemplares) se considera como un gasto general. La reproducción de informes especiales voluminosos, o de un gran número de ejemplares adicionales solicitados por el cliente, se debe cargar al cliente como «gastos facturables». Con los gastos de teléfono y otros gastos se ha de adoptar una decisión análoga.

Los gastos facturados a los clientes (gastos facturables) no son considerados a menudo por los consultores como parte de sus ingresos comerciales, incluso si los gastos pasan a través de sus cuentas. Por tanto, los gastos facturables figuran por separado (partida 17) en el presupuesto operativo.

Beneficios

Los beneficios brutos son el excedente en relación con los honorarios obtenidos durante el período del presupuesto. Proporcionan:

- una participación en los beneficios o una prima pagada a los propietarios, socios o demás empleados de la empresa consultiva;
- el establecimiento de reservas de seguridad;
- el aumento del capital de explotación;
- la financiación de los gastos de capital;

® el pago de un impuesto sobre los beneficios.

Como se indica en el cuadro 25.3, en la mayor parte de los casos el margen de beneficios oscilará entre el 10 y el 25 por 100 del ingreso total. La cifra efectiva dependerá de factores tales como la posibilidad de cobrar honorarios que permitan obtener un beneficio adecuado, la capacidad de reducir y frenar los gastos y la necesidad de la organización de obtener recursos para promover la expansión de sus servicios o para otros fines más arriba mencionados.

Cuadro 25.3 Estructura común de gastos e ingresos

Partida	%
Sueldos del personal profesional (con inclusión de prestaciones sociales)	30-60
Otros gastos	40-60
Beneficios brutos (antes de deducir los impuestos)	10-25
Ingresos totales	100
Gastos facturables	15-30
Facturación bruta a los clientes	115-130

25.2 Vigilancia del rendimiento

La vigilancia del rendimiento operativo y financiero es una función esencial, aunque a menudo subestimada, de la gestión de las organizaciones de consultoría. Su propósito no es producir estadísticas por producirlas, sino acopiar y evaluar sistemáticamente información esencial que revelará tendencias negativas (de las cuales surgirá la necesidad de adoptar medidas para corregir la situación) o tendencias positivas (que quizá deban reforzarse para no perder cualquier nueva posibilidad que se ponga de manifiesto).

Utilización de la comparación

Es posible evaluar un rendimiento sin hacer comparaciones; un rendimiento superior o inferior a lo normal sólo puede ponerse de manifiesto y evaluarse con referencia a algún otro rendimiento. Los consultores se sirven ampliamente de las comparaciones cuando trabajan con los clientes, por lo que no deben dudar en aplicarlas a su propio funcionamiento.

La comparación de los resultados obtenidos con las metas proyectadas puede ser reveladora, con la condición de que las metas se basen en un análisis y una planificación a fondo y no en meras conjeturas. Los principales documentos a que se refiere esta comparación para vigilar el rendimiento son el plan de trabajo anual y el presupuesto operativo.

La comparación del rendimiento actual y pasado ayuda a descubrir y analizar tendencias del rendimiento, así como cambios en los factores que influyen en él.

La comparación del propio rendimiento con el de otros consultores puede ser muy instructiva. Esta se puede llevar a cabo de diversas formas:

— Los consultores que son colegas pueden intercambiar y comparar datos oficiosamente, porque quieren aprender de los demás.

— Puede haber un plan oficial de comparación entre empresas, del que se encargará una asociación de consultores u otro organismo. Con arreglo a ese plan, se acopian, tabulan y distribuyen a las organizaciones consultivas participantes ciertos

datos esenciales con carácter regular, sin revelar la identidad de las organizaciones *.

— El rendimiento conseguido por una organización consultiva concreta se puede comparar con datos considerados como normas sectoriales. Esas normas sectoriales reflejarían «una práctica correcta», es decir, la experiencia de las organizaciones consultivas cuya dirección se considera competente y cuyo rendimiento se considera adecuado. En este caso, asimismo, esas normas pueden ser establecidas por una asociación en beneficio de sus miembros. En nuestro manual se hace referencia a varias relaciones obtenidas de organizaciones consultivas y sus asociaciones. Esas relaciones o ratios operativas pueden ser consideradas como una forma de norma.

Al hacer comparaciones, es esencial determinar las *causas* de un rendimiento superior o inferior a lo normal; ese rendimiento puede ser el resultado de una mala dirección de las actividades, pero también de cambios del entorno imprevisibles que quedan fuera del control del consultor.

Controles mensuales esenciales

Se han de establecer y examinar controles operativos con respecto a períodos relativamente breves para que se puedan adoptar medidas antes de que sea demasiado tarde. En la práctica, en la mayor parte de los casos los controles serán *mensuales.* Esto explica por qué el plan de trabajo y el presupuesto operativos descritos en la sección 25.1 se preparan con una distribución mensual de la mayor parte de los datos. Cualquier desviación de las normas de la dependencia consultiva, o cualquier tendencia negativa, requiere una pronta intervención de la dirección.

La lista de los controles que figura a continuación se puede utilizar como guía para establecer una enumeración que se ajuste a cualquier organización consultiva. En realidad, el objetivo de la mayor parte de estos controles ya se ha explicado al lector.

- *Carta de trabajo futura (reservas)*

  Muy importante; idealmente debe ser de unos tres meses y no bajar de un mes y medio; si es excesiva, a los clientes se les hará esperar demasiado tiempo.

- *Número de visitas al cliente (reuniones, estudios) en relación con el número de cometidos negociados*

  Es una indicación de la eficacia del trabajo de promoción; una variante consiste en establecer la relación entre el volumen de nuevos trabajos negociados por visita al cliente (reunión, estudio), que es más exacto si los cometidos varían mucho en extensión.

- *Utilización efectiva y proyectada del tiempo total*

  Se puede calcular para todo el personal de consultoría o por categorías, por ejemplo, para los consultores operativos, supervisores, asociados y responsables; muestra no sólo si la organización tiene bastante trabajo por realizar, sino tam-

bién si el trabajo está programado de manera adecuada y organizado para llevarlo a cabo sin problemas.

- *Días acumulados efectivos en los que se obtienen honorarios frente a días planificados de obtención de honorarios*

  Utilización análoga a la de la relación anterior.

- *Honorarios efectivos y honorarios presupuestados*

  Se pueden calcular para todo el personal consultivo o por categorías de consultor; ayudan a evaluar si la organización está en condiciones de solicitar honorarios óptimos y dan pautas para utilizar el personal de conformidad con su capacidad técnica y para obtener ingresos.

- *Honorarios ganados frente a honorarios presupuestados (cifras mensuales y acumuladas)*

  Indicador sintético del índice de realización efectiva del programa en términos financieros.

- *Honorarios ganados frente a gastos (cifras mensuales y acumuladas)*

  Indicador sintético del rendimiento a corto plazo en términos financieros; puede servir de aviso de que los gastos son excesivos y hay escasez de efectivo.

- *Gastos efectuados frente a gastos presupuestados (en cifras totales y por partidas de gastos de presupuesto; cifras mensuales y acumuladas)*

  Permite efectuar un control detallado de las partidas de gastos y formular sugerencias con respecto a medidas concretas de reducción de gastos y ajustes del presupuesto debidos a precios y otros cambios que quedan fuera del control del consultor.

- *Facturación mensual frente a honorarios mensuales obtenidos*

  Muestra si la organización funciona de manera apropiada para tramitar los registros y las facturas del trabajo a los clientes tan pronto como se conocen los datos.

- *Número de meses de honorarios pendientes*

  Muestra si los honorarios se cobran dentro de límites de tiempo normales (de 4 a 6 semanas); otra relación es la constituida por los honorarios pendientes como porcentaje de los ingresos totales (anuales).

Controles anuales

Todas las relaciones no se prestan a análisis y medidas a corto plazo y, por consiguiente, no todas tienen que presentarse cada mes. Una reducción de la reserva de trabajo exige medidas inmediatas y, por este motivo, se necesitan datos mensuales. La estructura del personal no puede cambiar a causa de medidas a corto plazo y, en consecuencia, puede bastar un análisis de la información pertinente una o dos veces al año.

Un examen o verificación del rendimiento anual permitirá analizar los datos recopilados mensualmente, más ciertos datos adicionales, tales como:

- *el índice de crecimiento de la empresa;*
- *la rentabilidad (beneficios brutos y/o netos en comparación con los ingresostotales);*
- *beneficios por consultor empleado (por asociado, etc.);*
- *honorarios no cobrables (deudas sin pagar) como partede los ingresos totales;*
- *volumen de trabajo vendido por consultor contratado en los servicios de comercialización;*
- *relaciones que indican la estructura del personal de consultoría (diversas categorías);*
- *número de consultores en comparación con el número de funcionarios administrativos y de apoyo;*
- *estructura de gastos y costos (magnitud relativa de las diversas partidas de gastos).*

A menudo resulta útil analizar otras *relaciones financieras* que se pueden calcular a partir de los estados ñnancieros anuales. Sin embargo, antes de optar por hacerlo, es necesario considerar si tienen tanta importancia en la consultoría como en la industria manufacturera y otros sectores (debido a factores como el pequeño volumen y la función del capital fijo, etc,).

En este caso igualmente el análisis debe revelar las causas y señalar los remedios. Un aumento de los ingresos puede ser el resultado de un mejor rendimiento, pero también de unos ajustes de precios debidos a la inflación, mientras que el rendimiento real en términos no financieros no se ha modificado o se ha deteriorado.

Nivel de organización de la vigilancia del rendimiento

La dirección de la organización consultiva estará interesada en conocer y analizar todos los controles esenciales, tanto mensuales como anuales. Por regla general, las relaciones del rendimiento operativo y financiero se examinan en reuniones regulares de la dirección. Si se decide adoptar medidas correctivas, se deben definir el objetivo exacto que se ha de alcanzar y la responsabilidad de las medidas que se deben adoptar.

Es una buena práctica mantener informados del rendimiento conseguido por la organización no sólo a los asociados y miembros de categoría superior de la organización, sino también a otros consultores, señalando qué se debe mejorar y de qué modo se puede ayudar a los consultores individuales a conseguir esas mejoras.

Las relaciones del rendimiento esenciales se pueden calcular y analizar *por dependencias de la organización.* Esta posibilidad no se debe dejar pasar. Puede indicar qué dependencias son las que más han contribuido a los resultados totales conseguidos y qué dependencias «problemáticas» han pasado a ser, o pueden pasar a ser, una carga financiera. Esto puede estimular a la dirección y al personal de las dependencias a ser más activos y emprendedores.

En un sentido análogo, algunos indicadores del rendimiento (verbigracia, la rentabilidad) pueden calcularse y analizarse *por proyectos (cometidos) o por productos.*

Por ejemplo, una organización consultiva descubre que la rentabilidad de sus cometidos de consultoría es mínima. Sin embargo, la mayor parte de los cometidos originan una demanda de programas de capacitación en el servicio individualizados y promueven también la asistencia de los participantes a seminarios de capacitación abiertos organizados con carácter regular. Como esos dos grupos de productos son sumamente rentables, el resultado global se considera satisfactorio y la escasa rentabilidad relativa de los cometidos de consultoría, aceptable.

Por último, a menudo es útil conocer los datos relativos al rendimiento de *cada consultor empleado.* Un ejemplo típico es la relación del volumen de trabajo vendido por consultor contratado en la comercialización de los servicios. En lugar de calcular y examinar los datos medios por consultor, algunas organizaciones registran y analizan el rendimiento de la comercialización de cada individuo. Lo mismo cabe hacer al evaluar la realización de los programas, mediante la comparación de los ingresos y la rentabilidad presupuestados y reales de los consultores individuales. Si la rentabilidad individual es reducida, las razones pueden ser, entre otras, las siguientes:

— los honorarios son demasiado reducidos en comparación con el sueldo pagado y otros costos;

— la utilización del tiempo cobrable es escasa debido a una reducida demanda de los servicios del consultor de que se trate o a otros motivos que reflejan deficiencias en la comercialización, programación y organización del servicio.

Aunque la vigilancia del rendimiento apunta a la introducción de mejoras inmediatas en primer lugar, no se deben pasar por alto sus repercusiones estratégicas. Ayuda a revelar cambios y tendencias que influirán en la organización consultiva a largo plazo, como unas modificaciones importantes de la demanda de ciertos tipos de servicios o el aumento del costo de la venta de servicios a ciertos mercados. Los ajustes en la estrategia de la organización se pueden basar, por tanto, en datos seguros y no en simples conjeturas y estimaciones.

25.3 Teneduría de libros y contabilidad

Como cualquier otra empresa, una organización consultiva necesita llevar unos libros y una contabilidad para controlar el aspecto financiero del funcionario y aportar la información requerida por la ley. En la presente sección se formularán algunas observaciones sobre los problemas de contabilidad que afrontan los consultores, pese a que no tiene por objeto hacer un examen completo de la contabilidad en las empresas profesionales. Esa información se puede obtener en las publicaciones especializadas [2].

Elección del sistema

El propósito es disponer de un sistema de contabilidad que esté plenamente adaptado a la índole de las actividades de consultoría y que se utilice como un instrumento de gestión. Ese sistema debe ser lo más sencillo posible. Un consultor independiente que presta servicios a unos pocos clientes y que tiene una gama limitada de

gastos puede utilizar efectivamente un sistema muy simple. La complejidad del sistema aumentará con la dimensión de la organización y la complejidad de sus actividades, pero incluso una empresa consultiva más importante tratará de llevar una contabilidad sencilla.

Un consultor versado en contabilidad puede decidir por sí mismo qué sistema ha de utilizar. En el mercado existen también sistemas de contabilidad patentados para pequeñas empresas; el consultor puede comprar uno de esos sistemas, con inclusión de todos los formularios y libros, a un abastecedor de equipo y material de oficina. En algunos países, las asociaciones de empresas profesionales han publicado directrices y recomendaciones contables para sus miembros. Por último, el consultor puede pedir a un contable que le diseñe un sistema a su medida. A menudo ésta será la mejor solución, siempre que el contable no conciba un sistema tan complicado que suponga una carga de trabajo innecesaria.

Entre los criterios esenciales que se han de tomar en consideración cabe mencionar los siguientes:

- ¿Cuál es la estructura de los ingresos de la empresa? (volumen, número de clientes, frecuencia de los pagos, problemas de cobro, tipos diferentes de ingreso).
- ¿Cuál es la estructura de los gastos de la empresa? (diferentes partidas de gastos, partidas de gastos esenciales, frecuencia de los gastos).
- ¿Cuáles son los recursos materiales y financieros de la empresa? (edificios, equipo, reservas de materiales y piezas de repuesto, reservas financieras, dinero en efectivo).
- ¿Cómo se financia la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas actuales o potenciales con respecto al dinero efectivo y a la liquidez?
- ¿Qué información es esencial para una buena administración financiera y con qué frecuencia se debe proporcionar?
- ¿Qué registros e informes son legalmente obligatorios?

Una organización consultiva más bien pequeña puede contentarse con un sistema de un solo asiento, utilizando un libro sencillo de caja, aunque la mayor parte de las empresas consultivas prefieren un sistema de contabilidad por partida doble. Todo consultor, con independencia de la forma jurídica de su empresa y del sistema de contabilidad elegido, debe separar las cuentas de su empresa de sus cuentas privadas. Esta, norma básica de administración financiera es recomendada en general por los consultores a sus clientes de pequeñas empresas y los consultores harán bien en seguir el mismo principio en sus propios negocios.

Otra posible opción puede ser entre la contabilidad en efectivo (sólo se registran las transacciones en efectivo) y la contabilidad en valores devengados (se registran las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar). En los Estados Unidos, por ejemplo, las empresas profesionales prefieren la contabilidad en efectivo porque con arreglo a este sistema sólo los ingresos que se han cobrado efectivamente son gravables[3].

Qué cuentas se han de llevar

En algunos países existe una lista de cuentas sugerida y a veces hasta obligatoria (llamada «plan contable» en algunos países de habla francesa) que han de respetar las sociedades mercantiles públicas y privadas. En muchos casos, sin embargo, el consultor puede elegir libremente su propia lista de cuentas. En particular, podrá decidir el grado de detalle de esas cuentas.

El objetivo perseguido se ha de tener siempre presente. Será preciso llevar las cuentas a partir de las cuales se preparan los informes financieros obligatorios. Las cuentas necesarias para controlar los gastos importantes (verbigracia, los sueldos del personal administrativo y de apoyo) deben llevarse por separado en muchos casos. Por otro lado, las partidas de gastos insignificantes no requieren cuentas separadas y varias de esas partidas pueden agruparse en una cuenta.

Es aconsejable buscar la coherencia entre la preparación del presupuesto y la contabilidad para facilitar la elaboración y el control de los presupuestos. Si la organización decide estructurar su presupuesto operativo como se indica en el cuadro 25.2 *supra*, sus cuentas de ingresos y gastos deben estructurarse en consecuencia. La contabilidad puede ser más detallada. Por ejemplo, los ingresos se pueden registrar en varias cuentas de clientes antes de pasar al libro mayor general. No obstante, es preciso evitar las incoherencias. Por ejemplo, si los «gastos de comercialización y promoción distintos de los sueldos» se presupuestan por separado de cualquier remuneración, éstos deben figurar de la misma manera en las cuentas respectivas. Huelga decir que, para evitar errores y confusiones, es necesario determinar con precisión qué se ha de registrar en cada cuenta. Por ejemplo, ¿se deberán cargar todas las facturas de teléfonos (con excepción de las que se pueden cargar a los clientes) a la cuenta de comunicaciones en todos los casos o deben algunas de ellas ser consideradas como gastos de comercialización y promoción, si guardan relación con estas últimas actividades? Habrá que adoptar muchas otras decisiones de este tipo.

Estados financieros

Las organizaciones consultivas establecidas como sociedades (de responsabilidad limitada) tienen que presentar estados financieros que incluyan:

- el balance;
- el estado de ingresos (cuenta de pérdidas y ganancias);
- el estado de las fuentes y usos de los fondos (estados sobre la corriente de fondos);
- el estado de los superávit;
- el certificado y las notas del auditor sobre los estados financieros.

Incluso si esto no se exige por ley, toda dependencia consultiva, incluido el consultor independiente, debe preparar informes financieros por lo menos, una vez al año, para su autoevaluación y para mantener el control de la salud financiera de la empresa. Esta es una actividad bastante sencilla, sumamente útil e instructiva.

El significado y el uso de esos estados financieros se describen ampliamente en los trabajos sobre contabilidad y gestión financiera[4].

[1] Por ejemplo, la Association of Management Consulting Firms (ACME), de los Estados Unidos, aplica un plan de ese tipo. Véase *ACME survey ofkey operating statistics on management consulting* (publicado periódicamente).

[2] Sobre contabilidad y teneduría de libros en las empresas consultivas [vea]se,P°r ejemp o M R Altman y R. I. Weil: *Managing your accounting and consulting practice* (Albany, Nueva York Matthew Bender, 1978), o M. C. Thomsett: *Fundamentals ofbookkeeping and accounting for the successful consultant* (Washington, DC, Bermont Books, 1980).

[3] Cf. Altman y Weil, *op. cit.*, capítulo 5.

[4] Cf. las referencias indicadas en la nota2 *supra,* y OIT: *Cómo interpretar un balance* (Ginebra, segundaedición revisada, 1987).

ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES CONSULTIVAS 26

Como existe una variedad de organizaciones consultivas, esas organizaciones utilizan disposiciones estructurales muy diferentes. La estructura no debe convertirse nunca en una camisa de fuerza. Nuestro examen de los arreglos estructurales organizativos, con inclusión de las formas jurídicas de la empresa, se referirá, por consiguiente, a algunos arreglos típicos, pero no será un modelo para todas las situaciones. La estructura de una organización consultiva particular refleja muchos factores, entre ellos la índole y el volumen de las actividades, las personalidades, la estrategia elegida, las tradiciones y el medio ambiente jurídico e institucional.

26.1 Formas jurídicas de la empresa

En la mayor parte de los países, los consultores pueden elegir entre diversas formas jurídicas de organización de su empresa. Sin embargo, esta elección no es siempre totalmente libre. La legislación nacional incluye a veces reglamentaciones especiales para organizar y explotar servicios profesionales. Por tanto, una empresa internacional de consultoría puede tener que utilizar diferentes formas jurídicas en diversos países. A menos que el consultor esté suficientemente familiarizado con las cuestiones jurídicas, debe solicitar el asesoramiento de un abogado. La opinión de un contable o de un asesor fiscal es igualmente importante debido a que las formas de organización de la empresa difieren con respecto a tributación, mantenimiento de registros, presentación de informes y responsabilidad.

Propietario único

Un propietario único es una persona que posee y explota su empresa. Esta forma puede comprender a un solo consultor o al propietario, más un número variable de asociados. Aunque normalmente y desde el punto de vista jurídico quizá no exista límite alguno al número de empleados, es habitual que el «propietario único» dé empleo sólo a unos pocos asociados, e incluso sólo por la duración de cometidos concretos. Los ingresos netos de la empresa tributan como los ingresos personales del propietario; la responsabilidad del propietario por todas las deudas en que haya incurrido la empresa es ilimitada.

El propietario único es una forma simple y adecuada para quienes inician un servicio de consultoría, pero tienen cierta experiencia de gestión anterior, o prefieren seguir siendo totalmente independientes en su carrera como consultores. Además de trabajar en cometidos contratados, el consultor único tiene que poner particular cuidado en comercializar su trabajo futuro. En caso de enfermedad el peligro es considerable. Por más que el consultor único tenga un seguro médico, una enfermedad prolongada puede influir de modo muy negativo en sus contactos profesionales. Normalmente, la empresa deja de existir con la muerte o la jubilación del propietario (aunque sus herederos siguen respondiendo de las deudas pendientes).

Asociación

La asociación es una forma muy común de empresa en los servicios de consultoría y la prestación de otros servicios profesionales. Comprende un contrato entre dos o más personas que convienen en establecer una empresa en la que agruparán sus conocimientos técnicos y recursos, y compartirán los beneficios, las pérdidas y las responsabilidades. Con arreglo a la mayor parte de los sistemas jurídicos, la asociación no tiene que ser en pie de igualdad; por ejemplo, un consultor puede asociarse con un colega de menos experiencia sobre la base de una participación del 60 y el 40 por 100, respectivamente; o uno o más asociados pueden desear dedicar menos tiempo que los demás a la asociación y, por consiguiente, aceptar una participación menor en los beneficios y pérdidas.

Entre las ventajas de la asociación, cabe mencionar la división del trabajo para una utilización óptima de los conocimientos técnicos de los asociados, la posibilidad de asumir cometidos más importantes y complejos, la posibilidad de proseguir la actividad en ausencia de algunos asociados y una mejor utilización de los recursos como el espacio de oficina, el equipo o el apoyo de secretaría.

Entre las desventajas figuran la responsabilidad ilimitada de cada asociado por los errores y obligaciones de todos los demás derivados de la actividad empresarial y la necesidad de llegar a un acuerdo sobre cada decisión importante. En algunos sistemas jurídicos es posible establecer una *sociedad en comandita* (de responsabilidad limitada), que incluye uno o más socios generales (con responsabilidad ilimitada) y uno o más socios de responsabilidad limitada cuya responsabilidad ante terceros se limita a una cuantía específica (que puede ser cero).

En general se recomienda establecer un acuerdo de asociación claro y sin ambigüedades, aun cuando la legislación nacional no lo exija de forma explícita. No obstante, es mucho más importante la composición del grupo: no deben asociarse personas que no pueden trabajarjuntas y que, por alguna razón, no se tienen recíprocamente confianza.

Las asociaciones no suelen estar limitadas por la ley en cuanto a su dimensión, pero en la práctica a menudo se reducen a un número relativamente pequeño de personas. Si la asociación se amplía más allá de este número, aunque siga manteniendo el espíritu y el título de asociación, tal vez sería aconsejable que se transformara en una sociedad anónima.

Sociedad anónima

Muchas empresas consultivas se establecen como sociedades anónimas (compañías de responsabilidad limitada). La sociedad anónima tiene dos características fundamentales: 1) es una entidadjurídica que existe separadamente de los propietarios (es decir, no deja de existir después del fallecimiento o retiro de un propietario de la empresa), y 2) los propietarios no tienen responsabilidad personal por las obligaciones y deudas de la sociedad (los accionistas están protegidos frente a la responsabilidad en que puede incurrir la compañía, salvo en ciertos casos en que se establece que se recurrió abusivamente a la forma de sociedad anónima para evitar la responsabilidad personal).

Las principales ventajas de una sociedad de este tipo son las siguientes:

- una considerable flexibilidad para llevar a cabo y desarrollar la actividad empresarial;
- la posibilidad de cambiar fácilmente el número de copropietarios (accionistas): puede haber un solo propietario y, por tanto, incluso un solo consultor que funcione como sociedad anónima;
- la posibilidad de que un particular sea simultáneamente propietario y empleado de la empresa;
- la posibilidad de retener ganancias para reinvertirlas en la empresa;
- una tributación separada de los ingresos personales (sueldo, primas y dividendos) y de los beneficios de la sociedad, y la posibilidad de deducir ciertas prestaciones de los empleados y ciertos tipos de gastos de la empresa de los ingresos gravables (el nivel de tributación es a menudo un factor importante para decidir si se ha de crear o no una sociedad anónima).

Por otro lado, una empresa que utiliza la forma de sociedad anónima debe cumplir ciertos requisitos estipulados en la legislación sobre sociedades y otras leyes de determinados países, entre los que cabe mencionar los siguientes:

— registro obligatorio (constitución de sociedad) antes de empezar la actividad empresarial;
— declaración de los fines de la sociedad (objetivos de la compañía), cuya determinación puede ser muy importante, ya que en algunos países la sociedad anónima no está autorizada a realizar una actividad mercantil fuera del ámbito indicado en esa declaración;
— contabilidad y otros registros que se han de llevar, con presentación periódica de informes;
— auditoría pública de los informes de la compañía;
— organización y determinación de las responsabilidades de la dirección superior (asambleas de accionistas, consejo de administración).

Además, los directores de la compañía pueden ser personalmente responsables tanto en lo civil como en lo penal por ciertos actos delictivos o abuso de autoridad corporativos.

Los consultores de empresas de varios países han adoptado arreglos especiales al

utilizar la forma de sociedad anónima. Con pocas excepciones, las «acciones no se venden al público», es decir, no se comercializan en el mercado de valores, sino que la propiedad se reserva a un grupo de consultores de categoría superior (directores, mandantes, asociados, etc.). La promoción a este nivel de la jerarquía puede incluir no sólo un derecho, sino también la obligación de comprar cierto número de acciones y, por tanto, de invertir en la empresa. El mayor número de acciones que puede poseer un solo miembro de la empresa es frecuentemente limitado (en muchas empresas el límite oscila entre el 1 y el 5 por 100 de las acciones) y el propietario debe volver a vender esas acciones a la compañía (recuperando de ese modo su dinero) cuando se jubila o deja la sociedad por algún otro motivo.

En algunas empresas consultivas existe un propietario mayoritario (o más) que controla realmente la compañía. En general, suele ser el fundador único o uno de los asociados que estableció la empresa, que en algún momento decidió transformarla en una sociedad anónima y ampliar la base de propietarios. En un número reducido de casos, las empresas consultivas son propiedad de otras sociedades anónimas (bancos, empresas de contabilidad, empresas de ingeniería u otras).

En lo que respecta a la utilización de los beneficios (después de reducir los impuestos), algunas empresas consultivas utilizan todos los beneficios para ampliar el negocio y crear reservas, mientras que otras distribuyen una parte del beneficio a los accionistas o a todos los empleados.

Otras formas

Como sabemos, no todas las organizaciones de consultoría de empresas son negocios independientes. Algunas oficinas de consultoría se establecen y funcionan como divisiones de sociedades anónimas privadas que persiguen unos fines sociales más amplios y ofrecen otros tipos de servicios (contabilidad, auditoría, consultoría técnica, etc.) además de la consultoría de empresas. En esos casos, la entidad jurídica puede no ser la propia dependencia consultiva de manera independiente, sino la organización a la que pertenece.

Existen también organizaciones consultivas establecidas como asociaciones, fundaciones, organismos públicos y otras organizaciones no lucrativas, o dentro de ellas. Sin embargo, cada vez se suele recurrir más a la forma de sociedad anónima para estas organizaciones con el fin de promover su independencia, motivación, responsabilidad moral y responsabilidad jurídica. Por ejemplo, un instituto de personal de dirección se organiza a menudo como una sociedad anónima o un organismo público puede crear (y ser propietario) de una compañía de servicios profesionales que vende servicios a clientes de los sectores público y privado.

26.2 Estructuración del personal esencial operativo

Los consultores dedican la mayor parte de su tiempo a trabajar para clientes en cometidos concretos. En el sistema gerencial de una organización consultiva, los co-

metidos individuales se consideran como unidades básicas de gestión con atribuciones, recursos y responsabilidades exactamente definidos. Sin embargo, los cometidos son unidades temporales de gestión y la estructuración por cometidos no proporcionaría estabilidad y continuidad a la organización interna. La mayor parte de las organizaciones consultivas, por consiguiente, estructuran su personal esencial operativo —el personal profesional— en unidades «internas» más o menos permanentes.

Unidades permanentes de la organización

Los consultores son asignados a las unidades según algunas características comunes de su formación de base y/o esferas de intervención.

Las unidades funcionales son muy comunes en las organizaciones consultivas. Suelen organizarse según las funciones básicas de la gestión de empresas, tales como administración general, finanzas, comercialización, producción y personal. Más recientemente, se ha comenzado a dar una importancia primordial a las esferas de los problemas técnicos, tales como estrategia y política, desarrollo de la organización o sistemas de información para la gestión. Un cometido de consultoría puede entrar plenamente en la función o en la esfera de problemas abarcada por la unidad (por ejemplo, la comercialización) y, por tanto, ésta se encuentra en condiciones de dotar de personal y supervisar el cometido con sus propios recursos. En otros casos, la unidad toma «prestado» a personal de otras dependencias por la duración del cometido. Este sistema es muy común en cometidos difíciles que abarcan diversos aspectos de una empresa; esos cometidos suelen corresponder a las unidades o dependencias que se ocupan de los aspectos generales de la estrategia y la política empresarial.

A menudo se establecen *unidades sectoriales* (por ejemplo, para construcción, actividad bancaria, comercio internacional, transporte por carretera, salud) si así lo justifican el volumen de negocios realizados en un sector y la necesidad de contar con equipos que sean reconocidos como expertos sectoriales. Es imposible sugerir una dimensión mínima para una unidad o dependencia de ese tipo. Incluso una unidad pequeña con expertos generales en un sector puede desempeñar un papel útil en la realización y administración de cometidos en donde se utilicen asimismo especialistas de otras unidades. Si cierto sector genera un volumen considerable de trabajo, una unidad sectorial pasará a ser más o menos autónoma y empleará a una gama más amplia de especialistas de manera permanente además de sus generalistas.

Con frecuencia se establecen *unidades geográficas (territoriales)* cuando una organización consultiva decide descentralizarse para acercarse a los clientes y aumentar su eficiencia (verbigracia, reduciendo los gastos de transporte y comunicación). Existen dos formas básicas:

- oficinas cuyo principal objetivo es la comercialización y el enlace con clientes en una zona delimitada; esas dependencias suelen ser pequeñas, están dotadas de unos pocos generalistas y equipadas por ciertos servicios para prestar apoyo a los cometidos operativos; el personal encargado de los cometidos puede estar constituido por consultores de la unidad y de la oficina central;
- sucursales locales (de zona) dotadas plenamente de personal, que pueden ocuparse de la mayor parte de los cometidos utilizando sus propios consultores; es-

tas unidades son eficaces si el volumen y la estructura del negocio realizado en la zona de que se trate son relativamente estables, o se amplían con regularidad; una ventaja importante, apreciada por los consultores, es que no tienen que estar alejados de sus hogares durante largos períodos.

Las unidades o dependencias geográficamente descentralizadas son más comunes en las empresas consultivas importantes. Una empresa más pequeña debe ponderar las ventajas de acercarse a la clientela frente al costo del funcionamiento y la capacidad de la empresa para mantener un control técnico y administrativo sobre unidades geográficamente distantes. Existen además diversas combinaciones. Por ejemplo, una dependencia geográficamente descentralizada puede especializarse en el sector o los sectores más destacados de la zona abarcada por la unidad.

Algunos ejemplos

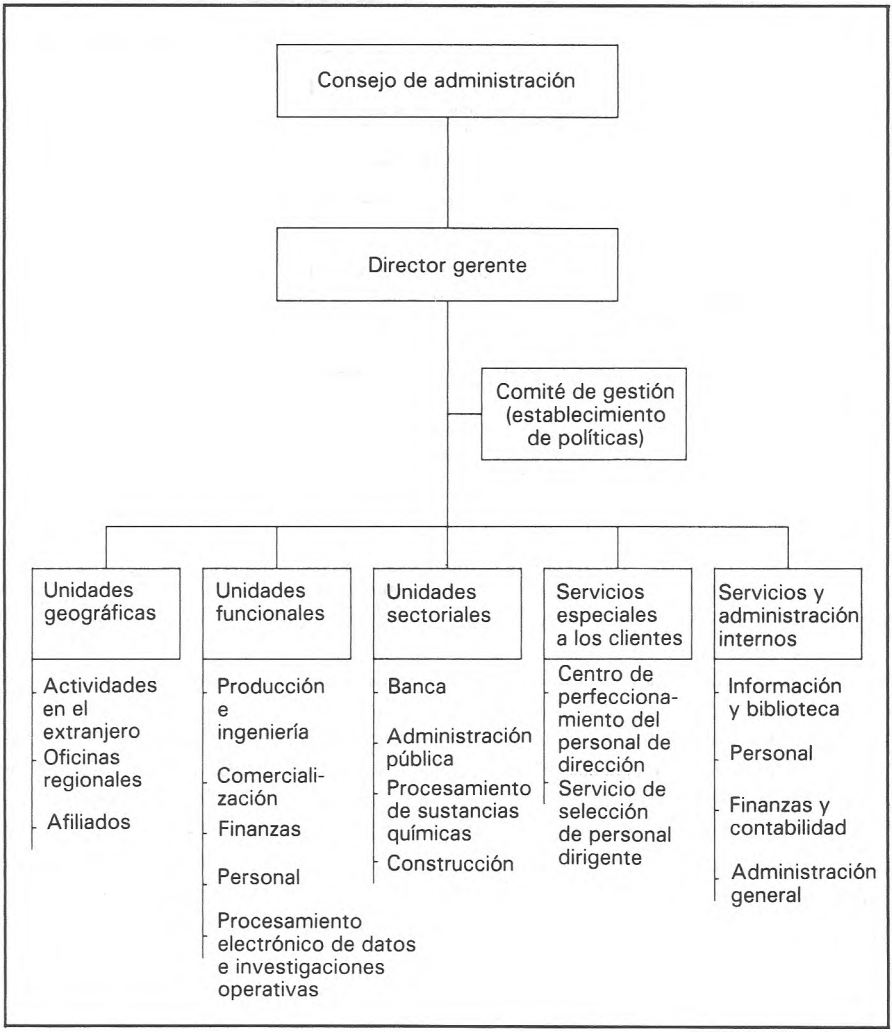
La figura 26.1 muestra una forma general de estructura orgánica utilizada por varias empresas consultivas importantes de diversos países'. En cambio, la figura 26.2 muestra la estructura del personal profesional esencial de una dependencia consultiva que emplea a 29 consultores. Es un ejemplo hipotético utilizado para explicar consideraciones habituales con respecto a la organización.

Una unidad de esta dimensión puede constituir toda una compañía consultiva, o una división de una compañía más importante o una institución de perfeccionamiento del personal de dirección. La dependencia emplea a seis consultores de categoría superior, cuatro de los cuales trabajan como jefes de equipo y supervisores de cometidos operativos y dos se concentran en la comercialización y en los estudios de gestión. Los 20 consultores operativos serán, por regla general, especialistas en diversas funciones de la gestión de empresas. Entre los supervisores de la dependencia, tres pueden especializarse también en cometidos de gestión en esferas funcionales, mientras que el cuarto supervisor puede ser un experto en administración general capaz de supervisar cometidos que abarcan diversas esferas funcionales. Los 20 consultores operativos pueden trabajar en equipos encargados de cometidos o individualmente en tareas más pequeñas separadas. De ese modo, los supervisores trabajarán como jefes de equipo de cometidos importantes o supervisarán a diversos consultores operativos que trabajan de modo individual para diferentes clientes.

Una empresa consultiva no suele estar constituida por más de 27 a 30 personas, ya que el propietario o gerente desea mantener un control personal de todas las actividades y relaciones con los clientes. En este caso, la persona que está a la cabeza puede disponer de una pequeña oficina y personal para apoyar a los profesionales operativos.

Si se produce una expansión y una dependencia emplea a más de 30 consultores, puede dividirse en dos subunidades. Un consultor de categoría superior puede pasar a ser el director de la segunda dependencia, que se desarrollará hasta alcanzar su plena dimensión. Durante este período de expansión se necesitarán más consultores de categoría superior y con el tiempo se podrán establecer servicios centrales de apoyo. Se necesitan consultores de categoría superior adicionales para coordinar y administrar estas unidades separadas o para establecer unidades especializadas y servicios de apoyo.

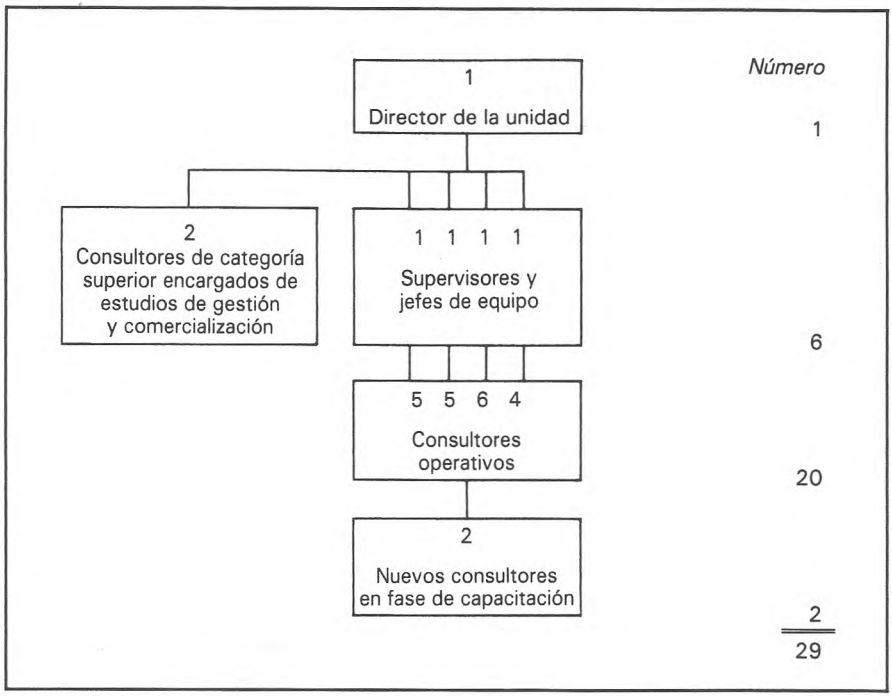
Figura 26.1 Organización típica de las compañías consultivas



Los factores esenciales que determinan la expansión son la demanda del mercado y la disponibilidad de consultores operativos con suficiente experiencia y conocimientos para ser nombrados como supervisores o jefes de equipo. Se requieren por lo menos de tres a cinco años de experiencia en diversos cometidos con compañías y en utilización de distintas técnicas. Para sustituir a los consultores operativos cuando pasan a un nivel superior o abandonan la compañía, es preciso contar con nuevos consultores capacitados. Por este motivo, una organización estable incluye de dos a tres consultores pasantes en cada grupo de 27 a 30, como se indica en la figura 26.2.

Otro factor que influye en la expansión es la relación entre especialistas y con-

Figura 26.2 Personal profesional esencial de una unidad de consultoría



sultores generalistas. Cuando un cometido abarca diversas disciplinas, el consultor supervisor acepta la responsabilidad general, pero recurre a un especialista para supervisar las técnicas especializadas cuando ello es necesario. Para atender a todas las demandas de un cliente, la organización consultiva quizá deba emplear a algunos consultores sumamente especializados, verbigracia, en medición de la productividad, manipulación de materiales o concesión de licencias. Es más difícil encontrar una demanda constante de estos tipos de servicios en una unidad de menor dimensión.

Gestión matricial

De cuanto antecede se deduce que muchas organizaciones consultivas practican alguna forma de gestión matricial. Tanto los consultores operativos como sus colegas de más categoría que trabajan como jefes de equipo o supervisores cuentan con sus propias dependencias «internas»: funcionales, sectoriales o geográficas. No obstante, sólo un número limitado de cometidos sigue correspondiendo totalmente al ámbito de estas unidades internas.

La cultura de la organización de una empresa consultiva debe proporcionar considerable flexibilidad para facilitar el rápido establecimiento de una relación cooperativa eficaz y un espíritu de equipo al comenzar nuevos proyectos. Todo miembro de un equipo encargado de un cometido debe aceptar su papel en el equipo y la función de coordinación del jefe del equipo, tan pronto como éste quede constituido y

emprenda la tarea. De lo contrario, el comienzo sería lento y costoso en detrimento del cliente.

Sin embargo, la función de las unidades «internas» se extiende más allá de la de un equipo de especialistas de los que se pueden conseguir consultores operativos cuando sea necesario. Por ejemplo, el jefe de una unidad consultiva de comercialización está también interesado en lo que sucede realmente en los cometidos a los que ha destacado consultores de comercialización, incluso si estos consultores trabajan bajo la supervisión inmediata de un jefe de equipo de otra unidad. Dicho jefe es responsable de la orientación técnica y el control de los consultores operativos en la esfera especial de la comercialización. Asume esta responsabilidad de diversas maneras: organizando reuniones técnicas de los consultores de comercialización, examinando los informes de consultoría, analizando los progresos logrados en el trabajo con los jefes de equipo, visitando a los consultores de comercialización encargados de cometidos, etc. Esa orientación y ese control se llevan a cabo de acuerdo con los jefes de equipo y los supervisores, y de una forma que no socave la autoridad de los consultores operativos ante los clientes.

Estructura horizontal

Además de la gestión de la gestión matricial, la mayor parte de las organizaciones consultivas utilizan una estructura orgánica relativamente horizontal. El número de escalones en la escala jerárquica entre un consultor operativo y el director principal de la unidad suele variar de ninguno a tres, según la dimensión, complejidad y diversificación de servicios de la organización. Esa estructura favorece la colaboración y la interacción con los colegas en el núcleo de los funcionarios profesionales, en lugar de remitir los asuntos hacia arriba a través de la cadena de mando.

26.3 Organización de la comercialización

Estructurar la función de comercialización de una empresa consultiva con eficacia no es fácil, por las razones indicadas en el capítulo 22. Prácticamente cada miembro del personal consultor tiene algún papel que desempeñar en la comercialización y los consultores encargados de cometidos harán un gran aporte a la comercialización, si mantienen sus ojos abiertos y piensan en la actividad futura de su empresa. Con todo, se requiere cierta estructuración formal de la función de comercialización.

Director de comercialización

Sea cual sea la dimensión y complejidad de la empresa consultiva, su equipo de dirección tiene que prestar considerable atención a la comercialización. Las decisiones sobre su estrategia y programa de comercialización normalmente serán examinadas y adoptadas por la dirección superior. De ser posible, un miembro del equipo gerencial de categoría superior será nombrado *director de comercialización.* Esta puede ser una función a tiempo completo o a tiempo parcial.

El director de comercialización está encargado de preparar y presentar análisis de mercados, estrategias, programas y presupuestos esenciales. Se ocupa de la función de comercialización en su totalidad y es directamente responsable de ciertas actividades de comercialización, como la publicidad, las relaciones con la prensa, las listas de destinatarios, la redacción y distribución de información publicitaria, etc. Para ejercer estas funciones puede disponer de un pequeño equipo técnico y administrativo. Aunque otras funciones de comercialización no están comprendidas dentro de la responsabilidad directa del director de comercialización, éste tiene que vigilarlas, evaluarlas y estimularlas en colaboración con otros directores.

Funciones en la comercialización indirecta

Las funciones en la comercialización indirecta (destinada a crear la imagen profesional de la empresa y oportunidades para establecer contactos con nuevos clientes) suelen ser compartidas por toda la empresa consultiva y asignadas a las dependencias o individuos que pueden utilizar con más eficacia su pericia. El objetivo consiste en utilizar de manera óptima las capacidades individuales: no todo el personal puede redactar un libro o un artículo que promueva la empresa, etc. Las funciones se han de definir con precisión, verbigracia, se debe determinar quién participará activamente en una asociación de personal de dirección o profesional.

Funciones en la comercialización directa

La comercialización directa de cometidos concretos incumbe normalmente a los asociados consultores de categoría superior o a los directores, que dedicarán del 30 al 100 por 100 de su tiempo a los contactos con los clientes individuales, tratando de colocar un cometido, negociar un estudio de diagnóstico preliminar o supervisar un trabajo anterior.

En algunas empresas consultivas esos profesionales de categoría superior son expertos en comercialización a tiempo completo. Pueden no ser los técnicos superiores de la empresa, pero sus conocimientos sociales, de diagnóstico y de comercialización los convierten en un elemento inapreciable de la empresa [2]. Muchas empresas consultivas prefieren cambiar las funciones, por ejemplo, haciendo a los especialistas en comercialización responsables de la coordinación y supervisión de los cometidos que han contratado.

La comercialización directa exige una excelente coordinación y seguimiento por la dirección superior y/o por los directores de sectores y zonas geográficas de la empresa consultiva. De'be evitarse el contacto no coordinado del mismo cliente por parte de diferentes unidades de una empresa consultiva.

26.4 Organización de otros servicios a los clientes

Para reforzar el impacto de la consultoría y administrar adecuadamente las capacidades del personal y otros recursos, muchas organizaciones consultivas comple-

mentan sus servicios de consultoría con actividades de capacitación, investigación, información, documentación, computadorización, diseño de sistemas, pruebas y ensayos, control de calidad y otros servicios prestados a los clientes. Los dispositivos orgánicos pueden ser permanentes o para un caso concreto.

Dispositivos permanentes

Los dispositivos permanentes suelen adoptar la forma de dependencias especiales dentro de las empresas consultivas. Esto está justificado si el volumen del servicio es suficientemente importante y está estabilizado o aumenta con regularidad. El establecimiento de una nueva dependencia para un servicio especial puede ser una decisión estratégica, si la empresa pretende promover ese servicio y quiere demostrar a los clientes que se han asignado recursos suficientes y se ha creado un marco orgánico adecuado para este propósito.

Las dependencias de capacitación son muy comunes en las organizaciones consultivas. Existe una amplia variedad de ellas, que van desde secciones de capacitación muy pequeñas hasta importantes institutos de perfeccionamiento del personal de dirección. Estas dependencias suelen disponer de una autonomía relativa dentro de la empresa y algunos de sus programas pueden estar abiertos a participantes externos. Las dependencias de capacitación pueden comercializar sus programas con bastante independencia de los servicios de consultoría comercializados por otras divisiones de la empresa. Las dependencias de capacitación contribuyen también a los cometidos de consultoría de diversas formas, por ejemplo, proporcionando capacitadores o preparando cursos individualizados como parte de los proyectos de consultoría. Muchas de ellas organizan cursos y seminarios internos para el propio personal de la empresa consultiva. El personal docente está formado por consultores experimentados, algunos de los cuales regresan a la consultoría después de un período pasado en la dependencia.

Las dependencias de información y documentación que proporcionan servicios a los clientes son menos comunes que las de capacitación. Con todo, algunos consultores han logrado transformar sus servicios internos de información en servicios a disposición de los clientes, como se indicó en las secciones 1.5 y 22.2. La índole del servicio, con inclusión de la manipulación de los datos recibidos, los archivos y los datos de salida de una forma sistemática, justifica el establecimiento de una dependencia separada, estructurada y administrada como un servicio de información profesional.

Investigaciones económicas y estudios de viabilidad. Como la mayoría de estos estudios exigen conocimientos especializados (economía industrial, estudios de mercado, investigación operativa, previsiones comerciales, etc.) y a menudo se pueden llevar a cabo como ramificaciones de los cometidos principales, algunas organizaciones consultivas importantes se han concentrado en dependencias de los servicios especializados. Algunas empresas están muy especializadas en este tipo de servicios.

Desarrollo de sistemas y senicio$ de computadorización. Esta actividad ha pasado a ser muy importante en los últimos diez años. Los servicios varían desde estudios de viabilidad para aplicaciones con computadora, hasta la administración de ser-

vicios e instalaciones de computadorización proporcionados con carácter temporal o permanente, pasando por el análisis y diseño de sistemas y la capacitación de personal especializado. Algunas organizaciones consultivas disponen de sus propios centros de computadorización o han establecido compañías separadas para este fin.

Dispositivos especiales

A menudo el volumen y la frecuencia del servicio no justifican un dispositivo orgánico permanente. Esto se aplica en particular a los programas de capacitación. Muchos cometidos de consultoría incluyen cierto tipo de capacitación del personal de dirección u otra forma de capacitación, por ejemplo, la aplicación de un nuevo sistema de gestión propuesto por el consultor. El equipo encargado del cometido o os capacitadores del centro de capacitación de la empresa consultiva pueden prestar este tipo de servicio, o éste puede correr a cargo de otra organización que actua como sub-contratista.

Análogamente, los cometidos de consultoría pueden incluir estudios deinvestigación, estudios de actitudes, estudios de viabilidad, búsqueda de información, proyectos de diseño de sistemas y muchas otras actividades en apoyo de la tarea pnncipal del cometido. Los consultores de empresas suelen dar cada vez más pruebas de ingeniosidad para encontrar la manera de proporcionar un conjunto global de servicios requeridos por el cliente, incluso si se ha de encontrar algún experto técnico especializado, para un caso concreto, fuera de la empresa consultiva.

Exigencias concretas de la empresa

Si una empresa consultiva decide establecer un servicio especial para los clientes distinto de la consultoría, y si ese servicio tiende a ampliarse, es necesano prestar a debida atención a sus exigencias especiales de gestión. Estas se deben examinar a on o antes de decidir cómo integrar el servicio en cuestión con la estructura general de gestión de la empresa. Puede ser útil recabar el asesoramiento de un especialista en estas cuestiones de fuera de la empresa consultiva o consultar una publicación técnica (vease la lista de obras de consulta en el apéndice 11).

26.5 Organización de las actividades internacionales

Al organizar las actividades internacionales, las empresas consultivas consideran factores como la frecuencia, la importancia relativa y la tendencia futura prevista de esas actividades, el marco institucional y jurídico en los países enlos que se va a realizar el trabajo, la posibilidad de repatriar las ganancias, las necesidades lingüísticas y la práctica nacional con respecto a los servicios empresariales y profesionales.

Misiones de los consultores

Si el trabajo en el extranjero es irregular y su volumen pequeño, las empresas consultivas suelen enviar a su personal en misiones desde la oficina central. Asi es

como comienzan las actividades en el extranjero de la mayor parte de las empresas consultivas. Ese arreglo puede resultar costoso, no sólo debido al precio de los viajes a larga distancia y a los gastos de mantenimiento y de otro tipo de los consultores operativos, sino también debido a los costos que suponen la negociación, preparación y supervisión de cometidos en países extranjeros.

Oficinas en otros países

Después de haber adquirido cierta experiencia con respecto a los servicios de consultoría a través de las fronteras nacionales, una empresa consultiva puede considerar que es más eficaz contar con una presencia permanente donde se encuentra el mercado de los servicios. El establecimiento de una oficina en el extranjero (nacional o regional) es a menudo la solución. Como ocurre con la descentralización dentro del propio país, esta oficina puede empezar por ser pequeña, y está dotada de personal encargado principalmente de la comercialización, el enlace con las empresas y la administración pública nacionales, y como apoyo para los equipos operativos procedentes de la oficina central para encargarse de proyectos concretos.

Filiales en el extranjero

Muchas grandes empresas consultivas que organizan con regularidad un volumen sustancial de actividades en el extranjero han fundado filiales en otros países dotadas de un personal de dedicación completa. Esas filiales pueden ser bastante independientes de la empresa matriz en las cuestiones de funcionamiento, pero siempre están sometidas a una orientación política y un control de calidad. Existe una tendencia creciente a que las filiales en el extranjero estén dotadas de un personal profesional local, incluso en lo que respecta a las compañías consultivas que inicialmente preferían destacar a sus propios consultores desde su casa central.

Asociación con consultores locales

Algunos países exigen que los consultores extranjeros trabajen en asociación con una empresa consultiva nacional. Con todo, incluso si no existe una norma semejante, a las empresas consultivas que actúan en el extranjero a menudo les resulta útil, por múltiples razones, negociar y realizar cometidos y organizar sus actividades en asociación con empresas consultivas nacionales. Esta asociación puede adoptar diversas formas, como la propiedad compartida de una empresa extranjera al 50 por 100, o un arreglo en virtud del cual el alcance exacto de la colaboración se define por separado para cada cometido. Ha habido igualmente casos de abusos, por ejemplo, si la asociación se establece con el único propósito de eludir la legislación para obtener contratos y el consultor nacional es un hombre de paja. En el capítulo 29 se hacen otras observaciones sobre este tema.

26.6 Organización de los servicios de apoyo administrativo y técnico

Muchos consultores independientes y otras pequeñas empresas consultivas están orgullosos de tener gastos administrativos mínimos porque se ocupan de muchas ta-

reas personalmente, con ayuda del cónyuge, o contratando a un colaborador exterior de cuando en cuando para que mecanografíe un informe importante. Sin embargo, a medida que la empresa consultiva crece, sus servicios administrativos y de apoyo alcanzan un volumen que justifica un personal permanente.

Personal de oficina

Como la mayoría del personal profesional, es decir, los consultores operativos, puede utilizar los servicios administrativos que prestan sus clientes, las empresas consultivas normalmente sólo necesitan un reducido número de empleos de oficina en su sede. Cuanto más reducido sea el personal, más necesario será que sus miembros contribuyan a la realización de parte del trabajo cotidiano. El trabajo es sencillo, pero debe realizarse con la eficiencia que corresponde a un órgano profesional. El personal de oficina, por tanto, tiene que tener una capacidad, flexibilidad y discreción bastante superiores a la media. En una oficina pequeña se puede dar empleo al personal siguiente:

Secretario del director (puede actuar también como auxiliar administrativo y director de '.a oficina y mecanografiar los informes confidenciales sobre asuntos operativos e internos).

Oficial contable/cajero (llevará registros de los tiempos y de otro tipo, establecerá las facturas de los clientes, pagará los sueldos y los gastos y comprará los materiales de oficina).

Recepcionista/telefonista/mecanógrafa (mecanografiará los documentos de rutina como las facturas y las órdenes de compra).

Mecanógrafas taquígrafas (mecanografiarán las comunicaciones de rutina y los informes que no sean mecanografiados por el personal de los clientes; pueden también participar en diversas funciones de secretaría).

Es lógico que las organizaciones de más envergadura necesiten más personal de oficina. En algún momento estará justificado establecer una dependencia de servicios administrativos, dirigida por un auxiliar o director administrativo.

Organización de la teneduría de libros y la contabilidad

Al organizar la teneduría de libros y la contabilidad, el consultor se enfrenta con varias opciones. La mayor parte de los consultores independientes llevan a cabo su propia contabilidad no sólo para ahorrar gastos administrativos, sino para estar constantemente al tanto de su situación financiera y de la eficiencia de su funcionamiento. Incluso un consultor cuya principal esfera de intervención sea la producción o los asuntos de personal puede considerar útil ocuparse de su propia contabilidad.

En empresas consultivas pequeñas, la teneduría de libros rutinaria puede correr a cargo de un empleado de contabilidad/oficial administrativo, como se ha mencionado más arriba, mientras que los informes financieros y fiscales serán preparados por alguno de los profesionales o por un contable externo empleado a tiempo parcial.

Algunos consultores encomiendan todas sus actividades de teneduría de libros y contables a un contable externo, pero esta solución puede resultar costosa.

A medida que la empresa se expande, se llega a un punto en que es necesario emplear a un perito calificado a tiempo completo.

Biblioteca y documentación

Se necesita un servicio de información y documentación dinámico y seguro [3] por dos razones principales:

- es preciso reunir información sobre los nuevos acontecimientos en la esfera de la gestión que guarda relación con el trabajo de la organización consultiva y transmitir esa información a los consultores (los cuales a menudo trabajan lejos de su sede, en localidades donde no se dispone fácilmente de nuevos libros, revistas profesionales u otras fuentes de información y en proyectos que los tienen demasiado ocupados para buscar nuevos datos);
- la información sobre los métodos de trabajo utilizados y los resultados obtenidos en los cometidos anteriores se debe poner a disposición del personal encargado de cualquier nuevo cometido.

El servicio de información está encargado de reunir, extractar, almacenar y recuperar información gerencial y técnica que aparece en publicaciones importantes, para ser utilizada por los consultores apropiados. También se formulan sugerencias a los consultores con respecto a nuevos materiales de información que deben estudiar. La dependencia consultiva debe disponer por lo menos de una biblioteca de consulta de los manuales oficiales de gestión de empresas, una selección de los mejores libros de texto sobre la administración general y funcional, referencias a técnicas especiales y libros básicos sobre consultoría de empresas y conceptos y metodologías de capacitación.

La unidad consultiva debe abonarse a publicaciones periódicas sobre administración de empresas y actividades mercantiles destacadas y también a un servicio de resúmenes analíticos. Aunque algunas publicaciones periódicas pueden ser de circulación general, un servicio de información debe elegir y fotocopiar artículos y resúmenes analíticos que tengan un interés directo para determinados consultores. La dependencia puede asimismo abonarse a los periódicos que regularmente publican suplementos sobre el mundo industrial y comercial, o recurrir a un organismo especializado en la selección y copia de material impreso para sus suscriptores.

El órgano encargado del servicio de publicaciones periódicas o recortes de prensa puede también acopiar informes anuales de empresas, folletos, material publicitario y descriptivo, planes e informes económicos del Estado, etc. Todo este material aporta una información útil para las reuniones iniciales con clientes potenciales, los estudios de diagnóstico y los cometidos operativos.

Estos servicios son costosos, pero los consultores deben mantenerse al día. Algunos procedimientos prácticos excelentes a menudo tienen su origen en una idea captada en un artículo o libro que no siempre guarda relación directa con el tema particular.

La organización y utilización del servicio de información exige la aportación de datos por ambos extremos de la corriente de información. La sección de información debe tomar la iniciativa de buscar nuevas fuentes y de sugerir qué podría resultar interesante y para quién, mientras que los consultores deben presentar demandas específicas en las que se indique claramente la naturaleza y el alcance de la información necesaria para sus tareas prioritarias.

La segunda parte esencial de un servicio de información es la *biblioteca de informes.* Los informes sobre los estudios, las notas de los estudios y los informes sobre la realización de las tareas y su seguimiento tienen que clasificarse, indizarse y archivarse. Esos informes se transforman en una valiosísima biblioteca de consulta que sirve para orientar a los consultores en su trabajo. Aunque no se pueden transferir soluciones completas de una situación a otra sin adaptaciones, los métodos utilizados y los resultados conseguidos proporcionan ejemplos y aportan inspiración. Se requieren asimismo informes para la capacitación de nuevos consultores y para la preparación de guías y manuales operativos internos.

La biblioteca de informes tiene que disponer de un medio eficiente de recuperación de la información y para esto se ha establecido y mantenido un *sistema de indización.* Los informes se pueden indizar por cliente, sector, país, función operativa, tema dentro de la función o técnica aplicada. De ese modo, una investigación sobre qué trabajo se ha realizado anteriormente en, por ejemplo, la planificación de la producción de alimentos enlatados con el uso de un sistema de procesamiento electrónico de datos puede dar por resultado la extracción de un informe o la respuesta de que no se ha llevado a cabo ningún cometido de este tipo, o que se realizó un cometido pero sin aplicación de ningún método de procesamiento electrónico de datos.

Se necesita una visión a largo plazo al optar por un sistema de indización. Es más fácil comenzar con algo que será aprovechable en un plazo de veinte años que cambiar los informes que se remontan a veinte años atrás de un sistema a otro.

Los informes de los clientes son documentos confidenciales y debe dirigirse la biblioteca de manera que se garantice una estricta seguridad. Los ejemplares prestados a los clientes no se deben llevar a los locales de otros clientes, ni dejarse a la vista en lugares públicos.

26.7 Instalaciones de oficina

Alojamiento de la sede

En cualquier circunstancia el alojamiento de la sede debe diseñarse teniendo en cuenta que la consultoría es predominantemente una actividad que se realiza sobre el terreno y no una actividad de oficina. Como se ha mencionado en el capítulo 22, una «buena dirección» realza la imagen de la empresa consultiva y tiene otras ventajas, como la proximidad a muchos clientes. Sin embargo, el espacio total de oficina requerido puede ser bastante pequeño.

El espacio necesario para los servicios administrativos y de apoyo internos es fácil de determinar. Por ejemplo, la biblioteca de informes puede comenzar en un lugar

pequeño con unos cuantos archivadores que se puedan cerrar, pero con el tiempo necesitará disponer de una sala propia. Al comienzo podrá compartir esa sala con la biblioteca de consulta de libros y otros archivos de documentación, pero con el crecimiento de la unidad se requerirá más espacio.

En lo que respecta al personal de consultoría, los miembros del personal de categoría superior que realizan actividades de supervisión y mejoramiento de la práctica necesitan disponer de un espacio de oficina en la sede. Aunque las reuniones regulares con los directores de la unidad se celebrarán probablemente en su oficina, los consultores operativos necesitan, no obstante, por lo menos una mesa de despacho cada uno (aunque quizá no oficinas individuales). Además, es útil disponer de una sala de reuniones, espacio para actividades de capacitación y pequeños cuartos para recibir a los clientes y otros visitantes.

Es normal que ciertas actividades prácticas se lleven a cabo en los locales de los clientes, pero también puede ser conveniente disponer de un pequeño espacio en la sede. En gran parte, ello depende del grado de dispersión de los consultores.

En ciertas situaciones, particularmente en lo que respecta a las dependencias consultivas de instituciones del personal de dirección de los países en desarrollo, la cuestión del alojamiento de los consultores guarda relación con algunos otros aspectos. Hay lugares en que casi todas las tareas operativas se realizan en una zona compacta en torno a la sede. Las compañías clientes suelen ser pequeñas y los cometidos breves, y sucede asimismo que el consultor no puede llevar adelante su trabajo como estaba previsto debido a la ausencia del cliente, a que no se ha preparado la documentación o por otros motivos. Existe, pues, una tendencia a que los consultores operativos pasen más tiempo en la sede.

El número de consultores sentados en sus mesas en lugar de trabajar con los clientes se suele considerar como un indicador o una señal de peligro que exige un meticuloso examen.

Oficina de un consultor independiente

Un solo consultor puede poder desempeñar su trabajo desde su hogar sin tener que alquilar un espacio de oficina. Sin embargo, esto no siempre es conveniente desde el punto de vista de las relaciones con el cliente. En algunos países, puede ser imprescindible disponer de una oficina en un área comercial. Para evitar un espacio excesivo de oficina y los gastos administrativos, los consultores independientes y otros profesionales a menudo optan por compartir una oficina y servicios de una secretaria con otros colegas.

Equipo de oficina

Un equipo de comunicación y oficina de buena calidad es un elemento importante para una organización consultiva. *El equipo de procesamiento de textos* y *las computadoras personales* están ahora al alcance de la mayor parte de las organizaciones consultivas y la caída vertical de los costos los ha puesto al alcance incluso de los consultores independientes. Si se elige una máquina adecuada, se la puede

utilizar para muchos fines, entre ellos el mantenimiento de registros, archivo, contabilidad, correo y comunicaciones, preparación de propuestas a los clientes, mecanografiado, redacción e impresión de informes, etc. Cualquier empresa consultiva necesita cierto *equipo de reproducción de documentos* (o un fácil acceso a ese equipo); un equipo de reproducción e impresión de alta capacidad probablemente sólo estará justificado en empresas donde se reproducen con regularidad grandes cantidades de documentos.

26.8 Dirección superior

Organos colectivos

La estructura de la dirección superior de una organización consultiva depende mucho de su formajurídica. En las empresas constituidas como sociedades anónimas (compañías de responsabilidad limitada) existe un *consejo de administración.* En una empresa pequeña los directores suelen ser el director general (director gerente) y los consultores de categoría superior (asociados). En una gran empresa hay también miembros de la junta externos que, al no ser personal ejecutivo, desempeñan una función útil en tanto pueden mantener la misma objetividad al orientar a la empresa que los consultores tienen para asesorar a sus clientes. Con frecuencia se los elige por la amplitud de sus intereses y contactos empresariales.

Las unidades de consultoría que no son compañías independientes pueden tener un *órgano rector* constituido por una muestra representativa de directores de empresas privadas y públicas, representantes de cámaras de comercio y asociaciones de empleadores, funcionarios públicos de categoría superior y posiblemente otros miembros además de uno o más directores superiores de la unidad.

Jefe ejecutivo

La posición clave en la jerarquía administrativa es la del *jefe ejecutivo,* que puede ser llamado (en diversos países y organizaciones) director, director gerente, presidente, director asociado, director general o simplemente gerente o director. El jefe ejecutivo puede servirse de un *comité de dirección* de la forma habitual, para que otros directores o gerentes participen en las cuestiones que requieren un examen colectivo.

La persona que se encuentra al frente de la empresa será probablemente un consultor de carrera con considerable experiencia y talento empresarial. Al Uegar a la cima, puede tropezar con problemas análogos a los que afrontan los directores de los servicios de investigación y otros servicios profesionales, al dejar de pensar y actuar como un técnico para concentrarse en la gestión. Algunas organizaciones consultivas han contratado a directores generales de fuera, entre personas que han sido excelentes gerentes de empresa, pero no forzosamente consultores en ejercicio. Esta no es una regla universal, ya que la competencia y personalidad del candidato determinarán si podrá hacer frente al reto del puesto y asumir la función de dirección que se requiere.

[1] Adaptada de un organigrama establecido por un proyecto de investigación de FEACO.

[2] La situación es análoga en las empresas de contabilidad pública. Véase M. Stevens: *The Big Eight* (Nueva York, Macmillan, 1981), capítulo 2.

[3] Para más detalles, véase K. Vernon (publicado bajo la dirección de): *Library and information services of management development institutions: A practical guide* (Ginebra, Oficina InternacionaldelTrabajo, 1986).

PARTE V

PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONSULTORES DE EMPRESAS

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS COMO CARRERA 27

En las cuatro primeras partes de este libro, la consultoría de empresas se ha presentado como una profesión especial que tiene sus propios objetivos, métodos, normas y organización. Para las personas que se incorporan en esta profesión, la consultoría es una *carrera* en la que pueden pasar la mayor parte de sus vidas de trabajo.

27.1 Característicaspersonales de los consultores

Llegar a ser un consultor de empresas de carrera supone la adopción de una decisión de importancia vital. Por consiguiente, tanto los individuos que consideran la conveniencia de la carrera como las organizaciones consultivas deben reflexionar de forma muy detenida acerca de las características que convierten a alguien en un candidato adecuado.

Los consultores de empresas han examinado estas características muchas veces y en diversas publicaciones se pueden encontrar útiles consejos '. Como en cualquier profesión en que se haya intentado hacer una descripción de un candidato ideal, no existe ningún modelo perfecto con el que-se puedan comparar todas las personas que se incorporan en el trabajo, aunque existen ciertas características comunes que determinan el éxito del consultor y su satisfacción personal en el empleo. Estas características comunes distinguen la profesión de consultoría de otras ocupaciones que requieren también un alto nivel de conocimientos técnicos teóricos y prácticos, pero que persiguen otros objetivos y utilizan métodos distintos de acción (verbigracia, la investigación, la enseñanza o los puestos de dirección que requieren una autoridad y responsabilidad directa en la adopción de decisiones). En la consultoría de empresas, se atribuye particular importancia a la capacidad analítica y para resolver problemas, así como a la competencia especial en la esfera del comportamiento, en la capacidad de comunicar y de ayudar a otras personas a entender la necesidad de introducir cambios y cómo aplicarlos.

¿Qué tipo de persona puede desempeñar las múltiples funciones requeridas de un consultor de empresas de manera adecuada? Las cualidades que ha de reunir un

consultor parecen poder clasificarse en dos amplias categorías: por un lado, ciertas *capacidades intelectuales* señaladas, y, por otro, ciertos *atributos personales* claros.

Capacidad para analizar problemas complejos

El consultor ha de tener capacidad intelectual para «analizar problemas complejos», porque una organización que recurre a un consultor probablemente afronta una situación que parece insoluble. Si el director gerente puede resolver fácilmente la dificultad, no se necesitará a un consultor. El consultor debe reconocer que existe un problema complejo, sea real o no, en las mentes de los miembros de la organización. La función del consultor consiste en descubrir la índole del problema y determinar la causa real de él, y no la que se cree que es la causa.

Para conseguirlo, el consultor debe tener un tipo particular de habilidad a fin de efectuar un diagnóstico. Debe enfocar el estudio del problema complejo de la organización con un pragmatismo que tenga en cuenta el entorno total del cliente y todas las variables de la situación. Sólo mediante un hábil examen de la estructura de la organización se captarán las relaciones orgánicas entre los diversos subsistemas que constituyen la organización total, junto con el carácter interdependiente de los individuos, los grupos, las subestructuras y su entorno ambiental.

Para efectuar este tipo de análisis de difíciles problemas, se requiere percepción e intuición. La percepción es esencial porque cualquier problema complejo que requiere la asistencia del exterior formará parte de una situación difícil. La capacidad para captar esta complejidad y aislar las variables esenciales de la situación es la tarea más ardua. A menos que se separen los factores importantes del cúmulo de los detalles y que se distingan las causas de los síntomas, un diagnóstico preciso resultará imposible.

Sentido del clima de la organización

La intuición o «sensibilidad» debe ir unida a la percepción para poder evaluar la índole del poder y la política en la organización. La experiencia relativa a estructuras burocráticas o gerenciales, tanto públicas como privadas, tiende a indicar que éstas no son óptimamente funcionales. La dinámica crucial del poder y la política internas está subyacente y entremezclada con las actividades funcionales que la organización lleva a cabo. De modo inevitable, unas personas rivalizan con otras para conseguir influencia en la organización o por alguna razón política interna. Muy a menudo se pide al consultor que preste su ayuda, no sólo para proporcionar la asistencia necesario, sino también como instrumento de una estrategia concebida para alcanzar un objetivo relacionado con esa influencia.

A menos que el consultor capte intuitivamente el ambiente de la organización, corre el peligro de ser únicamente un peón en un juego de política interna. Si tiene la capacidad de reconocer y comprender la dinámica del poder y de las relaciones políticas internas, el consultor podrá dominarlos para alcanzar cualesquiera objetivos de cambio que el cliente y el consultor hayan estimado apropiados.

Aparte de esta pericia para establecer un diagnóstico, el consultor necesita destreza para aplicar los cambios. Como es obvio, debe tener cierto conocimiento elemental de las ciencias del comportamiento y de las teorías y los métodos de su propia disciplina. Sin embargo, tiene aun más necesidad de imaginación y flexibilidad experimental. La solución de problemas complejos es en lo esencial una labor creativa. Ninguna situación real se va a ajustar perfectamente al molde sugerido por las técnicas uniformes o los métodos indicados en los libros de texto. Casi siempre existen una diversidad y unas circunstancias especiales. El consultor debe poseer imaginación suficiente para idear adaptaciones y ajustar sus conceptos a las demandas reales.

Por lo demás, el consultor debe poder percibir la repercusión o el resultado final de las actividades propuestas o realizadas. Con todo, como sucede a menudo, éste es mucho más un proceso de pruebas experimentales repetidas que de aplicación de soluciones apriorísticas. El valor para experimentar y la flexibilidad para poner a prueba tantos métodos como sean necesarios con el fin de resolver el problema son elementos importantes del carácter del consultor.

La integridad es esencial

Las otras cualidades importantes que necesita un consultor son lo que llamamos atributos personales. En primer lugar, debe tener una actitud y un comportamiento de profesional. Para tener éxito, debe estar sinceramente interesado en ayudar a la organización cliente como cualquier buen doctor desea ayudar a su paciente. El consultor no debe considerarse ni debe presentar la imagen de un vendedor de medicinas patentadas. Después de todo, la función del consultor en la gestión y la empresa no difiere de la función de cualquier otro profesional. Si la principal preocupación de un consultor es hacer buena impresión o adquirir un poder absoluto y sólo en segundo lugar ayudar a la organización cliente, los jefes de la organización se darán pronto cuenta de que el consultor es un farsante y lo tratarán de modo consecuente. Las personas que actúan como administradores de empresas suelen ser astutas. Pueden detectar la objetividad, la honestidad y, sobre todo, la integridad.

Al incorporarse en el sistema de un cliente, es importante ser muy tolerante ante la ambigüedad. El primer contacto del consultor con el problema de una organización suele estar caracterizado por cierto grado de desconcierto. Lleva tiempo detectar cuál es la situación real y durante ese período el consultor experimentará cierta confusión. Es normal que esto ocurra y no debe ser causa de preocupación.

Este tipo de tolerancia debe ir acompañado de paciencia y de la capacidad para soportar un alto nivel de frustración. Es probable que la curación de los males de un cliente sea una experiencia larga y penosa. Es poco probable que se consigan en poco tiempo unos cambios sustanciales, la plena cooperación y un éxito total. Inevitablemente, los intentos de modificar las relaciones interpersonales y las pautas de comportamiento van a tropezar con resistencia, resentimiento y obstruccionismo por parte de quienes se verán afectados, o piensan que se verán afectados de modo negativo. Conviene que el consultor posea ese tipo de madurez y de sentido de la realidad que reconoce que muchos de sus actos y esperanzas de conseguir un cambio quedarán frustrados. Esa madurez es necesaria para evitar que se presenten los síntomas de la

derrota'y la retirada que comúnmente acompañan a la frustración de una persona que hace sinceros esfuerzos por ayudar a otros.

Sentido de la oportunidad y actitud para establecer relaciones interpersonales

Por último, el consultor debe tener un buen sentido de la oportunidad, una personalidad estable y una aptitud para establecer relaciones interpersonales bien asentadas. La oportunidad puede ser esencial. Los planes de cambios mejor concebidos y articulados pueden resultar inútiles si se introducen en el momento inoportuno. La oportunidad está vinculada a una comprensión del poder y de las realidades políticas existentes en la situación cambiante y al tipo de paciencia que prevalece sobre el entusiasmo que rodea a una idea recién concebida o a una actividad de capacitación que se tiene deseos de poner a prueba inmediatamente.

Como es obvio, la consultoría requiere el establecimiento de relaciones con personas, más que con máquinas o soluciones matemáticas. El consultor debe poseer una buena aptitud para establecer relaciones interpersonales. Debe ser capaz de comunicarse y de tratar con otras personas en una atmósfera de tacto, confianza, cortesía, amistad y estabilidad. Esto es importante porque el impacto de la personalidad del consultor debe reducirse a un mínimo para que no pase a ser otra variable en el entorno existencial que contribuya a la complejidad de la situación. Por otra parte, el éxito dependerá de la persuasión y el tacto que utilice el consultor en las relaciones interpersonales sobre las que se basa la ayuda que se ha de prestar.

En el cuadro 27.1 se resumen en forma telegráfica las aptitudes intelectuales y atributos personales esenciales de un consultor de empresas.

Cómo se han de interpretar estas exigencias

Cabe objetar, y con razón, que sólo una persona muy madura y excepcionalmente capaz poseerá todas las cualidades mencionadas. Por tanto, al contratar a un nuevo consultor es necesario considerar qué cualidades debe poseer y qué cualidades podrá adquirir, o mejorar, por medio de la capacitación y la experiencia. Por ejemplo, un candidato que tenga una experiencia profesional de cinco a siete años, pero que sea demasiado tímido, carezca de confianza en sí mismo y tenga dificultades para presentar sus ideas verbalmente, no será un buen consultor de empresas potencial, aunque esté muy al tanto de los aspectos técnicos de su trabajo.

27.2 Contratación y selección

Los cimientos de una carrera exitosa en la consultoría se sientan en el momento de la contratación: sólo los candidatos que corresponden a ciertos criterios tendrán buenas posibilidades de llegar a ser consultores plenamente competentes y de lograr ascensos en la carrera con plena satisfacción propia y para la organización consultiva. De ahí la extraordinaria importancia de que se efectúe una búsqueda cuidadosa y una evaluación cabal de los candidatos.

Cuadro 27.1 Cualidades de un consultor

1. *Capacidad intelectual*
   - capacidad para aprender rápida y fácilmente;
   - capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos;
   - buen juicio;
   - capacidad de razonamiento inductivo y deductivo;
   - capacidad de sintetizar y generalizar;
   - imaginación creativa; pensamiento original.
2. *Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas*
   - respeto de los demás; tolerancia;
   - capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas;
   - facilidad para establecer contactos;
   - capacidad para ganarse la confianza y el respeto;
   - cortesía y buenos modales.
3. *Capacidad para comunicar, persuadir y motivar*
   - capacidad para escuchar;
   - facilidad para expresarse verbalmente y por escrito;
   - capacidad para enseñar y formar a otras personas;
   - capacidad para persuadir y motivar.
4. *Madurez intelectual y emotiva*
   - estabilidad de comportamiento y de la actitud;
   - independencia para llegar a conclusiones imparciales;
   - capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres;
   - capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva;
   - autocontrol en todas las situaciones;
   - flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
5. *Energía personal e iniciativa*
   - grado adecuado de confianza en sí mismo;
   - ambición sana;
   - espíritu empresarial;
   - valentía, iniciativa y perseverancia en la acción.
6. *Eticaeintegridad*
   - deseo sincero de ayudar a los demás;
   - gran honestidad;
   - capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia;
   - capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.
7. *Salud física y mental*
   - capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas.

Criterios de contratación

Aunque las organizaciones consultivas aplican diferentes requisitos en la contratación de nuevos consultores, la comparación de sus prácticas permite llegar a ciertas

conclusiones generales con respecto a las características personales, grado de instrucción, experiencia práctica y edad.

Las cualidades personales se han examinado en la sección anterior y no hay necesidad de volver sobre ellas.

El grado de instrucción se analiza meticulosamente en cada caso. El nivel universitario (primer grado) o un título superior (doctorado o maestría) se requieren en la actualidad para casi todos los puestos de consultoría de empresas. La pertinencia de la esfera de estudio en relación con la esfera particular de la consultoría se analiza y en algunos casos los candidatos deben tener una base educativa específica, por ejemplo, un doctorado en psicología o un diploma en informática. La organización consultiva está igualmente interesada en los resultados de los estudios universitarios de los candidatos, en particular en cometidos relacionados con proyectos durante los cuales los estudiantes han practicado la investigación de los hechos, la comunicación y otras técnicas de consultoría.

Todas las organizaciones consultivas solían exigir una *experiencia práctica* (mínimo de 5 a 10 años), pero esto ha cambiado en los últimos años. Algunas organizaciones consultivas importantes han comenzado a contratar de un 30 a un 50 por 100 de nuevos consultores directamente al salir de la universidad o de escuelas comerciales, sobre todo en esferas especiales donde es difícil contratar a consultores experimentados de empresas profesionales. La idea es que las personas con talento adquirirán con rapidez la experiencia práctica necesaria trabajando en equipo con consultores experimentados.

La edad a la que se contrata a los candidatos refleja la formación y experiencia requeridas. El límite de edad inferior suele ser entre los 25 y los 30 años. En muchos casos existe un límite de edad superior. A un director o especialista de categoría superior, que ha alcanzado una posición interesante en su empleo, le puede resultar difícil pasar a la consultoría a menos que se le ofrezca directamente un puesto de responsabilidad en una organización consultiva. Sin embargo, esto sólo sucede en casos especiales, por ejemplo, si se contrata a personas experimentadas de fuera para que inicien nuevos campos de consultoría y dirijan una nueva división. En la consultoría se insiste en ciertos métodos de trabajo y formas de comportamiento y algunas personas tienen dificultades para aprenderlos después de cierta edad. El límite superior de contratación tiende, por tanto, a oscilar entre los 36 y los 40 años. No obstante, si un individuo decide establecerse como consultor por su cuenta, es asunto suyo considerar en qué momento de su carrera está dispuesto a dar ese paso.

Fuentes de contratación

Puede considerarse que hay dos fuentes principales: las empresas comerciales y las universidades. Sin embargo, cualquier otra fuente es aceptable, a condición de que dé al candidato el tipo de experiencia y conocimientos técnicos requeridos. Muchas organizaciones consultivas anuncian las oportunidades de trabajo en las revistas comerciales y las publicaciones periódicas destinadas al personal de dirección, abriendo de ese modo sus puertas a cualquier candidato que cumpla los criterios.

Una buena fuente podría ser la de las organizaciones clientes, aunque en la ma-

yoría de los casos un consultor no debe utilizar esta fuente por las razones indicadas en el capítulo 6. No obstante, hay por supuesto excepciones. Un cliente puede autorizar de buen grado a un consultor a que ofrezca un puesto de trabajo a un empleado cuyas cualidades personales se podrían utilizar mejor en la consultoría que en su puesto actual. Análogamente, un centro nacional de perfeccionamiento del personal de dirección de un país en desarrollo puede necesitar atraer a capacitadores y consultores de talento de ciertas empresas con las que coopera, para establecer un servicio que necesita toda la comunidad nacional empresarial.

Cuando se contrata directamente en las universidades y las escuelas comerciales, las empresas consultivas suelen buscar los mejores estudiantes. Pueden entrevistar a veinte o más candidatos para un puesto. En algunos países, las carreras de consultoría con las empresas destacadas gozan de tal reputación que no es difícil que despierten el interés de los mejores estudiantes diplomados. Sin embargo, esta práctica es objeto de críticas de algunos profesores universitarios y de muchos consultores, que sostienen que la contratación directa en las universidades no es la forma apropiada para conseguir consultores eficaces.

Entrevistas y puestas a prueba

Los candidatos para puestos de consultores tienen que llenar el formulario habitual (cuestionario personal), suministrar un currículum vitae detallado y proporcionar otras pruebas de su trabajo profesional (artículos, documentos, tesis doctoral, etc.). Las referencias dadas por el candidato y otras referencias descubiertas por la organización consultiva son verificadas cuidadosamente con respecto a cada candidato que parece interesante (por correspondencia, visitas personales o llamadas telefónicas).

Los candidatos deben pasar múltiples entrevistas: con un oficial de personal, un director de la organización consultiva, un consultor supervisor a quien podría estar vinculado el candidato después de la contratación y uno o dos consultores. Se utilizan entrevistas estructuradas y no estructuradas; en ambos casos, se insiste en obtener una idea lo más completa posible de los conocimientos técnicos y la experiencia del candidato y de las características personales que son esenciales para este trabajo.

En algunas organizaciones consultivas (más frecuentemente en los Estados Unidos que en Europa) se utilizan pruebas como medios de ayuda para elegir a los nuevos consultores. Entre ellas cabe mencionar pruebas cognoscitivas (destinadas a medir los conocimientos) y pruebas psicológicas (para determinar la personalidad, las actitudes, los intereses y la motivación). Si se utilizan pruebas de personalidad y actitud, la evaluación de los resultados debe estar a cargo de un psicólogo profesional.

Las pruebas aportan una información útil acerca del candidato, pero no se debe exagerar su importancia a la hora de elegir a los consultores. Esas pruebas a veces suministran una información distorsionada debido al ambiente en el que se han realizado o a que algunas de ellas, ampliamente utilizadas, son conocidas y por tanto menos eficaces. En general, a los candidatos maduros no les gustan estas pruebas.

Examen médico

Es obligatorio efectuar un examen médico, como es habitual en los empleos de larga duración. Ese examen tiene en cuenta el estilo de vida de los consultores,

que en la mayoría de los casos es más exigente en cuanto a salud física y mental del individuo que en muchos otros empleos con un contenido técnico comparable.

Selección

Como cualquier recién llegado a la profesión debe considerarse como un consultor de carrera potencial que es posible permanezca con la organización muchos años, la selección de las personas a las que se va a ofrecer un empleo requiere una evaluación muy cuidadosa de los candidatos, la verificación de las referencias, múltiples entrevistas y, de ser posible, pruebas. El personal de dirección de las organizaciones consultivas debe evitar la adopción de decisiones autoritarias con respecto a la selección sin consultar a varios colegas experimentados: cada contratación requiere una evaluación colectiva.

27.3 Fomento de las posibilidades de carrera

La gran diversidad de estructuras de carrera en las empresas consultivas refleja sus diferentes historias, dimensiones, esferas técnicas abarcadas, modalidades de consultoría utilizadas y hasta las preferencias personales de las personas que adoptan las decisiones esenciales. Con todo, de esa diversidad suelen surgir ciertos rasgos comunes [2].

En la mayor parte de las empresas, los consultores pasan por cuatro categorías principales, o rangos, durante su carrera. Algunas empresas sólo utilizan dos o tres categorías, mientras que otras grandes organizaciones cuentan con más de cuatro.

La progresión en la carrera suele requerir que el consultor asuma más responsabilidad, que puede ser:

- de supervisión ^jefe de equipo y supervisión de cometidos);
- de promoción (estudios de empresas, negociación y venta de nuevas tareas);
- gerencial (dirección de dependencias orgánicas de la empresa; función en la administración general y superior);
- técnica (desempeño directo de cometidos que exigen una experiencia y unos conocimientos particulares de consultoría);
- diversas combinaciones de estos cuatro sectores.

Una estructura común de carrera puede describirse como sigue:

Nivel preoperativo: pasante (consultor novel)

Este nivel existe sólo en ciertas empresas. Estas empresas contratan a nuevos consultores como pasantes (durante seis a doce meses) cuya principal tarea consiste en dominar las técnicas esenciales de consultoría lo más rápidamente posible (véase el capítulo 28).

Primer nivel: consultor operativo (consultor residente, asociado, consultor asociado, consultor)

Este es el primer nivel de la carrera. El consultor operativo es la persona que esta en primera línea y que realiza la mayor parte del trabajo de consultoría en las organizaciones clientes. Cada consultor operativo tiene un campo especial de competencia, por regla general en alguna de las funciones de dirección o en técnicas especiales. Normalmente el consultor asume cierto número de cometidos directos en diversas situaciones durante un período de tres a cinco años antes de ser considerado para una promoción al nivel siguiente.

Segundo nivel: consultor supervisor ^efe de equipo, director de proyecto, asociado de categoría superior, consultor de categoría superior, director)

Las principales responsabilidades de los consultores promovidos a este segundo nivel incluyen la dirección de un equipo (verbigracia, en cometidos que requieren conocimientos especializados en administración general y que abarcan diversas esferas funcionales) y la supervisión de los consultores operativos (por ejemplo, un supervisor de comercialización puede tener a su cargo de cuatro a seis cometidos diferentes en la esfera de la comercialización). Un consultor de este nivel sigue también realizando directamente cometidos si éstos requieren un consultor más experimentado. Entre otras de sus responsabilidades cabe mencionar los estudios de empresas y la comercialización de nuevos proyectos.

Tercer nivel: director (gerente, consultor de estudios)

Los consultores de este nivel desempeñan diversas funciones de comercialización y de gestión de nivel intermedio. Normalmente pasan la mayor parte de su tiempo en trabajos de promoción (visita a los clientes, realización de estudios de empresas, planificación y negociación de nuevos contratos). Algunos pueden estar a cargo de cometidos realizados por cuenta de clientes importantes; otros dirigen dependencias orgánicas de la empresa o coordinan y controlan varios proyectos de clientes.

Cuarto nivel: oficial responsable (director, asociado, asociado superior, vicepresidente, presidente)

Las responsabilidades de la dirección superior predominan en este nivel. Entre ellas, cabe mencionar la estrategia y la dirección política y los puestos de administración superior de la empresa. Los consultores de este nivel se ocupan también del desarrollo práctico, realizan trabajos de promoción con clientes importantes y pueden estar personalmente a cargo de cometidos muy complejos y de envergadura. En la mayor parte de las empresas son los propietarios, pero hay empresas en que los direc-

tores (del tercer nivel) pertenecen también al grupo de los propietarios de la empresa.

Factores que influyen en la carrera

Se observará que existe una relación significativa entre la progresión en la categoría y la función. Una categoría superior significa una función más difícil, y más responsabilidad. Esta relación no es idéntica en todas las empresas. Algunas empresas prefieren un enfoque más conservador, con arreglo al cual se asignan funciones exactamente definidas a cada categoría de la jerarquía de los consultores. De este modo, sólo un consultor de categoría superior se encargaría de negociar con un cliente potencial.

En cambio, muchas empresas son cada vez más flexibles al decidir qué trabajo puede y debe hacer un consultor independientemente de su categoría. Por ejemplo, un proyecto de consultoría puede ser dirigido por una persona que se encuentre en cualquiera de las cuatro categorías principales (con inclusión de los consultores operativos), según el alcance del proyecto y las capacidades del consultor. Estas empresas alientan a los consultoresjóvenes a asumir la responsabilidad de trabajos más difíciles y a dirigir cometidos, con lo que amplían sus capacidades lo antes posible, una vez que se han incorporado en la empresa. Incluso de consultores cuya experiencia es relativamente escasa se espera que demuestren poseer las capacidades de directores de proyectos y que puedan presentar los resultados de su trabajo tanto a los clientes como al consultor supervisor.

La promoción en la carrera se basa sobre todo en los logros. A las personas que no pueden demostrar grandes realizaciones, se las incita a que se vayan. Si.se quedan, verán avanzar con más rapidez a muchos de sus colegas más jóvenes, lo que inevitablemente origina celos y frustraciones. A menudo se insiste en que todo consultorjoven debe ser considerado y tratado como un asociado potencial y que el paso al nivel de asociado no debe llevar más de seis a doce años.

Esta rápida progresión en la carrera tiene un efecto de incentivo positivo sobre los consultores y crea un medio de trabajo dinámico y competitivo. Sin embargo, una empresa consultiva que adopta una política de progresión rápida en la carrera debe estar dispuesta a hacer frente a ciertos problemas:

- si el crecimiento de la empresa es lo suficientemente rápido, el número de puestos de categoría superior aumenta también y las promociones pueden ser igualmente rápidas, pero si el crecimiento se hace más lento o se detiene, las promociones resultan difíciles;
- ® algunas empresas han introducido, por este motivo, planes especiales de promoción para personas competentes a quienes no se puede asignar a puestos de supervisión y dirección;
- otra variante consiste en reorientar a la empresa hacia cometidos más difíciles, lo que aumenta la demanda de consultores de categoría superior y permite que la empresa modifique la relación global entre consultores operativos y consultores de categoría superior (por ejemplo, en lugar de emplear a dos consultores

de categoría superior por cada cinco consultores operativos, la nueva gama de proyectos permitirá que la empresa emplee a tres consultores de categoría superior, con lo que la relación pasará de 5 : 2 a 5 : 3)[3];

- por último, los consultores que abandonan la empresa suelen ser aquellos cuyas oportunidades de promoción a puestos superiores son menores que las de sus colegas.

Informes sobre el personal

Existen dos razones que explican por qué los informes sistemáticos sobre el personal (evaluación de su rendimiento) son quizá más importantes en la consultoría de empresas que en otros tipos de organización:

— las estructuras de carrera más arriba descritas que prevalecen en la consultoría exigen que los consultores progresen con rapidez y puedan asumir un mayor número de responsabilidades; es difícil encontrar empleos para consultores cuyo potencial de crecimiento sea limitado y que no puedan seguir el ritmo de sus colegas más dinámicos y ambiciosos;

— el medio ambiente operativo en el que trabaja un consultor (función individual en un cometido, jefe de equipo, supervisor, colegas inmediatos) cambia con frecuencia y un consultor operativo puede ser miembro de tres o más equipos diferentes en un año; en consecuencia, debe organizarse la evaluación de su rendimiento reuniendo y evaluando toda la información necesaria para administrar las carreras y la promoción profesional de los consultores en este medio ambiente de trabajo siempre cambiante.

Una evaluación a fondo de un nuevo consultor comienza, por tanto, durante su formación inicial. Se preparan varios informes (descritos de manera detallada en el capítulo siguiente).

El segundo elemento de la evaluación sistemática del personal es el examen regular del rendimiento al final de cada cometido. Estos informes son preparados por el jefe del equipo o el supervisor, se examinan con el consultor y se archivan en su expediente personal.

El tercer elemento es la evaluación periódica del rendimiento, que se lleva a cabo en la mayor parte de las organizaciones consultivas una vez al año, y en algunas organizaciones cada seis meses. Esas evaluaciones se basan en los informes de todos los cometidos y valoran el rendimiento y la competencia en esferas como:

- materias técnicas abarcadas;
- métodos de consultoría (diagnóstico, etc.);
- dirección de un equipo, supervisión y coordinación;
- capacidades de comercialización y de establecer relaciones con los clientes;
- capacitación y perfeccionamiento autónomo;
- características, intereses y talentos personales especiales.

Cada evaluación periódica del rendimiento debe tender a indicar, abierta y claramente, tanto a la empresa consultiva como al interesado, dónde deben concentrarse

los esfuerzos de perfeccionamiento. Si un consultor debiera empezar a buscar una carrera fuera de la consultoría, la evaluación de su rendimiento tiene que revelarlo y formular una recomendación clara al respecto.

Movilidad del personal

No todos los consultores permanecerán con la misma empresa hasta su jubilación. Las cifras relativas a la movilidad del personal son bastante elevadas en el sector de la consultoría: una movilidad anual de un 15 a un 20 por 100 es considerada normal, y de un 5 a un 10 por 100, baja. Entre las razones de ello, cabe mencionar las siguientes:

— diferencias de opinión sobre cómo se ha de llevar a cabo la consultoría;
— diferencias de opinión sobre la promoción en la carrera;
— espíritu empresarial (algunos consultores prefieren iniciar su propia actividad de consultoría independiente);
— interés por una carrera distinta de la consultoría (dirección de empresas, administración pública, carreras universitarias, la política, etc.).

Las grandes empresas de consultoría suelen tener una movilidad de personal superior a las pequeñas. Muchos profesionales jóvenes se incorporan en esas empresas para adquirir una experiencia diversificada en un período relativamente corto, sin tener la intención de permanecer en la consultoría. Esto es menos común en las empresas pequeñas que, además, tratan de ser más adaptables a las necesidades y aspiraciones de los miembros de su personal.

Carrera de un consultor independiente

¿Cuál es la carrera normal de un consultor que ha decidido trabajar de manera independiente?

La mayor parte de las personas que inician su propia empresa de consultoría lo hacen, por razones que el lector ya conoce, después de unos ocho a quince años de experiencia práctica en dirección general o funcional, o después de haber trabajado durante varios años para una empresa consultiva. Sólo de modo excepcional (pero más a menudo en la actualidad que en el pasado) pasan directamente al ejercicio de una consultoría independiente desde la universidad. Los que se dedican a la consultoría independiente sin ninguna experiencia anterior suelen especializarse en esferas en las que el conocimiento técnico adquirido en la universidad es objeto de una gran demanda y las empresas están dispuestas a utilizar expertos técnicos sin una experiencia práctica.

Un consultor independiente no tiene a nadie que lo promueva a un puesto de categoría superior. Lo que normalmente sucede es que, a medida que adquiere más experiencia y competencia, un consultor independiente puede emprender tareas más complejas y difíciles y también cobrar mayores honorarios. No obstante, muchos consultores independientes se encuentran en situaciones en que han de adoptar decisiones importantes relativas a su carrera. Por ejemplo, pueden progresar técnica-

mente y asumir puestos de mayor responsabilidad, pero para ello tendrían que renunciar a su independencia personal y prestarse a trabajar en equipo. Un consultor decidirá ampliar su empresa y empezar a dar empleo a otros consultores. Otro se incorporará a una empresa consultiva mayor, si se le ofrece un puesto de responsabilidad. Un tercero rechazará ambas soluciones y buscará cometidos especiales que requieren a un experto de categoría superior, pero lo suficientemente reducidos para poder ser realizados por una sola persona. La actividad de consultoría ofrece oportunidades suficientes para satisfacer una amplia variedad de aspiraciones de carrera diferentes.

[1] El primer intento importante de definir estas características lo realizó ACME en los Estados Unidos. Véase P. W. Shay: *The common body ofknowledge for management consultants* (Nueva York, Association of Consulting Management Engineers, 1974), págs. 41-42. Véanse también G. Lippit y R. Lippit: *The consulting process in action* (La Jolla, California, University Associates, 1978), capítulo 7, y B. L. Johnson: *Private consulting* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1982), capítulo 1.

[2] Existe poca información publicada que permita efectuar una comparación de las estructuras de carrera en diversas empresas consultivas. Puede hallarse información interesante de empresas de América del Norte en *Management consulting 82* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Management Consulting Club, 1981).

[3] Este problema lo ha examinado D. H. Meister en «Balancing the professional service firm», *Sloan Management Review*, otoño de 1982.

CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONSULTORES

28

En el capítulo 27 se ha indicado al lector que todos los recién incorporados en la profesión de consultoría deben tener una excelente formación de base y que muchos tendrán también varios años de experiencia práctica. Sin embargo, la consultoría tiene sus propias exigencias de capacitación y perfeccionamiento especiales que son adicionales a todo lo que un nuevo consultor puede haber aprendido en la universidad, o en una escuela comercial o en su empleo anterior.

Existen tres razones principales que lo explican. En primer lugar, hemos señalado repetidas veces en el presente libro que la consultoría sobre cómo se ha de realizar un trabajo es distinta de lo que realmente se hace en el trabajo. Un nuevo consultor debe entender esta diferencia y adquirir los conocimientos técnicos específicos de la consultoría.

En segundo lugar, la amplitud y profundidad de los conocimientos técnicos requeridos para asesorar a los clientes suelen superar a lo que un nuevo consultor ha aprendido durante su período de estudios y en los empleos anteriores. Un consultor nuevo con cinco o diez años de experiencia profesional puede haber trabajado en dos o cuatro empleos y en uno o varios entornos empresariales y gerenciales. Esto no siempre le da una experiencia suficiente para aportar el mejor asesoramiento posible al cliente. Además, todo consultor nuevo tendrá quizá que actualizar y perfeccionar el conocimiento técnico adquirido durante sus estudios universitarios o en alguna escuela comercial.

En tercer lugar, el recién incorporado pasa a formar parte de una empresa consultiva que, cabe dar por supuesto, ha elegido unos principios y una estrategia de consultoría particulares. Esto afectará a cuestiones como la de los objetivos de la consultoría, los métodos y las técnicas de consultoría utilizados, la forma en que deben participar los clientes y las consideraciones éticas. Existe la necesidad de «adoctrinar» a los recién contratados para asegurarse de que aprenderán los métodos profesionales particulares de la empresa consultiva y de que se identificarán con sus principios.

Sin embargo, la educación de un consultor no puede nunca terminar con la capacitación inicial. E. M. Shays, Presidente del Instituto de Consultores de Empresas de los Estados Unidos, ha escrito lo siguiente: «Los consultores no pueden de ningún

modo adoptar la actitud de que la forma habitual de hacer las cosas es suficientemente buena. Probablemente ningún grupo está más duramente puesto a prueba por la explosión de la información que el de los consultores de empresas. El aprendizaje debe ser una tarea vitalicia para los consultores» '.

¿Cómo aprende un consultor? ¿Cuál es la forma más eficaz de perfeccionar a un consultor competente? Como muchos directores o gerentes, los consultores aprenden de la experiencia sobre todo. Esto incluye la propia experiencia directa del consultor en los cometidos en que su tarea consiste en abordar problemas y situaciones que proporcionan importantes oportunidades de aprender. El consultor aprende también de las experiencias de sus clientes. En realidad, aprender de los clientes actuales para prestar servicios con más eficacia a los clientes futuros es una característica fundamental de la consultoría. Además, el consultor aprende de otros consultores: sus colegas en un equipo, sus superiores, los consultores que trabajaron para el mismo cliente antes que él y otros miembros de la profesión.

El aprendizaje en el servicio, es, por consiguiente, el principal método de aprendizaje generalmente reconocido. De esa manera adquirieron su competencia en el pasado la mayor parte de los consultores, e incluso en la actualidad algunos consultores sostienen que el aprendizaje en el servicio es la única manera de llegar a ser competente. Sin embargo, la experiencia reciente ha mostrado que el aprendizaje en el servicio por sí solo no basta y que debe complementarse con otras posibilidades de aprendizaje (pero no ser sustituido por ellas). Este es el enfoque que hemos adoptado en el presente capítulo. Ese enfoque suele contar con el apoyo de las asociaciones profesionales de consultores. Por ejemplo, el reglamento de la Asociación de Consultores de Empresas del Reino Unido estipula que «a todo recién incorporado en la profesión se le debe proporcionar una capacitación regular adecuada antes de asignarlo a un cometido».

28.1 Capacitación de los nuevos consultores

Objetivos de la capacitación

El objetivo general de un programa de capacitación inicial de consultores es el siguiente:

> Asegurarse de que el consultor tiene la capacidad y la confianza suficientes para realizar cometidos en su esfera de gestión.

Como la consultoría no es fácil, la capacitación inicial debe explicarlo y demostrarlo, pero al mismo tiempo ha de proporcionar orientación suficiente al recién incorporado para que pueda iniciar su primer trabajo con confianza en su capacidad y con entusiasmo en su determinación.

El objetivo general más arriba indicado puede desglosarse en los cuatro subobjetivos siguientes:

1. Asegurarse de que el consultor puede investigar una situación existente y concebir mejoras.

Esto requiere la capacidad de reunir información y analizarla críticamente, de determinar todos los aspectos del problema y luego de concebir mejoras prácticas utilizando la imaginación y la capacidad creativa.

2. Asegurarse de que puede establecer una relación cooperativa con el cliente, conseguir que se acepten los cambios propuestos y aplicar esos cambios de manera satisfactoria.

La capacidad para establecer con facilidad contactos personales, una comprensión de los factores que estimulan o frenan el cambio, un sólido conocimiento de las técnicas de comunicación y persuasión y una buena relación recíproca con otras personas durante el proceso de aplicación son recursos esenciales de un consultor. Durante la formación inicial estos aspectos son destacados y puestos en práctica.

3. Garantizar su competencia en su esfera o disciplina.

Este subobjetivo incluye el conocimiento de todos los aspectos técnicos de su campo de actividad, con algunos de los cuales puede haber estado en contacto en su carrera anterior, y la capacidad para aplicarlos a los problemas del cliente Al mismo tiempo, un consultor debe poder observar los problemas de su particular esfera funcional en el contexto más amplio de una estrategia gerencial general y relacionarlos con problemas de otras esferas funcionales y con el entorno en el que actúa la empresa.

4. Convencer a la dirección de la organización consultiva de que es capaz de trabajar al nivel requerido, de manera independiente y bajo presión.

Sería poco realista exigir a los nuevos consultores que abordaran cualquier cometido difícil inmediatamente después de terminar su capacitación. Sin embargo, al final de su período inicial de formación, el consultor debe haber convencido a sus

superiores de que posee capacidad para encargarse de un cometido por sí solo. Al mismo tiempo, una evaluación sistemática del rendimiento del pasante debe dar a la organización consultiva información suficiente acerca de las cualidades positivas y las deficiencias del nuevo colega, para que su superior pueda ayudarlo mediante una orientación y una preparación adecuadas durante sus primeros cometidos.

Modalidades de la capacitación inicial

La concepción de un programa de capacitación inicial depende de múltiples variables, entre ellas las necesidades concretas de los que siguen la formación y los recursos de la organización consultiva. Las prácticas de las organizaciones consultivas varían. Existe una amplia gama de programas de capacitación inicial, que van desde programas planificados y estructurados con precisión hasta programas totalmente informales de duración indeterminada. No es el propósito del presente capítulo prescribir ninguna modalidad particular aplicable a todas las condiciones. No obstante, existen ciertos principios que se deben reflejar en cualquier programa destinado a nuevos consultores y también ciertas modalidades que han dado buenos resultados en diferentes situaciones.

Individualización. Los recién incorporados tienen diferentes bases de conocimientos y experiencia y diferentes características personales. No debe haber un programa de capacitación inicial uniforme, aunque todos los consultores nuevos recibirán algunos elementos comunes de capacitación inicial por razones obvias. Más adelante mostraremos cómo se puede individualizar el programa de capacitación sin que su organización resulte demasiado difícil y cara para la dependencia consultiva.

Aplicabilidad. Algunos aspectos y métodos de la consultoría se pueden explicar y ejercitar durante un curso, pero la mayor parte de la capacitación debe adoptar la forma de prácticas en la realización de las diversas tareas de un cometido de consultoría y en la relación recíproca con los clientes, bajo la orientación de un consultor experimentado. El programa debe incluir la observación de consultores experimentados en acción y la ejecución de tareas o proyectos prácticos de consultoría.

Desentumecer al pasante. El programa debe demostrar que la consultoría exige tiempo, esfuerzo y capacidad intelectual, con el fin de que el cursillista no se haga ilusión alguna acerca de las responsabilidades que ha aceptado en la profesión que acaba de elegir.

Extensión del programa. Aunque cabe sostener que un nuevo consultor necesitará varios años de experiencia para llegar a ser plenamente competente y poder actuar con escasa orientación y supervisión, sería poco práctico y psicológicamente erróneo mantener a los nuevos consultores en la categoría de pasantes durante un tiempo excesivo. Dando por supuesto que las condiciones de contratación son normales, el período de capacitación inicial no debería pasar de seis a doce meses.

Componentes fundamentales del programa de capacitación

El programa de capacitación inicial tiene tres componentes básicos:

- curso de capacitación para nuevos consultores;

- capacitación práctica en las organizaciones clientes;
- estudio individual.

Un curso de capacitación para nuevos consultores abarcará los aspectos de consultoría que han de destinarse a todos los educandos y que se podrán abordar en el aula, utilizando diversos métodos de formación, tal como se examina en la sección 28.3 *infra*. Por regla general, se tratará de un curso de internado a tiempo completo y su duración total podrá oscilar entre dos y doce semanas. Las grandes organizaciones consultivas pueden permitirse cursos más largos y organizarlos en su sede o en su centro de capacitación. Es posible que las organizaciones consultivas pequeñas tengan que enviar a sus nuevos miembros a un curso externo de consultores de empresas y completar ese curso con un breve seminario sobre sus problemas y conceptos de trabajo específico.

La formación directa tiene por objeto perfeccionar un conjunto de conocimientos prácticos, demostrar la consultoría en acción y moldear las actitudes del pasante con respecto a su nueva profesión sobre la base de su propia experiencia directa. Al planificar esta parte de la capacitación, la organización consultiva dispone de gran flexibilidad, con la condición de que tenga suficientes clientes que deseen recibir a pasantes y consultores experimentados que dispongan del tiempo y la capacidad para formar a sus nuevos colegas.

Saber si el tiempo que trabaja el pasante en una organización cliente debe ser cargado a ésta es una cuestión delicada que debe examinarse con franqueza con los clientes, sin imponer arreglos que éstos acepten con renuencia. Aunque está justificado pedir que se paguen ciertos honorarios si el trabajo de un pasante produce mejoras mensurables, no es razonable esperar que los clientes individuales soporten directamente el costo de capacitación de los nuevos consultores, dado que éste es un costo general de la dependencia consultiva. Una solución de transacción podría consistir en cobrar unos honorarios reducidos, o unos honorarios pagados por sólo una parte del tiempo del pasante. Lo mismo cabe decir del tiempo del capacitador; si éste es un consultor operativo, el tiempo que dedica a orientar y asesorar a los pasantes no debe facturarse al cliente.

El estudio individual es otro componente que aporta flexibilidad a la capacitación. Se puede pedir a un nuevo consultor que cubra algunas lagunas de sus conocimientos mediante la lectura de libros y artículos profesionales, informes finales sobre el cometido, manuales prácticos y otra documentación.

En una situación ideal, estos tres"componentes de la capacitación inicial pueden combinarse y programarse como sigue:

1) primera parte (introducción) del curso destinado a nuevos consultores (de dos a nueve semanas);
2) capacitación en el servicio (por la duración necesaria y factible);
3) segunda parte del curso (de una a tres semanas), con inclusión de seminarios sobre métodos prácticos y familiarización con los servicios, el personal y la documentación técnicos de la oficina central de la dependencia consultiva;
4) continuación de la capacitación directa en la forma apropiada;

5) no se reserva ningún período concreto para el estudio individual; éste se ha de llevár a cabo paralelamente al curso y a la capacitación en el servicio (el consultor tendrá que prever muchas horas extraordinarias que habrá de dedicar a esta tarea).

A una organización consultiva le puede resultar, sin embargo, imposible seguir este plan por diversas razones prácticas: por ejemplo, porque el número de pasantes no justifica una formación en el empleo, incluso si no existe ningún curso externo en el país. La tarea de capacitación puede ser, en este caso, más difícil para todas las personas afectadas y todo recién incorporado en la profesión tendrá que adquirir muchos más conocimientos por medio de lecturas individuales y de conversaciones con el consultor operativo (su capacitador director).

La función del capacitador

Durante las fases de contratación y selección, el nuevo consultor se reúne con consultores de categoría superior de la organización durante un breve período. No puede llegar a conocerlos bien y sólo puede obtener una idea superficial del trabajo que realiza realmente un consultor. El capacitador es el primer miembro de la organización que llega a conocer a fondo al nuevo consultor. Sienta el ejemplo de cómo se comporta un consultor y cómo consigue resultados en gran parte sin la autoridad necesaria para imponer sus ideas. Por consiguiente, el capacitador desempeña un papel importante en el desarrollo de las características que diferencian al consultor del director o gerente, el ejecutivo, el contable o el planificador. Aparte de inculcar conocimientos, el capacitador marca el tono para el nuevo consultor en su trabajo con los clientes y le ayuda a descubrir los principios y la estrategia de la empresa consultiva.

El capacitador de la oficina central es un consultor de categoría superior con amplia experiencia en las esferas de la consultoría y la capacitación. Tiene la responsabilidad general de la formación del nuevo consultor, con inclusión de la programación de la formación en el servicio. Está encargado del curso central de capacitación para los nuevos consultores y dará varias clases en el curso. Es posible que visite a los nuevos consultores durante su formación en el servicio para asegurarse de que todo funciona bien.

En un curso central de capacitación inicial de los consultores, se considera a cada pasante como un individuo que dedicará gran parte de su tiempo a un cometido en tanto único consultor operativo. También se tomará nota de su comportamiento dentro del grupo y de su capacidad para participar en la causa común, y de sus reacciones ante los problemas e ideas examinadas durante el curso.

Al nuevo consultor le puede resultar difícil ajustarse al curso. Su incorporación puede entrañar más que un simple cambio de empleo: los problemas familiares incidentales pueden ser también una fuente de distracción. El capacitador no adopta una actitud de profesor y la atmósfera en la sala donde se imparte el curso no es la de un aula escolar. Esto puede parecer evidente, pero un capacitador tiene también que aprender a hacer el trabajo por primera vez y al comienzo quizá adopte una posición

un tanto pedante. Los cursillistas deben encontrar en el capacitador a un amigo y consejero con quien contar en cualquier momento para conseguir orientación y ayuda.

El capacitador en el servicio es un consultor operativo que trabajó con un cliente. Ya está ejerciendo en la esfera en que el nuevo consultor actuará y se organiza para que éste asuma de modo gradual una parte del cometido. Debe tener igualmente capacidades de capacitación, mostrarse comprensivo con las necesidades del nuevo consultor y poder transmitirle entusiasmo para que trabaje con un cliente. En particular, tiene la responsabilidad de velar por que el nuevo consultor esté en condiciones de actuar con éxito al término de la capacitación. El capacitador directo establece una relación muy especial con el nuevo consultor. Como va a pasar varias tardes con él, se suele crear un fuerte vínculo de amistad que puede perdurar durante muchos años después de haber terminado la capacitación.

El consultor de categoría superior que supervisa al consultor operativo tiene un papel menor que desempeñar en la capacitación directa. Aparte de velar por la terminación del programa a tiempo y de aprobar los informes sobre la capacitación, se asegura de que el nuevo consultor esté satisfecho de su trabajo y no tenga preocupaciones.

Tanto el capacitador de la oficina central como el capacitador en el servicio tienen importantes responsabilidades con respecto a la evaluación del nuevo consultor.

Evaluación de la capacitación

Los progresos que realiza el nuevo consultor en su formación son atentamente vigilados por las personas que están en contacto con él y dan origen a una serie de informes. El propósito es comprobar si la capacitación está consiguiendo sus objetivos, proponer medidas correctivas (extensión del programa de capacitación, con inclusión de nuevos temas para el estudio individual, etc.) y reunir información sobre las cualidades positivas y los defectos del nuevo miembro de la organización (ésta es una información valiosísima para quienes supervisarán sus primeros cometidos). Huelga decir que la evaluación ayuda también a mejorar las políticas y los programas de capacitación de la organización consultiva.

Muchas organizaciones consultivas utilizan un sistema de informes confidenciales en donde los capacitadores (tanto de la oficina central como sobre el terreno) indican su *evaluación personal del pasante.* Hacen falta por lo menos dos informes:

- uno al final del curso de capacitación en la oficina central;
- uno al final de la capacidad en el servicio.

Se requieren informes adicionales, por ejemplo, si la capacitación inicial se subdivide en varios períodos o si la extensión de la capacitación en el servicio justifica la presentación de informes provisionales.

En los informes (véase un ejemplo de formulario de informe en la figura 28.1) se evalúa al nuevo consultor desde distintos aspectos. La evaluación se suele efectuar en una escala numérica con observaciones y ejemplos complementarios. La escala puede

Figura 28.1 Formulario de informe sobre la capacitación

INFORME DE CAPACITACION (confidencial)	Número del informe	Fecha
Cursillista	Capacitador	
Supervisor	Cliente	
Tipo de informe Informe provisional Informe final	3	Capacitación en la oficina central ---------- Capacitación en el servicio L----------1
Período abarcado por el informe	fecha inicial	fecha final duración en semanas
Descripción del trabajo realizado		

Evaluación (márquese con una x en la columna apropiada; se requieren comentarios sí el rendimiento no es satisfactorio)	A satisfactorio	B satisfactorio con reservas	C no satisfactorio	Comentarios
I. Atributos personales Capacidad intelectual				
Conducta profesional				
Aspecto físico y porte				
Iniciativa y energía				
Comunicación persona a persona				
Comportamiento social				
II. Cualidades técnicas (generales) Capacidad de diagnóstico				
Preparación de sugerencias				
Técnicas de introducción del cambio				
Comunicación verbal				
Informes escritos				
III. Capacidadesfuncionales y sectoriales específicas				

Figura 28.1 (continuación)

Evaluación	A	B	C	Comentarios
IV. Observaciones generales Asistencia y puntualidad				
Aportación al curso (como individuo)				
Aportación al curso (al trabajo en grupo)				
Aportación al trabajo sobre el terreno				
Cumplimiento de los plazos establecidos				
Rapidez y precisión				

Evaluación global del capacitador

Comentarios del supervisor

Recomendaciones relativas a su primer cometido y capacitación futura

Otros comentarios o decisiones

emplear un conjunto de números o letras, siendo frecuente un sistema común de cinco o tres puntos, como el siguiente:

1. Excelente	A. Satisfactorio
2. Muy bueno	B. Satisfactorio con reservas
3. Regular	
4. Insuficiente	C. No satisfactorio
5. No satisfactorio	

El criterio con el que se mide al nuevo consultor es el del nivel esperado de un consultor operativo en su primer cometido. La pregunta a la que se ha de contestar es la siguiente: «A tenor de los resultados actuales, ¿estará en condiciones de actuar al final de la capacitación?» La coherencia de la interpretación del criterio por el capacitador central, los capacitadores directos y los supervisores se deriva de su experiencia común y sus conocimientos de las exigencias actuales en cuanto a la actuación.

Los capacitadores examinan con el pasante los progresos que está realizando, de manera informal durante el trabajo y las sesiones de capacitación y en conversaciones oficiales que se llevan a cabo cuando se prepara el informe de evaluación. Se debe informar al nuevo consultor de sus cualidades positivas, sus defectos y cualquier otro aspecto de su trabajo.

Además de esas conversaciones, los miembros de categoría superior de la organización consultiva entrevistan al nuevo consultor durante el período de capacitación. Aparte de dar a todos los participantes la posibilidad de hablar acerca del trabajo y de sus progresos, estas entrevistas sirven para garantizar que el nuevo consultor pasará a ser un miembro plenamente integrado de la organización. Ponen de manifiesto que la dirección está interesada en él y consciente de sus avances y que proyecta darle un cometido después de terminada la capacitación.

No es necesario insistir en la importancia de la sinceridad y la crítica abierta. Tanto la eficacia y la vida futuras de la organización consultiva como las perspectivas de carrera a largo plazo de los nuevos consultores dependen de la excelencia del trabajo profesional de éstos. Cualquier duda que se tenga acerca de la capacidad de un nuevo consultor no se oculta, sino que se examina con él y con los consultores de categoría superior de la organización. Si las dudas no pueden despejarse al final del curso de capacitación, es preciso decidir si el nuevo consultor se queda o si se pone fin a su empleo. Sumando pros y contras, la terminación del empleo en esa fase temprana puede ser la mejor solución, tanto para el nuevo consultor como para la organización. Sin embargo, la terminación debe ser una excepción, siempre y cuando la elección inicial de los candidatos se haya llevado a cabo de una manera competente.

Al final del programa total de capacitación inicial es útil sacar conclusiones sobre las necesidades complementarias de capacitación del nuevo consultor y sobre la mejor manera de satisfacerlas (dando preferencia a ciertos tipos de cometidos al comienzo, por medio de un estudio individual complementario, etc.).

La concepción y ejecución del programa de capacitación requiere también una

evaluación. Los capacitadores disponen de diversos modos de evaluación, particularmente el capacitador de la oficina central que es el responsable de todo el curso. Se puede pedir a los cursillistas que formulen observaciones sobre el curso de la manera habitual. Esas observaciones pueden ser generales o concretas sobre el contenido de ejercicios individuales y el rendimiento de cada capacitador. Es necesario garantizar el carácter confidencial, ya que los cursillistas serán reacios a hacer observaciones si consideran que una crítica negativa puede volverse contra ellos más tarde. Sin embargo, la información transmitida a los capacitadores individuales puede ser un estímulo para que mejoren sus clases.

Cabe también obtener comentarios y críticas de los consultores de categoría superior responsables de los primeros cometidos. Estos pueden descubrir que los nuevos consultores carecen de conocimientos prácticos concretos; las deficiencias pueden deberse a omisiones o a un tratamiento insuficiente de ciertos temas, sea en el curso de capacitación inicial en la oficina central o durante la capacitación en el servicio. Se debe preguntar también al nuevo consultor, durante y después de la capacitación en el servicio, si ha encontrado la preparación práctica adecuada para el primer cometido.

28.2 Materias abarcadas por la capacitación inicial

Aunque hemos insistido en el carácter individual de la capacitación inicial de los nuevos consultores, cabe indicar algunas pautas generales sobre el contenido del programa. Esas pautas se refieren a las esferas principales que se han de abarcar en la mayor parte de los casos, dando por supuesto que los planificadores de esos programas de capacitación harán los ajustes adecuados para las necesidades individuales de los cursillistas. Al hacerlo, decidirán también cómo utilizar los componentes básicos de la capacitación (curso de formación, capacitación directa en el servicio y estudio individual) para tratar de las materias específicas del programa total.

Aunque existen considerables diferencias en las características profesionales de los nuevos consultores cuando se incorporan en la organización consultiva, se ha procurado resumir los atributos que deben ser comunes a unos consultores de empresas competentes que trabajan con diferentes organizaciones de consultoría. Esto ha inducido a varias asociaciones profesionales a elaborar un «cuerpo de conocimientos» para los consultores de empresas[2]; también se ha llevado a cabo cierto trabajo para establecer programas modelos de los cursos en la esfera de la consultoría de empresas[3].

En general, la capacitación de los consultores de empresas tiene que abarcar diversos temas enumerados a continuación. Esta lista de temas no pretende servir de programa de estudios modelo. Primeramente, como ya se ha mencionado, los consultores que se incorporan en la profesión tienen distintas bases y necesidades de capacitación. En segundo lugar, las organizaciones consultivas a menudo consideran más eficaz proporcionar capacitación por etapas: la capacitación inicial se limita a temas esenciales para iniciar la actuación con la orientación de un jefe de equipo o supervisor más experimentado. Otras materias se abordarán más adelante, una vez que el

nuevo consultor haya adquirido alguna experiencia directa de consultoría y haya comenzado a participar en la comercialización de los servicios, la administración de los cometidos y otras funciones. Este aspecto se examinará en la sección 28.4.

Las materias enumeradas a continuación incluyen también algunos elementos que se mencionaron en el capítulo 27 en relación con las características personales, o cualidades, de un buen consultor. Tanto el curso central como el componente de la capacitación directa deben proporcionar oportunidades y tiempo para perfeccionar características como un criterio correcto, la capacidad analítica y para resolver problemas, la capacidad para establecer relaciones interpersonales y la capacidad para comunicarse y convencer. Los programas de capacitación tendrán igualmente por objeto mejorar otras cualidades como la confianza en sí mismo, la integridad y la independencia. Estas cualidades no pueden ser el tema de ninguna clase o ejercicio particular, pero son un objetivo primordial de los esfuerzos comunes de los capacitadores y los cursillistas. Es necesario advertir también que las exigencias del programa inicial de capacitación deben ser realistas: la mayor parte de los jóvenes consultores necesitarán varios años de experiencia para adquirir plenamente las cualidades que caracterizan a un miembro competente de la profesión.

Orientación con respecto a la consultoría de empresas

- Indole y objetivos de la consultoría; consultores y clientes; la consultoría y el cambio
- Estilos y métodos fundamentales de consultoría
- Tipos de organizaciones y servicios de consultoría
- La consultoría de empresas como carrera
- Organización de la profesión
- Deontología profesional en el trabajo de consultoría
- Evolución histórica, situación actual y perspectivas futuras de la consultoría

Visión de conjunto del proceso de consultoría

- Marco y etapas de un cometido de consultoría (proyecto)
- Iniciación
- Diagnóstico
- Planificación de la acción
- Ejecución
- Terminación

Técnicas de consultoría I: Análisis y solución de problemas

- Enfoque sistemático de la solución de problemas en la gestión y la empresa
- Métodos de diagnosticar el rendimiento de una organización

- Recopilación de datos y técnicas de registro
- Técnicas de análisis de datos y problemas
- Técnicas de elaboración de propuestas de medidas
- Técnicas de pensamiento creativo
- Técnicas de evaluación y selección de posibilidades
- Técnicas de medición y evaluación de los resultados logrados por los proyectos de consultoría

Técnicas de consultoría II: Técnicas de comportamiento y comunicación

- Aspectos humanos y de comportamiento del proceso de consultoría y de la relación entre el consultor y el cliente
- Comportamientos del consultor y del cliente
- Psicología del cliente
- La consultoría y la cultura
- Técnicas de diagnóstico de las actitudes, las relaciones humanas, la conducta y los estilos de gestión en las organizaciones
- Técnicas de comunicación y persuasión
- Trabajo de equipo y dirección de las reuniones
- Utilización de la capacitación en las consultoría; evaluación de las necesidades de capacitación; concepción de programas de capacitación
- Técnicas de capacitación del personal y de los ejecutivos
- La cortesía y los buenos modales en las relaciones entre el consultor y el cliente
- Redacción eficaz de informes

Técnicas de consultoría III: Cometidos de comercialización y gestión

- Principios de la comercialización en los servicios profesionales
- Técnicas de comercialización
- Propuestas a los clientes (planificación, preparación y presentación)
- Los contratos de consultoría y su negociación
- La determinación de los honorarios
- Estructuración, planificación y dotación de personal de un cometido (proyecto)
- Administración y control de un cometido
- Presentación de informes al cliente y a la organización consultiva

Administración y perfeccionamiento de una organización consultiva

- Consideraciones para establecer una organización consultiva
- Aspectos económicos y estrategia de una organización consultiva
- Forma jurídica y estructura de la organización
- Cultura de la organización y estilos de dirección
- Contratación, perfeccionamiento y remuneración de los consultores
- Gestión financiera
- Gestión y control operativos; vigilancia del rendimiento
- Administración interna

La teoría y la práctica de la gestión

Como ya se ha mencionado, en algunos casos la capacitación inicial de un nuevo consultor incluirá también temas determinados de gestión de empresas. Las organizaciones consultivas contratan cada vez más especialistas con una excelente formación técnica, pero con una perspectiva más bien limitada y unos conocimientos reducidos del medio ambiente empresarial y gerencial. Esos recién contratados pueden necesitar una capacitación para relacionar su trabajo con otros aspectos y esferas de la gestión y comprender los contextos económico, social, político y cultural en que actuarán. Tanto los clientes como las propias empresas consultivas utilizan cada vez más las computadoras y, en consecuencia, muchos nuevos consultores, incluidos los que proceden de la práctica comercial, necesitarán cierta capacitación en aplicaciones de la informática.

28.3 Métodos de capacitación

Métodos constituidos por cursos de capacitación

Para la capacitación de nuevos consultores se utilizan diversos métodos, en particular los participativos, y aquellos en que el cursillista puede ajustar el ritmo de aprendizaje a sus capacidades.

A fin de impartir conocimientos sobre ciertos temas, será necesario que se den clases, pero éstas se complementarán con debates, ejercicios prácticos y otras técnicas. En muchos casos, las clases puede ser sustituidas por la lectura de textos (verbigracia, sobre el origen y la historia de la consultoría, sobre los tipos de especialización y las organizaciones consultivas) o por la utilización de medios auxiliares de aprendizaje audiovisuales (por ejemplo, videocintas). Las materias que requieren el mejoramiento de los conocimientos prácticos exigen técnicas que permitan ejercitarlos. Esto se puede lograr en cierta medida en un curso de capacitación utilizando situaciones y ejercicios de aprendizaje adecuadamente elegidos.

Arthur Turner ha resumido así su experiencia con métodos adecuados para la capacitación en técnicas de consultoría de incentivación del proceso.

«Los programas internos de perfeccionamiento deben basarse en conocimientos teóricos en esferas como la sociología industrial, la ciencia política, el comportamiento de la organización, la psicología, la psicología social y la comunicación interpersonal. No obstante, esos programas tienen que insistir en la práctica más que en el conocimiento teórico, mediante debates y sesiones de simulación de funciones en que se adquieran las técnicas por medio de la práctica, la reflexión y la experimentación. Lo importante no es lo que *se debe saber,* ni siquiera lo que *se debe hacer,* sino lo que *se está haciendo,* aquí y ahora, y lo que se ha hecho y habrá que hacer, en situaciones de interacción específica con miembros de una organización cliente. En otras palabras, las sesiones de aprendizaje para perfeccionar las técnicas del proceso deben estar constituidas primordialmente por un debate abierto entre colegas de un cliente determinado en situaciones específicas, complementado con la simulación de funciones y situaciones reales y deseadas de interacción entre el consultor y el cliente. Las sesiones de aprendizaje deben ser dirigidas por alguien experto en facilitar este tipo de aprendizaje experimental, que pueda examinar, cuando sea pertinente, unos conceptos de comportamiento sencillos pero eficaces para ayudar a entender los acontecimientos anteriores y estimular la experimentación útil de nuevos métodos.

»Los tres conocimientos prácticos más importantes que se han de desarrollar para llevar a cabo un proceso de consultoría eficaz son, en mi opinión, los siguientes: diagnóstico del comportamiento, capacidad de escuchar y capacidad de comportarse de manera auténtica.

»Se desarrolla la técnica de diagnóstico para examinar y debatir qué está sucediendo dentro de las organizaciones clientes. De las deliberaciones surgen hipótesis que se pueden poner a prueba en contactos posteriores con el cliente. En esos exámenes y experimentos con diferentes métodos, los consultores descubren, quizá a pesar suyo, que el diagnóstico eficaz del comportamiento es a menudo en parte intuitivo y no sólo un proceso lógico.

>>Saber escuchar con mucha atención es una aptitud esencial del proceso de consultoría. Los buenos consultores aprenden a escuchar entendiendo lo que se quiere decir y no sólo lo que se dice, a captar sentimientos y no sólo hechos y a oír lo que es duro de admitir y no sólo fácil de decir. Esta cualidad sólo se puede desarrollar practicándola y recibiendo la aportación de un público amigo que ha oído las mismas palabras y observado las mismas señales no verbales. Es fácil decir a los consultores cómo deben escuchar y que los consultores admitan que esto es conveniente. Sin embargo, ayudarlos a que comprendan que no escuchan tan bien como ellos piensan y conseguir luego en la práctica una mejora de esta capacidad requiere una serie de sesiones de trabajo meticulosamente diseñadas y dirigidas con eficacia.

>>Asimismo, es preciso captar que comportarse de manera auténtica es otra cualidad necesaria. Los consultores tienen que poder ser ellos mismos, comportarse según sus propios valores y a veces presentar al cliente hechos y opiniones que no son de su agrado. Los pequeños debates en grupo y los psicodramas de experiencias reales proporcionan el mejor marco para desarrollar la aptitud de entenderse uno mismo tanto como a los demás y de expresar de manera útil y constructiva la propia opinión, aun cuando la otra persona quizá no desee oírla» [4].

Los estudios de casos pueden poner al nuevo consultor enconocimiento de diversas situaciones de consultoría y proporcionarle un buen material de debate; laorganización consultiva debe estar en condiciones de preparar sus propios estudios de casos o historiales a partir de sus cometidos anteriores.

Los ejercicios prácticos pueden dar a conocer al consultor cursillista diversas prácticas comunes como las siguientes:

- expresarse con eficacia y persuasión;
- realizar entrevistas de investigación;
- analizar las cuentas de la compañía y preparar ratios;
- examinar la dirección y el control;
- redactar comunicaciones;
- métodos de elaboración de diagramas;
- concepción de sistemas y procedimientos;
- medición del trabajo.

El psicodrama constituye una excelente forma de presentar la práctica de consultoría en situaciones de aprendizaje. Se realiza en una situación controlada, por ejemplo, en un aula, en que los errores se utilizan para enseñar y no tienen consecuencias desastrosas. Por ejemplo, como una gran parte del trabajo de un consultor encargado de un cometido concreto consiste en presentar propuestas a los clientes y su personal, es útil organizar psicodramas (o ejercicios de desempeño de funciones) en los que se representa:

— una entrevista con el personal para obtener hechos acerca de los problemas de un cometido;
— la manera de hacer frente a situaciones difíciles o a reclamaciones del personal con respecto a los cambios propuestos;
— la forma de persuadir a los miembros del personal del cliente de que acepten un nuevo método de actuación;
— la explicación al cliente de las conclusiones sacadas de sus informes financieros;
— la presentación de un informe sobre el cometido al cliente;
— la manera de contestar a preguntas embarazosas del cliente o de los miembros de su personal.

Los psicodramas tienen que ser realistas y poner a prueba a los participantes en situaciones lo más cercanas posibles a las que se dan en la vida diaria. La información de los resultados después del ejercicio es esencial. Se han de tener en cuenta cuatro requisitos:

- un cursillista ha de desempeñar el papel de consultor;
- otros cursillistas desempeñarán los papeles del cliente o de otras personas;
- por lo menos dos cursillistas actuarán como observadores, y tendrán instrucciones de vigilar ciertas características del comportamiento de los «actores»;
- se han de preparar instrucciones concretas para todos los participantes.

Se prevé tiempo para instruir a los que participan en el psicodrama y los observadores, y para absorber el material de información, con inclusión de la preparación de las cifras necesarias. Después del psicodrama, los observadores formulan comentarios y un debate general permite sacar las lecciones que se han de aprender. Para ello se pueden utilizar medios auxiliares como una grabadora o una televisión de circuito cerrado.

Métodos de capacitación en el servicio

En la capacitación en el servicio el consultor aprende principalmente realizando un diagnóstico práctico, resolviendo problemas y trabajando en un proyecto. Como estas actividades se llevan a cabo en una situación real, que puede ser muy sensible a errores, el consultor en fase de formación será orientado e incluso controlado por el capacitador de manera más detallada de lo que podría ser necesario en otra situación. Sin embargo, quizá no sea fácil hallar situaciones en que el nuevo consultor practique no sólo unas pocas, sino una amplia variedad de las técnicas que constituirán con el tiempo sus herramientas de consultoría.

En este caso igualmente la información sobre lo que el consultor hizo y cómo lo hizo es una dimensión esencial de la capacitación. El jefe o supervisor del equipo que actúa como capacitador directo debe proporcionar esa información, creando una atmósfera en la que todos los aspectos del trabajo y el comportamiento se examinen abiertamente sin turbar al nuevo colega. Todo el equipo encargado del cometido puede participar en esas discusiones.

El psicodrama se puede utilizar para ensayar actividades antes de la representación «en vivo» posterior. En esta forma de psicodrama, el nuevo consultor y el capacitador ensayan en la oficina o en el hogar por la tarde y pueden prever y rectificar las equivocaciones.

En algunos casos, todo un proyecto de consultoría se puede concebir y utilizar como una experiencia de capacitación. Así se ha hecho en cursos externos para consultores de empresas, como en diversos tipos de cursos para directores y gerentes y estudiantes de administración de empresas. Esas simulaciones se pueden acercar mucho a una situación real. Con todo, no hay que perder de vista las diferencias: por ejemplo, si el cliente está de acuerdo con el proyecto de consultoría, pero no paga unos honorarios normales por él, esto puede influir en la participación y actitudes del personal del cliente cuando colabore con el consultor pasante.

28.4 Capacitación complementaria y perfeccionamiento de la formación de los consultores

Como se ha mencionado al comienzo del presente capítulo, en la consultoría de empresas la educación permanente es indispensable. Esta idea no es nueva. Muchas organizaciones consultivas han adquirido y mantienen su excelente reputación pre-

cisamente debido a sus constantes esfuerzos por perfeccionar la competencia de su personal.

Orientaciones principales del perfeccionamiento de la formación de los consultores

Numerosas actividades de perfeccionamiento del personal en las organizaciones consultivas se pueden clasificar en una o más de las cuatro esferas siguientes.

Perfeccionamiento de la competencia funcional. Mantenerse al tanto de los acontecimientos y aumentar los conocimientos y la competencia en la propia esfera de actividades constituyen la base de un perfeccionamiento de la formación del consultor operativo. Numerosas actividades de capacitación y perfeccionamiento en una organización consultiva están centradas en este objetivo.

Dominio de nuevas esferas. Un consultor puede aprender nuevas materias que complementan su campo principal de actividad para ampliar su capacidad de entender los cometidos relacionados con diversas funciones de gestión, quizá con miras a pasar a ser un consultor generalista capaz de dirigir equipos mixtos de especialistas funcionales, para actuar como asesor en problemas de administración general y para realizar estudios de diagnóstico de empresas comerciales y otras organizaciones. Otra razón para aprender nuevas materias puede ser la intención de la organización consultiva de incorporarse en nuevas esferas técnicas. Numerosas organizaciones consultivas prefieren transferir sus consultores más dinámicos, que están familiarizados con los principios que rigen la organización y sus prácticas, a estas nuevas actividades en lugar de asignar a consultores recién contratados.

Perfeccionamiento de las aptitudes y técnicas necesarias para impulsar el proceso. La experiencia ha demostrado ampliamente que la capacitación inicial de un nuevo consultor es sólo un primer paso en el desarrollo del conocimiento práctico necesario para percibir, diagnosticar, entender e influir en el comportamiento humano en las organizaciones. La capacitación complementaria de todos los consultores (sin excepción alguna) guarda relación, por tanto, con la *forma* de llevar a cabo la consultoría de empresas en lo que se refiere a las personas, con inclusión de unas relaciones eficaces entre el cliente y el consultor, el papel del consultor en la transformación de la organización y la capacidad del consultor de impulsar el proceso requerida con respecto a diversas instituciones.

Preparación para unas mejores perspectivas de carrera. En esta esfera cabe incluir el perfeccionamiento del personal necesario para ocupar puestos de jefe de equipo, supervisor, jefe de división, asociado y otros de categoría superior relacionados con la administración y la expansión de la empresa. El mejoramiento de las perspectivas de carrera entraña la necesidad de utilizar un enfoque más amplio y de adquirir una competencia técnica en varias esferas.

Organización y métodos de la capacitación complementaria

Existen ciertas características en la práctica de consultoría que dificultan la organización de la capacitación complementaria y el perfeccionamiento. Por ejemplo,

la mayor parte de los consultores de la misma disciplina están geográficamente dispersos y se ocupan de cometidos separados. Organizar un debate técnico puede requerir un esfuerzo de organización especial. Además, el carácter específico de muchos cometidos de consultoría induce a los consultores a ser individualistas y esto crea un problema constante en lo que se refiere a la transferencia de experiencias de trabajo eficaces de un consultor a otro.

No obstante, la profesión tiene también muchas características que facilitan el perfeccionamiento del consultor. Las energías y el tiempo de un consultor están mucho menos absorbidos por asuntos de rutina y procedimientos establecidos que los de un director o gerente que actúa en la misma esfera técnica. El consultor puede enfocar cada nuevo cometido como un reto en el que la innovación es posible y conveniente. De esa manera, está en condiciones de afinar su método de manera constante y nunca carece de oportunidades para la aplicación práctica de ideas y sugerencias extraídas de las obras de consulta u otras fuentes. Por otro lado, un consultor aprende mucho de cualquier organización cliente, pero para reforzar su aprendizaje debe comparar, generalizar, conceptualizar y tratar de aplicar un enfoque nuevo más eficaz a los cometidos posteriores. Tiene que evitar la trampa de una aplicación mecánica de soluciones anteriores a nuevas situaciones. Como es obvio, la mayor parte de las enseñanzas derivadas de la experiencia, incluida la experiencia propia del consultor y la de sus colegas, así como la de los clientes, se adquiere en el trabajo: se aprende haciendo y observando cómo hacen otros. Sin embargo, el aprendizaje se promueve también por medio de otras oportunidades y enfoques.

Orientación profesional de los consultores de categoría superior. Como sabemos, los consultores supervisores y los jefes de equipo, entre otros, son responsables del perfeccionamiento de los consultores operativos que dependen de ellos. Proporcionan orientación al examinar los progresos del trabajo y debaten las soluciones propuestas por el consultor operativo. Esos debates pueden ampliarse para informar al consultor operativo de la experiencia derivada de otros cometidos, o de las técnicas utilizadas por los colegas. Una característica importante de la orientación de los consultores experimentados es que deben ayudar a los consultores operativos a mejorar sus características personales y sus técnicas de comunicación. Se deben organizar debates en el marco de los equipos encargados de un cometido sobre la experiencia adquirida del proceso de consultoría y utilizar ésta para el perfeccionamiento del personal con carácter regular.

Seminarios y conferencias. En muchas organizaciones consultivas se organizan seminarios breves y conferencias para el personal profesional. Cabe celebrar una conferencia anual en la que se trate de temas técnicos y metodológicos útiles para todos los consultores, así como de asuntos de política y administración. También se pueden organizar seminarios en divisiones funcionales, sobre una base regional o de otras formas. Existen asimismo diversos seminarios externos sobre temas de consultoría y empresariales que pueden resultar beneficiosos para los consultores. Esos servicios son proporcionados por asociaciones de consultores, institutos de perfeccionamiento del personal de dirección y, en algunos países, también por consultores privados que se concentran en la capacitación de otros consultores.

Información al personal de consultoría. Aunque la difusión e información no garantizan en sí la capacitación y el perfeccionamiento (la información se puede ignorar o interpretar mal), no dejan de ser una aportación básica para el aprendizaje en la organización consultiva. Un sistema adecuadamente organizado de información y documentación debe suministrar a los consultores operativos hechos e ideas que tienen que conocer, y, cuando procede, aplicar en sus cometidos. La información adicional puede también proceder de la asociación de un consultor con una organización profesional.

Lecturas. Los consultores han de adquirir el hábito de la lectura de las principales publicaciones periódicas profesionales, los documentos técnicos, publicaciones nuevas importantes e informes internos de consultoría relacionados con su campo de actividad.

Cometidos de investigación y desarrollo. Los cometidos de proyectos especiales, como el establecimiento de una nueva línea de consultoría o la preparación de un manual práctico basado en la experiencia anterior de la organización consultiva, son excelentes oportunidades de aprendizaje para los miembros del personal de categoría superior.

Función de capacitación. Uno de los métodos mejores de perfeccionamiento personal consiste en enseñar a otros. Los consultores tienen múltiples oportunidades de hacerlo, sea con el personal del cliente durante la realización de los cometidos o en el centro de capacitación de la organización consultiva, o como profesores a tiempo parcial en institutos y escuelas de perfeccionamiento del personal de dirección.

Capacitación para desempeñar funciones de supervisión. La promoción al puesto de supervisor suele producirse varios años después de ejercer como consultor. Alguna experiencia de la función se adquiere observando a los consultores experimentados en acción y orientando a nuevos consultores pasantes. La capacitación relativa a la promoción suele ser bastante breve y está a cargo de consultores de categoría superior experimentados que son buenos capacitadores. La capacitación se realiza en parte en sesiones regulares celebradas en la oficina central y en parte con consultores experimentados de categoría superior en acción. La capacitación en la oficina central y las sesiones de información requieren unas tres semanas, mientras que la capacitación con consultores experimentados de categoría superior puede extenderse a varios meses. Durante ese período el consultor promovido trabaja en gran parte de manera independiente, con una orientación y asesoramiento ocasionales de su colega más experimentado.

Planificación y preparación del presupuesto

La diversidad de las carreras y necesidades de capacitación de los consultores individuales, así como el deseo de ser flexible para atender a las necesidades de los actuales clientes, dificultan la planificación de un perfeccionamiento del personal y la observación de lo que se ha planificado. Con todo, cierta planificación es útil. Algunas empresas consultivas utilizan normas indicativas que muestran el tiempo medio dedicado por un miembro del personal a la capacitación en un año civil: por ejemplo,

entre 40 y 60 horas de capacitación regular. Partiendo de ese dato, se puede establecer un presupuesto correspondiente, teniendo en cuenta si la capacitación se organizará en la organización o fuera. Por regla general, el costo de la capacitación por miembro del personal será superior al de la capacitación de un director o un miembro del personal en muchos otros sectores.

La planificación individual es aún más importante. Es útil establecer objetivos de capacitación que reflejen los objetivos de carrera y que permitan al consultor medir sus progresos. En particular, esos objetivos de capacitación deben ser claros para los primeros años de actuación, tomando como base la evaluación hecha al final del programa inicial de capacitación, y para los exámenes periódicos posteriores del rendimiento. Si bien siempre se requerirá cierta flexibilidad para decidir acerca de la participación en actividades específicas de capacitación, ésta no debe ser puesta de lado constantemente para atender a la carga de trabajo actual.

En la consultoría, más que en muchas otras profesiones, el individuo asume la responsabilidad principal de su propio perfeccionamiento. El perfeccionamiento profesional del consultor es sobre todo obra de él mismo y los resultados conseguidos dependerán principalmente de la ambición, determinación, perseverancia y capacidad intelectual del interesado. Esto es obvio para el consultor independiente, que sabe muy bien que asume la plena responsabilidad de su propio futuro. Sin embargo, un miembro de una organización consultiva que trabaja en tareas asignada por su dirección puede también mostrar una gran iniciativa e interés en el logro de sus metas de carrera y objetivos de capacitación, y aprovechar todas las posibilidades para mejorar su competencia. Por consiguiente, el buen resultado del perfeccionamiento del personal en una organización consultiva bien administrada es el fruto de un esfuerzo conjunto de la dirección y de cada consultor.

[1] E. M. Shays: «Leaming must be a life-long job for consultants», en *Journal of Management Consulting,* vol. 1, núm. 2, 1983. El artículo proporciona un buen resumen de las ideas actuales de la profesión sobre la capacitación complementaria y el perfeccionamiento de los consultores de empresas.

[2] El primer intento importante lo llevó a cabo ACME, que publicó su cuerpo común de conocimientos con respecto a los consultores de empresas en 1957. El Instituto de Consultores de Empresas de los Estados Unidos ha elaborado un cuerpo de conocimientos para los consultores que solicitan el reconocimiento del Instituto.

[3] Por ejemplo, una conferencia sobre la formación de los consultores de empresas celebrada en Salt Lake City, Utah, en febrero de 1985, llegó a un acuerdo sobre un «modelo de esbozo de curso sobre consultoría de empresas». Véase J. Owen Cherrington y K. D. Stocks: «Master plan for teaching consultants», en *Journal of Management Consulting,* vol. 2, núm. 3, 1985.

[4] Nota técnica proporcionada por Arthur Tumer.

LA PROFESION DE CONSULTORIA EN LOS PAISES EN DESARROLLO

29

Nuestro libro se dirige a los consultores de empresas de todo el mundo, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo. Sin embargo, los países menos adelantados afrontan ciertos problemas y limitaciones específicos que influyen en el crecimiento de su propia profesión de consultoría y en la manera en que sus consultores nacionales adquieren conocimientos prácticos y especializados. En los capítulos anteriores se han hecho numerosas referencias a la consultoría en los países en desarrollo. En este capítulo se presenta una descripción general de la situación actual de la consultoría de empresas en los países en desarrollo y se procura esbozar algunas propuestas de medidas para reforzar la profesión de consultoría.

29.1 Demandayoferta

Existen tres razones principales que justifican la creación y promoción de una profesión de consultoría de empresas en los países en desarrollo. En primer lugar, los progresos de la autonomía entrañan, entre otras cosas, el establecimiento de servicios profesionales nacionales capaces de reducir la dependencia de los expertos extranjeros. En segundo lugar, nadie está en mejor situación que los profesionales nacionales para adaptar conocimientos prácticos de gestión de que se dispone en todo el mundo a las condiciones específicas de cada país. En tercer lugar, existe una razón financiera de peso: la reducción del uso de consultores extranjeros caros permite disminuir el costo de los componentes de consultoría de muchos proyectos, ahorra divisas y pone los servicios de consultoría al alcance de los clientes nacionales, incluidas las pequeñas empresas.

Estas tres razones son importantes y generalmente admitidas. No obstante, la expansión de la consultoría de empresas en los países en desarrollo ha sido lenta, más que la expansión de otras profesiones, como la consultoría técnica, la arquitectura o la contabilidad.

Sólo en unos cuantos países, como el Brasil, Egipto, Filipinas, India, Indonesia y Nigeria, existe un núcleo nacional de la profesión de consultoría de empresas; esto se debe principalmente a la existencia de un sector industrial dinámico, la disponibili-

dad de fondos para financiar la consultoría y una enseñanza superior de buena calidad. En la mayor parte de los países en desarrollo existen unos cuantos consultores individuales o pequeñas empresas y la dependencia de consultoría de un centro de productividad o de perfeccionamiento del personal de dirección nacional ofrece una limitada variedad de servicios de consultoría de empresas, pero no una profesión organizada capaz de satisfacer las diversas necesidades de las empresas nacionales.

Como es obvio, la demanda de servicios de consultoría de empresas en un país refleja el nivel de industrialización y desarrollo económico que ha alcanzado y la complejidad de los problemas administrativos y empresariales que afrontan los sectores privado y público. La necesidad de eficiencia y de alcanzar niveles de rendimiento superiores figuran entre los factores más importantes: cuando no existe competitividad ni presión para conseguir eficiencia, suele haber menos oportunidades para realizar trabajos de consultoría.

Una parte considerable de la demanda de servicios de consultoría en estos países ha sido creada por proyectos de desarrollo, que en su mayoría corresponden al sector público. Sin embargo, a menudo no es el gobierno, sino el donante o el organismo prestamista el que determina la necesidad de un cometido importante de consultoría que se ha de realizar como parte de la concepción y aplicación de un proyecto. Por regla general, esta demanda de intervención de consultores de empresas es de un nivel bastante complejo (verbigracia, la concepción de una nueva empresa, la reestructuración de un ministerio o la programación y coordinación eficaces de actividades relacionadas con la construcción de una central eléctrica). Muchos de estos proyectos de consultoría superan las capacidades de los escasos consultores nacionales, por lo que se ha de recurrir a consultores extranjeros para que realicen la tarea. Como resultado de ello, muchos organismos y empresas de países en desarrollo muestran una preferencia por las organizaciones de consultoría extranjeras. A su vez, los consultores de los países desarrollados consideran el mundo en desarrollo como un mercado importante para sus servicios. En algunos casos, se prevé una participación reducida de consultores nacionales en esos proyectos y, para tener en cuenta esta situación, algunos gobiernos han promulgado diversas reglamentaciones.

Este ha sido, en lo esencial, el escenario de consultoría de empresas típico de los países en desarrollo en los últimos quince años. La situación descrita ha creado un problema «del huevo o la gallina» con respecto a la consultoría de empresas de los países en desarrollo. Los cometidos existentes superan su competencia en la mayor parte de los casos, pero ¿cómo pueden los consultores nacionales aumentar su competencia, si los cometidos que proporcionan oportunidades de aprendizaje van a parar a manos de consultores extranjeros? Por otra parte, los consultores de empresas nacionales (los institutos de perfeccionamiento del personal o los centros de productividad privados y estatales) pueden abordar los problemas menos complejos que afrontan las pequeñas empresas privadas nacionales y algunas empresas públicas, pero en estos círculos la necesidad de consultoría y los beneficios que producirán los servicios de consultoría que den éxito se entienden a menudo mal. Si se recurre a un consultor, esto se puede considerar como un favor que se le hace y no como un servicio eficaz que se presta a la empresa.

29.2 Problemas especiales que afrontan los consultores

La situación de la consultoría de empresa difiere de un país a otro; incluso en algunos de los llamados países menos adelantados hay personas y equipos capaces de realizar trabajos excelentes. Algunos problemas cuya existencia obstaculiza la consultoría son, sin embargo, bastante comunes en esos países.

Demostración de la utilidad

En los países en desarrollo, muchos hombres de negocios y directores de empresa no comprenden por qué deben recurrir a un consultor y cómo una persona que no está empleada por la organización puede ser de alguna utilidad para resolver sus problemas. No existe una tradición asentada de utilización de expertos externos. En las culturas autocráticas, los administradores y los directores reciben órdenes de sus superiores y dan órdenes a sus subordinados, sin un asesoramiento independiente sobre la línea de acción que se ha de seguir. La edad del consultor puede constituir también un problema en culturas en que se supone que una persona que disfruta de una situación social superior no debe recibir asesoramiento de una persona más joven. Además, existe un problema de confianza: los hombres de negocios no están seguros de que la información transmitida a un consultor no pase finalmente a disposición de los recaudadores de impuestos o de algún otro servicio público. En general, existe escasa experiencia con respecto a la ética profesional.

Las reuniones con hombres de empresa para explicarles la índole y las ventajas de la consultoría son ciertamente útiles y pueden ser organizadas por asociaciones de consultores (cuando existan), instituciones de perfeccionamiento del personal de dirección, asociaciones de empleadores, cámara de comercio o departamentos estatales. Sin embargo, es esencial demostrar en la práctica cómo actúan los consultores. Los hombres de negocios y los directores de empresas deberían enterarse por sus colegas de lo que puede lograr un consultor nacional, y aun mejor sería que lo vieran por sí mismos. Por supuesto, un buen resultado es algo más que un informe: el ejemplo debe ser un cometido que incluye la aplicación y que produce resultados mensurables, tales como un aumento de las ventas, un mejoramiento del mantenimiento con sus consiguientes ahorros o una empresa mixta en que la tecnología extranjera se adapta y aplica en el país con eficacia.

Hace falta realizar un esfuerzo organizado de comercialización para dar a conocer esos casos, con el acuerdo del cliente interesado. Las organizaciones de empleadores pueden ser muy útiles para dar a conocer a sus miembros los cometidos que han dado resultado. Se pueden utilizar técnicas de comparación entre empresas, señalando las mejoras que motivaron el aumento y el rendimiento en compañías cuyos indicadores de resultados se estaban comparando con las otras empresas [1].

Oferta de un conjunto de servicios eficaces

Al decidir qué servicios se han de ofrecer a clientes potenciales, un consultor de un país en desarrollo debe guiarse por dos principios fundamentales:

- qué servicios él o su equipo pueden prestar;
- qué servicios considerará el cliente más útiles.

El primer criterio es evidente, pero su aplicación puede causar dificultades, si un consultor no experimentado no está en condiciones de determinar qué tareaspuede realizar y qué tareas le resultan difíciles. En realidad, algunosjóvenes consultores suelen supervalorar una buena formación e infravalorar la importancia de la experiencia con respecto a la competencia del consultor. La experiencia es muy importante en situaciones empresariales poco estructuradas y complejas sobre las que ni siquiera los mejores libros de texto dan mucha orientación. Gran parte de la consultoría de empresas guarda relación con cuestiones que corresponden al arte de la gestión y la experiencia es necesaria para encontrar y aplicar la mejor solución. Este puede ser uno de los motivos por los que el progreso de la consultoría de empresas en los países en desarrollo ha sido menos rápido que los de la consultoría técnica, donde una buena formación y unos sólidos conocimientos de los principios y métodos científicos hacen posible realizar una consultoría eficaz con menos experiencia de la que es necesaria para asesorar sobre cómo administrar organizaciones complejas y cómo resolver sus problemas interdisciplinarios.

Los consultores de empresas a menudo no tienen debidamente en cuenta el segundo criterio, ya que tienden a ofrecer lo que les gusta hacer y no lo que facilitaría la vida del director de una empresa. Por ejemplo, muchas organizaciones de países en desarrollo no están interesadas en obtener asistencia sólo en una esfera reducida (verbigracia, en la capacitación de supervisores o de vendedores), sino que necesitan una ayuda compleja que incluye asesoramiento sobre la legislación, tributación, protección del medio ambiente, transferencia de tecnología, concesión de licencias, organización de la producción, diseño o puesta a prueba de productos, crédito, exportaciones, uso de divisas, perfeccionamiento del personal de dirección y otras cuestiones. La mayor parte de los consultores de empresas no están organizados, o no están suficientemente bien conectados con otros profesionales, para proporcionar una asistencia global de ese tipo. Con todo, incluso en la consultoría en los países industrializados se han producido grandes cambios en los últimos diez años y muchas empresas consultivas tratan de ofrecer algo más que una «pura» consultoría de empresas.

Se plantea asimismo el problema de la metodología utilizada. Muchos cometidos terminan con un informe redactado por el consultor, que nunca se aplica. Los consultores participan en la aplicación de sus propuestas sólo en un pequeño número de cometidos; esto reduce en gran medida las oportunidades de aprender del cliente y de los propios errores. Además, raras veces se recurre a la consultoría de participación o impulsión del proceso. Muchos clientes participan de modo insuficiente en los cometidos de consultoría realizados en sus organizaciones y la relación entre el consultor y el cliente sigue siendo relativamente reducida.

Prestación de servicios a los sectores sociales

Como ya se ha mencionado en las secciones 1.3 y 5.3, en todos los países se recurre cada vez más a los consultores de empresas para que ayuden a resolver proble-

mas específicos administrativos, empresariales, de capacitación y eficiencia en los programas y organizaciones de desarrollo social. Esta esfera ha adquirido una dimensión especial en los países en desarrollo. No obstante, están lejos de aprovecharse las oportunidades de utilizar a los consultores nacionales y de crear unos servicios de consultoría (externos e internos) que se especialicen y capaciten en el trabajo en el sector social. Quedan muchas cuestiones por resolver. Por ejemplo, puede haber cierto campo de aplicación para «consultores descalzos» que trabajen con las comunidades rurales y el sector no estructurado. Sin embargo, si la consultoría de empresas clásicas es demasiado complicada y poco adecuada, ¿cuáles deben ser las características, grado de instrucción, especialización en el empleo, métodos de trabajo y posibilidades de carrera del candidato adecuado para este empleo? ¿Cuál es el conjunto eficaz de servicios? ¿Cómo debe organizarse y remunerarse este tipo de consultoría? Aún no hay respuestas para estas preguntas.

Colaboración con consultores extranjeros

El trabajo realizado por consultores extranjeros proporciona una amplia variedad de oportunidades para promover la profesión de consultoría de empresas nacionales. Lamentablemente, muchas de esas posibilidades se pierden. Algunos consultores extranjeros no desean capacitar a consultores de los países en desarrollo a quienes consideran como futuros competidores. En cambio, las mejores organizaciones de consultoría de empresas que actúan en los países en desarrollo no comparten esta opinión y consideran a los consultores nacionales como sus aliados y asociados. Algunas de estas organizaciones han establecido oficinas en varios países en desarrollo en Ias que cada vez emplean a más personal profesional nacional o han concertado acuerdos de colaboración con empresas consultivas nacionales independientes (véase también la sección 26.5).

Varios gobiernos y organismos donantes han adoptado procedimientos con arreglo a los cuales consultores extranjeros han formado equipo con consultores nacionales en todos los cometidos o deciden caso por caso si esa colaboración es factible y deseable. Este método ha creado ciertamente condiciones favorables para que los consultores nacionales obtengan empleo y aprendan de sus colegas extranjeros.

Los beneficios reales derivados de la colaboración dependen de varios factores. Hay casos en que, para satisfacer al legislador, el consultor local es sólo un hombre de paja o un agente que se ocupa de los arreglos en el país y los contactos con las autoridades públicas. A menudo, los consultores nacionales se ven limitados a desempeñar tareas sencillas y rutinarias de las que aprenden muy poco. Por tanto, se deben concebir proyectos conjuntos, empresas mixtas y otros tipos de arreglos no sólo para cumplir los requisitos legales y otros requisitos oficiales, sino también para reflejar una estrategia con miras al fortalecimiento del consultor nacional asociado por medios que han examinado los dos asociados y que ambos consideran plenamente aceptables.

Mejoramiento de los niveles éticos

Al adquirir un carácter más profesional, la consultoría de empresas en los países en desarrollo se enfrenta a menudo con problemas éticos. Como hay muchos jóvenes

consultores con escasa experiencia, a menudo carecen de modelos con los que puedan comparar su propia competencia, comportamiento y normas de actuación. Algunos jóvenes consultores suelen supervalorar su propia capacidad y se representan inadecuadamente al ofrecer sus servicios a los clientes.

En algunos países hay también «profesionales» de dudosa competencia técnica e integridad, que se aprovechan de que numerosos directores de empresa y administradores nacionales carecen de experiencia en la elección, supervisión y evaluación de los consultores. Estos individuos consideran la consultoría como una manera fácil de ganarse la vida.

Muchos consultores tienen que intensificar su autodisciplina en el trabajo con las organizaciones clientes, respetando los calendarios y plazos convenidos y ayudando al cliente a que saque el máximo partido posible del cometido.

Los clientes también tienen una aportación que hacer a la deontología de la consultoría. El retraso en el pago e incluso la falta de pago por unos servicios de consultoría contratados suelen poner a los consultores en dificultades. Los consultores de empresas nacionales de un país de Africa oriental informan que por término medio no cobran hasta el 20 por 100 de sus honorarios, mientras que algunas organizaciones menos prudentes apenas cobran el 50 por 100. Esto demuestra que ciertos clientes atribuyen escaso valor al asesoramiento del consultor y no consideran en absoltuo deshonesto negarse a pagarle o retrasar el pago lo más posible. Otro problema es el uso de prácticas injustas en la elección de los consultores, en particular si ciertos clientes aplican criterios distintos de la competencia del consultor y la calidad de su propuesta.

Fortalecimiento del apoyo institucional y político

A medida que se expande la profesión de consultor de empresas, esta profesión necesita organizarse en una asociación no sólo para adoptar una posición común en la dirección y defensa de los intereses comunes de los consultores, sino también para establecer y promover un código deontológico, separar el trigo de la paja y eliminar a los que no pertenecen a la profesión, formar nuevos consultores para que adopten un criterio profesional y ayudar a organizar su capacitación técnica.

En muchos países en desarrollo, los centros o institutos nacionales de perfeccionamiento del personal de dirección han desempeñado un papel importante en la promoción de la capacitación, la investigación y la consultoría relacionada con las empresas. Algunas de estas instituciones han adoptado una iniciativa útil estableciendo dependencias de consultoría y organizando programas de capacitación para nuevos consultores, incluidos los que no desean iniciar una práctica independiente o están empleados en servicios de consultoría, organización y métodos de los organismos públicos. Un instituto de formación del personal de dirección puede estimular al establecimiento de una asociación de consultores y prestarle ayuda a su período de creación, como hizo, por ejemplo, el Centro de Perfeccionamiento del Personal de Dirección de Nigeria.

Es necesario que los círculos empresariales nacionales y el sector público presten apoyo político a la expansión de la capacidad de consultoría nacional. El sector pú-

blico y las empresas no deben tener opiniones contrarias con respecto a la utilidad y potencial real de una profesión de consultoría nacional y sobre las condiciones en que esa profesión se puede desarrollar. El marco político que se ha de establecer incluye en particular lo siguiente:

- promoción de una legislación que facilite la creación y el funcionamiento de servicios de consultoría nacionales;
- aplicación de políticas justas de remuneración de los consultores nacionales (este aspecto guarda relación tanto con los honorarios pagados, como con los sueldos de los consultores empleados en dependencias de consultoría y perfeccionamiento del personal de dirección del sector público);
- fomento de la participación de los consultores nacionales en cometidos que van a ser dirigidos por consultores extranjeros más experimentados;
- supresión de cualesquiera otras medidas políticas y prácticas discriminatorias contra consultores nacionales, organizados de modo colectivo o con empresas independientes, menos experimentados, pero básicamente válidos;
- evaluación objetiva de los servicios de los consultores nacionales, con la indicación clara de que un servicio de baja calidad no es aceptable y no se puede justificar por causa de una experiencia limitada.

Dado que muchos proyectos de consultoría en los países en desarrollo se realizan como parte de préstamos y proyectos de asistencia técnica, las políticas de los organismos de ayuda internacionales y bilaterales influyen considerablemente en la expansión de la profesión de consultoría. El Banco Mundial, la OIT, los bancos regionales de desarrollo y otros organismos han adoptado la política de fomentar el empleo de consultores de empresas nacionales para trabajos que corresponden a la competencia de esos consultores (en asociación con consultores de los países industrializados, si es necesario). Esto crea oportunidades de trabajo y aprendizaje. Además, la capacitación y el perfeccionamiento de los consultores nacionales de empresas y la asistencia prestada a esta nueva profesión han sido objeto de varios proyectos de asistencia técnica destinados a reforzar la gestión de empresas en los países menos adelantados[2].

29.3 Métodos de capacitación y perfeccionamiento

La mayor parte de las personas que han iniciado la consultoría en los países en desarrollo necesitan aumentar sus conocimientos técnicos, teóricos y prácticos en sus campos de actuación. Para esto hace falta que existan suficientes oportunidades de aprendizaje diversificado y que se realice un esfuerzo sistemático a fin de mejorar la formación de los consultores en el trabajo y en las instituciones docentes.

Fuentes de contratación

Ya sean contratados por instituciones nacionales de perfeccionamiento del personal de dirección o por organizaciones consultivas privadas, los nuevos consultores

deben poseer como mínimo un buen título en administración o en alguna esfera conexa y unos pocos años de experiencia práctica en un país en desarrollo. La formación en universidades extranjeras excelentes o escuelas comerciales no basta para incorporarse directamente en la consultoría; esa formación no prepara al individuo para hacer frente a las realidades de un país en desarrollo y para adaptar los conocimientos prácticos de gestión a una cultura local. Por esta razón, es esencial contar con una experiencia práctica nacional.

Cursos de capacitación para nuevos consultores

Un nuevo consultor debe seguir un programa de capacitación individualizado antes de empezar a trabajar. Todo consultor necesita asistir a un curso o seminario sobre consultoría del tipo descrito en el capítulo 28. Muchos consultores necesitarán asimismo una formación complementaria en su esfera de actuación (verbigracia, la comercialización) o para ampliar sus conocimientos de las cuestiones humanas, empresariales y ambientales.

Los cursos de capacitación para los consultores de empresas se imparten en centros de perfeccionamiento del personal de dirección de diversos países en desarrollo, en algunas otras instituciones que se especializan en la capacitación del personal de dirección de países en desarrollo y en organizaciones consultivas de empresas internacionales.

La capacitación unida a la consultoría

Muchosjóvenes profesionales se incorporan en la consultoría de empresas a través de la capacitación. Comienzan a trabajar como pasantes en un centro nacional de formación del personal de dirección y, si el centro desea que sus propios programas se ajusten más a las necesidades de los consultores, esos cursillistas participarán cada vez más en proyectos realizados por los participantes y en el asesoramiento de seguimiento de los participantes que hayan completado el curso.

Muchas solicitudes de trabajo de consultoría proceden de la participación de los directores y gerentes en cursillos prácticos y seminarios. El capacitador que recibe esas peticiones puede empezar por realizar cometidos sencillos, ocupándose de problemas de gestión más bien restringidos o técnicas especiales. Puede abordar cometidos más complejos (individualmente o con un equipo) más tarde, después de haber realizado varias tareas sencillas como seguimiento de los cursos aprendidos.

La OIT y otros organismos de asistencia técnica estimulan el uso combinado de consultoría con capacitación en los proyectos que realizan en los países en desarrollo. De esa manera, los capacitadores nacionales que participan en esos proyectos adquieren una competencia de capacitación y de consultoría. Después de haber llevado a cabo cursos de capacitación durante varios años, algunos de esos jóvenes profesionales se especializan en la consultoría (pero siguen ocupándose de la capacitación en la forma necesaria), mientras que otros permanecen primordialmente en el sector de la capacitación (pero realizan también ciertos trabajos de consultoría). La experiencia enseña que la combinación de la consultoría con la capacitación es un método útil y

cada vez más aplicado en todos los países (véase la sección 1.5), aunque en los países en desarrollo éste parece ser el método más adecuado para establecer servicios eficaces a disposición de los directores de empresas y para fomentar la competencia de los profesionales nacionales.

Utilización del personal de dirección como consultores a tiempo parcial

Cuando existe una escasez de ejecutivos que podrían llegar a ser consultores a tiempo completo, cabe la posibilidad de hacer participar a algunos directores y administradores competentes en actividades de consultoría asociándolos a organizaciones de consultoría nacionales a tiempo parcial. Esta solución contribuirá a la capacitación de los consultores más jóvenes. Además, algunos consultores a tiempo parcial pueden optar por la consultoría como su profesión a tiempo completo.

Aprendizaje derivado de los consultores extranjeros

En los párrafos anteriores se hicieron varias referencias a la función de los consultores extranjeros. Se debe insistir en que el aprendizaje obtenido de los consultores extranjeros no se produce de modo automático y que es preciso elegir, concebir y supervisar meticulosamente las posibilidades de aprendizaje. Por ejemplo, si existe escasez de consultores nacionales de categoría superior de cuyo trabajo aprendan los recién incorporados en la profesión, su función pueden desempeñarla los consultores extranjeros de categoría superior, con la condición de que adapten sus métodos de intervención al entorno nacional y orienten y aconsejen a sus jóvenes colegas para facilitar su aprendizaje.

La participación en uno o en unos pocos proyectos conjuntos no garantiza que la organización consultiva del país en desarrollo tendrá acceso a un conjunto amplio de las competencias que normalmente existen en una organización consultiva experimentada y bien asentada. Entre esas competencias cabe mencionar las necesarias para comercializar y administrar las actividades consultivas, además de las requeridas para ejecutar los cometidos. Este es el motivo por el que quizá resulte aconsejable un acuerdo a largo plazo, con arreglo al cual una dependencia experimentada de un país desarrollado acepta la responsabilidad de transferir una amplia gama de conocimientos prácticos por medio de proyectos conjuntos y de ayudar a establecer una dependencia de consultoría nacional[3]. Esta transferencia se puede organizar en varias etapas, con miras a promover gradualmente la competencia y el perfeccionamiento, de conformidad con las necesidades cambiantes de la práctica industrial y gerencial nacional.

[1] Véase, por ejemplo, C. Guthrie: *Interfirm comparison and business clinics in road transport* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1985, mimeografiado).

[2] Por ejemplo, la OIT ha colaborado con el Gobierno de la India en el fortalecimiento de la profesión de consultoría nacional y la elaboración de una estrategia para mejorar los métodos

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL CLIENTE

Es posible que los usuarios o potenciales usuarios de los servicios de consultoría de empresas deseen echar una ojeada al presente apéndice. Los diez mandamientos resumen, en forma telegráfica, los aspectos esenciales de que ha de tener conocimiento el cliente. La consultoría produce buenos resultados si los consultores son competentes en los servicios que prestan a los clientes y los clientes lo son en el empleo de los consultores.

1. Adquirir conocimientos de la consultoría y los consultores
2. Definir el problema
3. Definir el objetivo
4. Elegir al consultor
5. Establecer un programa conjunto
6. Participar activamente
7. Hacer participar al consultor en la ejecución
8. Supervisar los progresos
9. Evaluar los resultados y al consultor
10. Estar consciente de la dependencia de los consultores

Pasemos ahora al significado de cada mandamiento.

1. Adquirir conocimientos de la consultoría y los consultores

La profesión de consultoría de empresas es joven, pero dinámica y en rápida expansión. Se puede estar seguro de que se encontrará un consultor para cualquier problema empresarial o gerencial en el que se piense. Sin embargo, ¿quiénes son los consultores? ¿Cómo trabajan? ¿Son en realidad tan buenos como a menudo se oye decir?

Es necesario obtener respuestas a estas preguntas. No hay que esperar al último minuto para contratar a un consultor. Se debe uno informar acerca de la consultoría y de los consultores, y tratar de ser un cliente bien documentado que conoce el escenario de la consultoría de empresas.

- Este libro está destinado también a los clientes. Describe cómo actúan los consultores (especialmente en las partes I y II y en algunos capítulos de la parte III), los servicios de mercado (capítulo 22), el costo de los servicios (capítulo 23) y la administración de los cometidos (capítulo 24). Por supuesto, es posible que se deseen consultar otras publicaciones (apéndice 11).
- La lectura de un libro no basta. Es necesario hablar con los colegas, seguir las publicaciones periódicas económicas y empresariales, asistir a reuniones de las asociaciones de personal de dirección, solicitar información de las propias asociaciones de los consultores y estar al tanto de las noticias sobre la consultoría.
- Es esencial saber quién es quién. Se ha de tratar de recopilar información sobre los consultores que pueden interesar: ¿cuál es su especialidad y su enfoque?, ¿para quién ha trabajado?, ¿qué reputación tienen?, ¿es posible pagar sus honorarios?

2. Definir el problema

El objetivo de la consultoría es ayudar a los clientes a resolver sus problemas gerenciales y empresariales. Si no se plantea ningún problema, no hace falta un consultor. Por consiguiente, hay que estar convencido de que la organización a la que se pertenece tiene un problema que justifica un contrato de consultoría.

- Definir el problema lo más exactamente posible: ¿qué está funcionando o puede funcionar mal? ¿Qué se quiere mejorar? ¿Por qué hace falta un consultor? ¿Está el gerente o empresario seguro de que él y su personal no pueden resolver el problema?
- Si la idea de recurrir a un consultor procede de un miembro del personal que solicita su aprobación, pídale que sea explícito y exacto en la definición del problema. No se deben aceptar definiciones superficiales y vagas.
- Se ha de mantener abierta la definición del problema: el consultor hará, en cualquier caso, su propio diagnóstico y puede demostrar que la definición original del cliente era errónea o incompleta. La determinación final del problema debe ser aprobada por el cliente y el consultor.

3. Definir el objetivo

El objetivo de la consultoría será resolver un problema, pero su objetivo efectivo tendrá que ser más concreto. Dos tipos de objetivos son importantes en la preparación de un proyecto de consultoría: los objetivos de acción y los objetivos de aprendizaje.

- Los consultores pueden intervenir de diversas maneras. Conviene pensar en lo que se desea del consultor al planificar y aplicar cambios en la organización.

¿Información de la que se carece? ¿Capacitación para el personal? ¿Un sistema nuevo de administración o información? ¿Un aumento de la producción y las ventas? ¿Una mayor rentabilidad? Cada una de estas opciones exigirá un método de intervención diferente y un volumen distinto de servicios de consultoría. El objetivo se reflejará en la elección.

- Los objetivos de aprendizaje son tanto o más importantes. Se ha dicho repetidas veces que una consultoría eficaz ayuda al cliente a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor. Por consiguiente, se ha de determinar lo que se desea aprender y cómo se quiere aprenderlo durante el cometido. Este es el objetivo de aprendizaje.
- Poner por escrito los objetivos tratando de ser lo más exacto posible. Sin embargo, hay que ser flexible y estar dispuesto a replantear los objetivos después de haber hablado con el consultor o de haber recibido sus propuestas. El consultor puede contribuir a mejorar la definición de los objetivos del cliente en su propio interés.

4. Elegir al consultor

Es esencial elegir al consultor idóneo, pero esto no es fácil. Hace falta tener información, poseer un medio eficaz de selección, pericia en la evaluación de los consultores... y paciencia. Siempre hay algún riesgo, pero un método de elección adecuado reducirá ese riesgo al mínimo. El objetivo consiste en conseguir el consultor idóneo para la organización cliente y el tipo de problema al que se enfrenta. Se ha de recordar que es el cliente quien elige al consultor y no el consultor el que elige al cliente. Sin embargo, ambos tendrán que entenderse y gustarse recíprocamente.

- La elección de un consultor se ha de considerar con toda seriedad. Nunca hay que contratar a una persona «por el hecho de que está ahí» o a quien acaba de enviar una carta lisonjera y un atractivo folleto publicitario, a menos de estar seguro de que es la persona ideal.
- Utilizar listas reducidas de consultores, seleccionando meticulosamente a los candidatos que van a figurar en ellas, obteniendo información sobre sus capacidades, clientes y cometidos anteriores, verificando las indicaciones y referencias facilitadas por amistades empresariales y sociales, los colegas, las asociaciones de consultores y de personal de dirección y cualquier otra fuente.
- Tratar de aplicar un procedimiento de selección riguroso (aunque no rígido) que incluya la clasificación y evaluación de las propuestas de los consultores: efectuar la elección más objetiva posible y reducir al mínimo el peligro de error. Mejorar el procedimiento tomando como base la experiencia.
- No asignar nunca un cometido importante a un consultor desconocido. De ser posible, poner a prueba a los nuevos consultores en tareas más breves y de menor importancia.

® Asegurarse de que se elige no a una organización consultiva, sino también a consultores individuales a los que ésta da empleo (quienes pueden ser personas

distintas de las que formularon la propuesta del cometido). Los consultores tienen que corresponder a las personalidades de su organización, así como a su problema técnico.

5. Establecer un programa conjunto

Puede que el consultor elegido sea el mejor, pero no es el empleado del cliente y su presencia e intervención crearán una situación poco habitual en su organización. Es preciso planificar y preparar meticulosamente su cometido.

- Examinar las propuestas recibidas de manera detallada con el consultor, formular preguntas, sugerir mejoras en el método y plan de trabajo.
- Aclarar la función del consultor y la suya propia, el estilo de consultoría que se va a utilizar y las responsabilidades por todas las fases del cometido. ¿Quién va a hacer qué? ¿Cómo van a cooperar usted y su personal con el consultor? ¿Está usted seguro de que el consultor no realizará trabajos que pueden asumir los miembros de su personal, lo que reduciría el costo y aceleraría la ejecución?
- Llegar a un acuerdo sobre el programa de trabajo que se ha de aplicar, el calendario y los plazos que se han de respetar, los resultados mensurables y controlables que se han de alcanzar, los informes que hay que presentar y las sesiones de control que se deben celebrar en momentos críticos del cometido.
- Establecer los arreglos financieros con claridad y sin ambigüedades: los honorarios, los gastos reembolsables, la forma y frecuencia de los pagos.
- Firmar un contrato con el consultor en la modalidad que sea habitual en el entorno empresarial.

6. Participaractivamente

El concepto moderno de consultoría de empresas insiste en la participación activa del cliente en todas las estapas del cometido. Para que éste tenga éxito, se ha de recurrir a los mejores cerebros de la organización consultiva y del cliente. Con todo, la participación del cliente no se produce de manera automática; se requiere un denodado esfuerzo, puesto que el cometido de consultoría es una tarea adicional al trabajo normal de su organización.

- Se ha de anunciar al personal la presencia del consultor; conviene presentar al consultor a todas las personas con las que debe tratar.
- En cada momento se ha de poner a disposición el personal aptopiado. No se ganará nada asignando a personal de segunda categoría para que trabaje con el consultor.
- Proporcionar sin dificultades toda la información relativa al cometido que necesite el consultor (la información confidencial que no sea necesaria para el desempeño del cometido no tiene por qué proporcionarse, si no se desea).
- Buscar la manera de mejorar el diseño del cometido, de aumentar su partici-

pación y de promover la eficiencia del consultor, que trabaja para usted, que es quién recibirá el beneficio final.

- Sin embargo, participar en el cometido no significa irritar al consultor, estar siempre observándolo por detrás, retrasar las decisiones relativas a sus propuestas y no dejarlo que realice su trabajo.

7. Hacer participar al consultor en la ejecución

Un problema universal que afrontan por igual los consultores y los clientes consiste en que un número excesivo de cometidos no llegan a aplicarse. El informe parece totalmente atinado, pero no se puede aplicar. ¿Puede funcionar el nuevo plan? ¿Podemos hacer que funcione? Algunos consultores se sienten satisfechos de dejar al cliente sin que se apliquen las propuestas. Los profesionales auténticos se ocupan de la aplicación y se lamentan si no pueden participar en ella.

- Impóngase la norma de que los consultores deben participar en la ejecución.
- Elíjase un grado y forma de participación del consultor en la ejecución que se adapte a su organización. La mayor parte de las veces existen diversas variantes.
- Si el costo es lo que le preocupa, opte por una participación reducida: usted ejecuta, ayuda a desbloquear el nuevo plan y está a disposición si surgen problemas.
- En cualquier caso, evite que el consultor se encargue de la ejecución sin la participación activa de su personal.

8. Supervisar los progresos

Existen múltiples razones de que se produzca un desvío de la línea de acción convenida en un principio para la realización de un cometido de consultoría. Como es su cometido, y usted tiene interés en obtener resultados, le conviene vigilar los progresos realizados muy de cerca y adoptar las medidas correctivas que sean necesarias antes de que resulte demasiado tarde.

- Su vigilancia revelará si el consultor:
  - está siguiendo la dirección técnica correcta;
  - se está comportando de una manera realmente profesional (con integridad, tacto, dedicación y eficacia);
  - está haciendo aportaciones de la calidad y en la cantidad correctas;
  - no se está enfrentando con obstáculos imprevistos;
  - no tiene desavenencias ni conflictos con su personal;
  - es probable que alcance los objetivos convenidos.
- Vigilancia del propio rendimiento:
  - ¿está usted respetando sus compromisos?;
  - ¿puede mantenerse al paso del consultor?;
  - ¿está su personal ayudando al consultor, ignorándolo o planteándole dificultades?

- Preste particular atención al espíritu de colaboración con el que se debe realizar el cometido.
- No subestimar los aspectos financieros de la realización:
  - ¿está presentando sus facturas el consultor con regularidad?;
  - ¿son sus facturas claras y correctas?;
  - ¿está usted pagando sin retrasos?;
  - ¿se mantendrá el cometido dentro de los límites financieros convenidos?;
  - ¿debe usted presupuestar una asignación adicional de fondos?
- Las conclusiones de la vigilancia deben examinarse con el consultor para adoptar decisiones conjuntas cuando se requieran ajustes.

9. Evaluar los resultados y al consultor

Muchos cometidos terminan de una manera curiosa. El consultor abandona la organización, se presenta y acepta un informe, se pagan las facturas y todos están satisfechos. Sin embargo, el cliente no puede decir en realidad si el cometido ha valido o no la pena y si los beneficios obtenidos justifican los costos. No se sacan lecciones para cometidos futuros ni sobre la posibilidad de recurrir al mismo consultor en otra ocasión.

- El cliente tiene interés en evaluar todo cometido sobre la base de hechos concretos y no de sentimientos e impresiones («el consultor era muy simpático y a todo el mundo le gustaba su franqueza y actitud amistosa»).
- Evalúe los resultados obtenidos. ¿Qué ha cambiado? ¿Serán los cambios duraderos? ¿Cuánto van a costar? ¿Qué problemas quedan por resolver?
- Evalúe al consultor. ¿Ha cumplido como había prometido? ¿Qué podemos aprender de él? ¿Trabajar con él fue una experiencia estimulante? ¿Recurriríamos a él en otra ocasión?
- Ponga por escrito la evaluación. Es posible que el consultor lo contacte otra vez y que otras personas de su organización deseen saber cómo actuó mientras trabajaba con usted. Esa información debe ponerse a disposición de sus colegas.
- Evalúe su propio método. ¿Ha actuado usted atinadamente en este cometido? ¿Ha adquirido usted más habilidad para trabajar con consultores? ¿Está usted utilizándolos con eficacia? ¿Qué tiene usted que mejorar?

10. Estar consciente de la dependencia de los consultores

Usted y su personal pueden haber apreciado y aprovechado la presencia de un consultor profesional en su organización. Sin embargo, el objetivo de la consultoría no es sólo poner a disposición de su organización unos conocimientos especializados adicionales para abordar sus problemas actuales, sino aumentar su capacidad e independencia para afrontar problemas futuros. La dependencia de los consultores puede ser un síntoma de un estado muy malsano.

- No delegue a los consultores ninguna decisión que usted deba tomar y de la que sea responsable.
- No se acostumbre a tener siempre a un consultor cerca a quien poder encomendar cualquier asunto complicado.
- Asegúrese de que no recurre a los consultores para que realicen la misma tarea otra vez; usted y su personal deben haber aprendido a realizarla.
- Desarrolle las capacidades internas de consultoría a fin de abordar los problemas para los que no se requiere un experto externo.
- No se juegue todo a una carta; diversifique sus fuentes externas de conocimientos especializados.

•

Los diez mandamientos no enseñan cómo se deben utilizar los consultores, pero señalan elementos esenciales para elegirlos y trabajar con ellos. Si desea saber más acerca de la consultoría, le conviene documentarse y hablar con personas que han recurrido a consultores. Y póngalos a prueba, primeramente en un cometido de menor envergadura, pero que tenga relación con un problema real y no ficticio.

Cuando usted y su organización se hayan convertido en auténticos expertos en el trabajo con consultores, tal vez le resulte necesario definir su propia *política* para emplear los servicios de consultoría. Los diez mandamientos proporcionan ciertas pautas a este respecto, pero usted debe tratar de establecer una política que refleje sus necesidades y experiencia concretas.

CODIGOS PROFESIONALES (Ejemplos)

Código de conducta de la Federación Europea de Asociaciones de Consultores de Empresas (FEACO)

Todas las asociaciones miembros pueden suscribir el código de conducta de la FEACO, con arreglo al cual se consideran conductas poco profesionales las siguientes:

- Hacer publicidad de una manera llamativa o comercial.
- Aceptar cualquier comisión comercial, descuento o remuneración comercial de cualquier tipo en relación con la prestación de servicios o el suministro de bienes a un cliente.
- Tener participación en empresas que suministran bienes o servicios a sus clientes, o están bajo su control, o no dar a conocer cualquier tipo de participación que es probable influya en su servicio.
- Calcular la remuneración sobre cualquier base distinta de la escala de honorarios profesionales convenida.
- Revelar información confidencial con respecto a las actividades de sus clientes.
- Pagar o aceptar el pago por la presentación de clientes, salvo conforme a una práctica profesional reconocida y generalmente aceptada en el país en el que se ejerce.
- Hacer cualquier cosa que no se ajuste a los estatutos de la profesión.

Código de ética y normas de práctica profesional de la Asociación de Organizaciones de Consultoría de Empresas (ACME) de los Estados Unidos

Preámbulo

Objetivos del código de ética y de las normas de práctica profesional

El código de ética y las normas de práctica profesional suponen la asunción voluntaria por los miembros de la obligación de autodisciplina por encima y más allá

de las exigencias de la ley. Su propósito es dar a conocer al público que los miembros tienen la intención de mantener un algo nivel ético y de servicio público y declarar que, a cambio de la fe que el público les otorga, los miembros aceptan la obligación de ejercer su profesión de una marteraque resulte beneficiosa para el público. Dan a los clientes una base para que confíen en que los miembros les prestarán servicios de conformidad con las normas profesionales de competencia, objetividad e integridad.

El código prescribe las normas generales del comportamiento profesional que se espera mantengan las organizaciones de consultoría de empresas en sus relaciones con los clientes potenciales, clientes, colegas, miembros de profesiones afines y el público. El código de ética, a diferencia de las normas de la práctica profesional, es de carácter obligatorio. Sirve de base para toda medidadisciplinaria, cuando la conducta de una organización miembro no se atenga a las ,normas exigidas estipuladas en el código. Las normas de práctica profesional reflejan en gran parte aspiraciones y representan objetivos y normas de un ejercicio correcto de la profesión a que deben atenerse los miembros de la Asociación.

La Asociación impone el cumplimiento del código de ética recibiendo e investigando las reclamaciones de violaciones y adoptando medidas disciplinarias contra cualquier miembro que resulte culpable de una violación del código.

La actitud profesional

La confianza de los directores de instituciones públicas y privadas en el asesoramiento de los consultores de empresas impone a la profesión la obligación de mantener un alto nivel de integridad y competencia. Con este fin, los miembros de la Asociación tienen la obligación fundamental de colocar los intereses de los clientes y de los clientes potenciales por encima de los suyos, mantener la independencia de pensamiento y de actuación, conservar un estricto secreto acerca de los asuntos de sus clientes, esforzarse constantemente por mejorar su pericia profesional, cumplir e impulsar las normas profesionales de la consultoría de empresas, defender el honor y la dignidad de la profesión y mantener un elevado nivel de comportamiento personal. Este código procede de la experiencia de los miembros desde que la Asociación se constituyó en sociedad en 1933. En reconocimiento del interés público y de su obligación con respecto a la profesión, los miembros y los consultores que forman parte de su personal han convenido en atenerse a los artículos siguientes.

I. Código de ética

1. Responsabilidad básica con respecto al cliente

1.1 Colocaremos en todo momento los intereses del cliente por encima de los nuestros y le prestaremos servicios con integridad, competencia e independencia. Asumiremos una postura independiente con el cliente, asegurándonos de que nuestro asesoramiento a los clientes se basa en un estudio imparcial de todos los hechos y opiniones responsables que sean pertinentes.

1.2 Mantendremos el carácter confidencial de toda información relativa a los

asuntos de los clientes que reunamos con ocasión de nuestra actividad profesional y no obtendremos ninguna ventaja personal, financiera ni de otra índole de cualquier información material o interna que llegue a nuestro conocimiento como resultado de nuestra relación profesional con los clientes; tampoco daremos lugar a que otras personas puedan obtener ventajas de ese tipo. El respeto de la obligación ética de las organizaciones de consultoría de empresas de no violar la confianza de sus clientes no sólo facilita la plena utilización de los hechos esenciales para la solución eficaz del problema, sino que también alienta a los clientes a buscar la ayuda necesaria con respecto a problemas delicados.

1.3 Prestaremos servicios a dos o más clientes competidores, o a clientes que se encuentran en alguna relación conocida de antagonismo, con respecto a problemas delicados únicamente con su conocimiento.

1.4 Informaremos a los clientes de cualquier relación, circunstancia o intereses que pudieran influir en nuestro criterio o en la objetividad de nuestros servicios.

2. Acuerdos con los clientes

2.1 Presentaremos las calificaciones que poseemos para prestar servicios a un cliente únicamente en función de nuestra competencia, experiencia y posición, y no garantizaremos ningún resultado concreto, como una reducción de los costos o un aumento de los beneficios de una cuantía determinada.

2.2 Sólo aceptaremos los encargos para los que estemos calificados y en los que creamos aportar unos beneficios reales a los clientes. Asignaremos a personal calificado por sus conocimientos, experiencia y carácter para que preste un servicio eficaz en el análisis y la solución del problema o los problemas particulares de que se trate. Realizaremos cada cometido con la dirección de un director de la empresa que será responsable de que se termine con éxito.

2.3 No aceptaremos un cometido de alcance tan limitado que no podamos prestar servicios con eficacia al cliente.

2.4 Antes de aceptar un encargo, celebraremos con el cliente potencial o con el cliente conversaciones lo suficientemente detalladas y reuniremos los datos suficientes para adquirir un conocimiento adecuado del problema, el alcance del estudio necesario para resolverlo y los beneficios que es posible se deriven para el cliente. El examen preliminar se llevará a cabo con carácter confidencial en las condiciones convenidas por el miembro y el cliente potencial.

2.5 Salvo en los casos en que las relaciones especiales con el cliente lo hacen innecesario, verificaremos si el cliente recibe una propuesta escrita en la que se esbocen los objetivos, el alcance y, siempre que sea posible, los honorarios estimados o la base de honorarios por el servicio o el cometido propuesto. Examinaremos con el cliente cualquier cambio importante en la índole, el alcance, el momento o cualquier otro aspecto del cometido encomendado y obtendremos el acuerdo del cliente a esos cambios antes de adoptar medidas al respecto y, a menos que las circunstancias lo hagan innecesario, confirmaremos esos cambios por escrito.

2.6 Realizaremos cada cometido sobre una base individual y elaboraremos re-

comendaciones destinadas específicamente a satisfacer las necesidades particulares de la situación del cliente. Nuestro objetivo en todos los casos consiste en hallar soluciones que sean realistas y prácticas y que se puedan aplicar rápida y económicamente. Nuestro personal profesional está preparado para contribuir, en la medida deseada, a la aplicación de las recomendaciones aprobadas.

2.7 No prestaremos servicios a un cliente en condiciones que puedan menoscabar nuestra objetividad, independencia o integridad, y nos reservaremos el derecho de retirarnos si surgen condiciones que quedan fuera de nuestro control y que obstaculizan la realización con éxito del cometido.

2.8 Daremos a conocer al personal del cliente los principios, métodos y técnicas aplicados, con el fin de que las mejoras sugeridas o aplicadas puedan ser llevadas a cabo y proseguidas de manera adecuada después de la terminación del cometido.

2.9 Mantendremos archivos apropiados de los informes presentados a los clientes para estar constantemente al tanto de los problemas de los clientes y de los esfuerzos realizados para resolverlos. Esos archivos estarán protegidos contra el acceso no autorizado y se complementarán con archivos de documentos de trabajo, diarios de los consultores y otros datos análogos registrados.

2.10 No aceptaremos un cometido por cuenta de un cliente mientras otra organización consultiva de empresas esté prestando servicios a ese cliente, a menos que se nos garantice que cualquier conflicto entre los dos encargos es conocido y consentido por el cliente. No intentaremos desplazar a ninguna otra organización de consultoría de empresas o a ningún consultor individual una vez que sepamos que el cliente ha encomendado un cometido al otro consultor, a menos que se nos garantice que el cliente está consciente de cualquier posible conflicto entre los dos cometidos.

2.11 Examinaremos el trabajo de otra organización de consultoría de empresas o consultor individual realizado para el mismo cliente sólo con el conocimiento de ese consultor, a menos que el trabajo de ese consultor objeto de examen haya sido terminado o suspendido. Sin embargo, incluso si el trabajo del otro consultor ha sido terminado o suspendido, por razones comunes de cortesía se deberá dar a conocer a la otra organización consultiva o consultor que su trabajo se está examinando, con la condición de que el cliente consienta que se revele esa información.

3. Honorarios cobrados a los clientes

3.1 Cobraremos unos honorarios razonables que correspondan a la naturaleza de los servicios ejecutados y a la responsabilidad asumida. Todo cobro excesivo supone un abuso de la relación profesional y desalienta al público a utilizar los servicios de los consultores de empresas. Por otro lado, una remuneración adecuada es necesaria para que las organizaciones de consultoría de empresas puedan prestar servicios a los clientes con eficacia y preservar la integridad e independencia de la profesión. Para saber si unos honorarios son razonables es preciso tener en cuenta numerosos factores, entre ellos la índole de los servicios prestados, el tiempo requerido, la experiencia, capacidad y reputación de la organización consultiva, el grado de responsabilidad asumido y los beneficios que se derivan para el cliente. Siempre que sea fac-

tible, fijaremos de antemano y de común acuerdo con el cliente los honorarios o la base de los acuerdos.

3.2 No aceptaremos ni pagaremos honorarios o comisiones a otros por remitirnos al cliente, ni concertaremos ningún acuerdo para conceder una licencia a fin de que otros realicen nuestro trabajo; con la reserva, sin embargo, de que dos o más organizaciones consultivas o consultores puedan convenir en compartir cualesquiera honorarios o comisión sobre una base que corresponda razonablemente a los valores relativos de los servicios prestados al cliente. Tampoco aceptaremos honorarios, comisiones o cualquier otra remuneración de individuos u organizaciones por recomendar equipos, suministros o servicios mientras prestamos nuestros servicios a los clientes.

II. Normas relativas al ejercicio profesional

Para promover la máxima calidad del rendimiento en el ejercicio de la consultoría de empresas, la ACME ha establecido las siguientes normas relativas al ejercicio correcto de la profesión para que sirvan de orientación. Las empresas miembros aprueban estas prácticas porque contribuyen a que se establezcan relaciones equitativas y satisfactorias con el cliente y al éxito de la consultoría de empresas.

1. Procuraremos constantemente promover y proteger las normas de la profesión de la consultoría de empresas. Nos esforzaremos constantemente por mejorar nuestros conocimientos teóricos y prácticos y nuestras técnicas, y pondremos a disposición de nuestros clientes los beneficios de nuestros logros profesionales.

2. Reconocemos nuestras responsabilidades con respeto al interés público y a nuestra profesión de contribuir al desarrollo y comprensión de una mejor forma de gestión de las diversas instituciones de nuestra sociedad. Como resultado de su educación, experiencia y amplio contacto con los problemas de gestión en las diversas instituciones, los consultores de empresas están especialmente calificados para reconocer las posibilidades de mejorar los procedimientos gerenciales y operativos, y tienen la obligación de compartir sus conocimientos con los gerentes y directores de empresas y con sus colegas en la profesión.

3. Reconocemos ante la profesión la responsabilidad de compartir con nuestros colegas los métodos y técnicas que utilizamos al servicio de los clientes. Pero no utilizaremos a sabiendas, sin su permiso, datos, procedimientos, materiales o técnicas registrados que otros consultores de empresa hayan establecido, pero no puesto a disposición del público.

4. No haremos ofertas de empleo a consultores que estén al servicio de otras organizaciones consultivas sin informarlas previamente de ello. No participaremos en la contratación masiva de consultores de otras organizaciones consultivas. Si los consultores de otras organizaciones consultivas nos contactan con respecto al empleo en nuestra organización o en la de algún cliente, nos comportaremos en cada situación de una manera que seajusta con respecto al consultor, la organización y el cliente.

5. No propondremos a empleados de los clientes que trabajen para nosotros o para otros, salvo con el consentimiento deI cliente. Si algún empleado de uji cliente

nos contacta con respecto a las posibilidades de empleo en nuestra organización o en la de otro cliente, obtendremos el consentimiento de nuestros clientes antes de entrar en cualquier negociación con los empleados.

6. Evaluaremos constantemente la calidad del trabajo realizado por nuestro personal para asegurarnos, hasta donde sea posible, de que los cometidos que se nos han encomendado se están realizando de una manera competente.

7. Procuraremos proporcionar oportunidades para la promoción profesional de las personas que se incorporan en ella, prestándoles asistencia para que adquieran una plena comprensión de las funciones, deberes y responsabilidades de los consultores de empresas y para que se mantengan al día respecto de cualquier avance importante que se produzca en su esfera profesional.

8. Administraremos en todo momento los asuntos internos y extemos de nuestra empresa en aras del interés de la profesión.

9. No daremos publicidad a nuestros servicios en un lenguaje de autoalabanza o de cualquier otra manera que vaya en contra de la dignidad de la profesión.

10. Respetaremos la reputación y el ejercicio profesionales de otros consultores de empresas. Esto no suprime la obligación moral de revelar cualquier conducta poco ética de colegas de la profesión a las autoridades competentes.

11. Lucharemos por ampliar la comprensión del público y por promover la consideración y confianza del público en la profesión de consultoría de empresas, con el fin de que los consultores de empresas puedan desempeñar su función propia en la sociedad con eficacia. Nos comportaremos de manera que realce el crédito de la profesión y que inspire la confianza y el respeto de los clientes y del público. En el ejercicio de nuestra profesión, procuraremos mantener una actitud totalmente profesional con las personas a las que prestamos servicios, con las que nos secundan en nuestra actividad, con nuestros colegas, con los miembros de otras profesiones y con los profesionales de otras artes y ciencias afines.

Aprobado el 1.º de febrero de 1972
Modificado el 19 de septiembre de 1978
Modificado el 2 de noviembre de 1981

Las preguntas acerca de las interpretaciones o violaciones del código se deben dirigir a:

President
ACME, Inc.
230 Park Avenue
Nueva York, Nueva York 10169
212/697-9693

ESBOZO DE UN ESTUDIO DE GESTION

En el presente apéndice figura un compendio de las principales esferas que ha de incluir un diagnóstico o un estudio de gestión de una empresa. Las listas de verificación sugieren los temas que se han de abarcar y no el orden de las medidas. Este orden tendrá que decidirse teniendo en cuenta la índole de la organización cliente, el tipo de información del que ya se dispone y la principal esfera funcional en que se realizará el cometido.

En las esferas funcionales, el consultor encargado del estudio sólo buscará los hechos que le puedan ayudar a comprender la índole de la organización cliente, evaluar el nivel de rendimiento, descubrir recursos insuficientemente utilizados y definir posibles mejoras. Se abstendrá de un análisis más detallado, quizá con excepción de la esfera en la que se concentrará el cometido.

En los párrafos que figuran a continuación, se presenta simplemente una descripción resumida de cada esfera. En los capítulos 12 a 19, relativos a la consultoría en diversas esferas de la gestión, se pueden encontrar otras sugerencias. En la página siguiente, la figura 1 muestra las diez esferas abarcadas. Sin embargo, cabe efectuar una estructuración diferente del estudio. Por ejemplo, en una organización que participa en un amplio programa de inversiones, éste se trataría como una esfera separada.

Muchas empresas consultoras han preparado sus propias guías internas para establecer el diagnóstico de las organizaciones en forma de listas detalladas de preguntas a que los consultores se pueden referir cuando planifiquen y realicen un estudio.

Esfera 1: Características generales de la organización cliente

En relación con esta esfera el consultor examinará información esencial sobre la índole, el objetivo, la función y las características principales de la organización cliente. La lista de verificación 1 indica el alcance de la materia. El consultor estará particularmente interesado en factores y acontecimientos que puedan haber conformado la historia de la organización cliente y ser el origen de diversas tradiciones y modalidades de comportamiento profundamente arraigadas. ,

Figura 1 Esferas de un estudio de gestión general

Lista de verificación 1 Características generales

Tema	Especificaciones
Actividad	Tipo (sector), objetivo Principales funciones, productos, servicios Nacional o multinacional Complejidad y perfeccionamiento de los productos y procedimientos
Historia	Cuándo y cómo se estableció Estructura del crecimiento Acontecimientos esenciales (adquisiciones, fusiones, avances tecnológicos importantes, influencia de guerras o crisis)
Importancia	Volumen de actividad Volumen y estructura de los recursos Posición en el país, sector, región, comunidad local, plano internacional
Propiedad	Estructura (privada, pública, cooperativa) Forma juridica (asociación, sociedad de responsabilidad limitada, organismo estatal)
Inñuencias	Propietarios principales Centros de control, función de los consejos de administración Influencias sociales y políticas y grupos de presión
Ubicación	Dónde está ubicada Número y dimensión de las dependencias Distancias, comunicaciones

Esfera 2: Factores ambientales

Es preciso considerar la organización cliente en el contexto de un entorno socioeconómico con el que interactúa de muchas maneras. La lista de verificación que figura a continuación es muy amplia. En realidad, será excepcional que los consultores examinen todos los aspectos; en la mayoría de los casos sólo se aplicarán determinadas consideraciones ambientales. Las materias incluidas en la lista de verificación se estudiarán desde el punto de vista de las necesidades y posibilidades de la organización cliente y no en general, de manera global.

Algunos de los factores ambientales serán variables sobre las que la organización cliente no puede ejercer ninguna influencia. Sin embargo, existen cometidos que pueden incluir propuestas de cambios del entorno; por ejemplo, un estudio de diagnóstico de las empresas estatales de importación quizá conduzca a una revisión del sistema estatal de licencias de importación y derechos arancelarios. En otro caso, se influye en los gustos del consumidor a través de la educación o la publicidad.

Lista de verificación 2 Factores ambientales

Tema	Especificaciones
Aspectos económicos	Entorno económico amplio Nivel y tendencias del desarrollo Riqueza económica del país

	Estructura y estado del mercado Estado de una industria determinada en el país Sistema financiero, disponibilidad de dinero, deuda exterior
Recursos naturales	Materias primas Combustible y energía Agua Tierra Clima
Recursos humanos	Educación Mercado de trabajo Empleo y desempleo Conocimientos técnicos y empresariales Servicios de capacitación
Aspectos socioculturales	Estructura de la sociedad (clases, grupos étnicos, minorías, distribución de los ingresos) Gustos de los consumidores Tradiciones sociales, culturales y religiosas Organizaciones sociales (con inclusión de las organizaciones de trabajadores y empleadores), función; influencia
Administración pública	Características, fuentes de poder, estabilidad Política económica, con inclusión del desarrollo regional Planificación, reglamentación y control de la economia Tributación Servicios públicos Administración local (funciones en el desarrollo económico)
Aspectos políticos	Sistema y vida política Repercusión de la política en la administración de las empresas
Aspectosjurídicos	Derecho laboral Derecho mercantil o de las sociedades, etc.
Aspectos físicos	Entorno fisico inmediato Servicios de transporte y comunicaciones Vivienda Servicios públicos y técnicos Contaminación: protección del medio ambiente

Esfera 3: Objetivos y estrategias (globales)

El estudio de los objetivos, estrategias, políticas y planes de la empresa del cliente es un elemento esencial en los estudios de gestión; proporciona orientación para realizar un análisis más detallado de las diversas funciones y esferas de actividad y constituye una base para evaluar el rendimiento. El consultor examina tanto la metodología empleada (el sistema con arreglo al cual se establecen los objetivos, las estrategias y las políticas y los planes preparados) como las metas particulares y otros objetivos establecidos por la dirección. Se presta particular atención a los objetivos, las estrategias y las políticas contradictorios y a esferas en blanco en que el cliente actúa sin objetivos ni planes.

Lista de verificación 3 Objetivos y estrategias (globales)

Tema	Especificaciones
Metodología	Métodos para determinar los propósiios y objetivos Sistemas de planes estratégicos, operativos y para situaciones imprevistas Esferas sin objetivos y planes establecidos
Propósitos y objetivos	Evaluación de los propósitos y objetivos específicos de la organización tal como los ha definido la dirección
Opciones estratégicas	Evaluación de las principales opciones (globales y por esferas de actividad)
Inversiones	Políticas y planes, proyectos principales

Esfera 4: Finanzas

Esta es una esfera esencial de cualquier estudio de gestión debido a que la fuerza y los resultados financieros de cualquier organización reflejan las posibilidades potenciales y los resultados de casi todas las demás esferas y funciones.

La *evaluación financiera,* como se suele denominar al estudio de esta esfera, se concentra en el análisis de los informes financieros del cliente correspondientes a los tres a cinco años anteriores como medio de evaluar los aspectos positivos y negativos, medir el rendimiento anterior, examinar el uso de los fondos disponibles y establecer tendencias ascendentes o descendentes. Las conclusiones de la evaluación financiera se utilizan para orientar otras investigaciones y actividades correctivas en otras funciones y esferas de la gestión.

¿Qué debe tratar de buscar un consultor al estudiar un conjunto de informes financieros? Primeramente, existe el cuadro general presentado por las cifras del año actual. ¿Está consiguiendo la empresa beneficios suficientes? ¿Qué fuerza posee desde el punto de vista financiero? ¿Está tomando o dando un crédito excesivo? ¿Son las existencias demasiado elevadas? En segundo lugar, existe el cuadro que surge del estudio de las tendencias a lo largo de un período de años. ¿Está la empresa resultando más rentable? ¿Se está ampliando con demasiada rapidez? ¿La productividad está aumentando o reduciéndose? ¿La liquidez está mejorando o empeorando?

En ambos cuadros es necesario hacer una distinción entre dos aspectos contradictorios de las actividades de la empresa: la rentabilidad y la solvencia. Una empresa puede ser muy rentable y sin embargo débil desde el punto de vista financiero. Otra puede ser financieramente fuerte, pero no obtener beneficios suficientes. El método utilizado para interpretar los estados financieros consiste en calcular ciertas *ratios* o *relaciones.* Las cifras de caja por sí solas pueden no tener casi sentido; un aumento del beneficio de 10 000 a 15 000 dólares puede ser bueno o malo, según la cantidad de recursos adicionales utilizados para obtener el beneficio adicional. Se pueden establecer-muchas relaciones diferentes a partir de un conjunto de informes financieros, pero algunas de ellas tienen escaso valor o son simplemente variaciones de otras. En muchas publicaciones sobre contabilidad y gestión financiera se dan directrices sobre la aplicación e interpretación de las relaciones.

Una interpretación correcta del cuadro estático presentado por las cifras de un año exige considerable pericia y cuidado. Por ejemplo, si los activos fijos de tierras y edificios están insuficientemente valorados en términos del mercado comente, se puede obtener una falsa impresión en las ratios de los beneficios. La comparación de una empresa con otra no se debe llevar a cabo sin poner suma atención y a menos que el consultor esté familiarizado con ambas empresas. Cabe utilizar métodos distintos para evaluar el activo y calcular la depreciación, las políticas relativas a la capitalización de los gastos o a la amortización con cargo a los ingresos pueden ser diferentes, el trato de los gastos en actividades de investigación y desarrollo puede variar, un cambio en los niveles de los precios puede anular los intentos de comparación, etc.

La principal utilidad de analizar las relaciones reside en el estudio de la *tendencia* dentro de una empresa a lo largo de un período de años. Como este enfoque consiste en comparar cosas semejantes, el peligro de una interpretación errónea de las principales tendencias es escaso.

Lista de verificación 4 Finanzas

Tema	Especificaciones
Gestión financiera	Estrategia y política Registros e informes - disponibilidad, oportunidad, calidad Dotación de personal (número de empleados, competencia) Posición que ocupa en la estructura de la empresa Relaciones con los bancos
Balance y cuenta de pérdidas y ganancias	Análisis comparativo Ratios esenciales Salud y estabilidad financieras
Fuentes y aplicación de los fondos	Fuentes y costo de los fondos Movimientos y usos de los fondos Beneficios y su utilización Corriente de efectivo
Planificación y previsiones financieras	Sistemas y técnicas utilizadas Evaluación de las proyecciones realizadas
Informes de los auditores	Existencia, calidad Observaciones hechas por los auditores

Esfera 5: Comercialización

En las organizaciones que venden sus productos o servicios, la función de comercialización proporciona un vínculo esencial con el entorno e influye fuertemente en otras funciones. El consultor trata de hacerse una idea del mercado disponible y de la estrategia del mercado de los productos aplicada por el cliente. Examinará la eficacia de la estrategia y la actividad de comercialización y su repercusión en la producción, las actividades de investigación y desarrollo, las compras y otras funciones. Se examinarán brevemente, si procede, diversos componentes de la función de comercialización, como la organización de las ventas, publicidad, emplazamiento y movimiento de las existencias, almacenamiento, transporte, etc.

Tema	Especificaciones
Administración de la comercialización	Concepto y estrategia aplicada Dotación de personal (número de empleados, competencia) Posición que ocupa en la estructura de la empresa
Mercados (nacional y de exportación)	Dimensión, tendencias Parte que se representa en el mercado Competidores (número, importancia, estrategia) Estudios de mercado Pedidos acumulados
Base de clientes	Dimensión y estructura Clientes principales
Establecimiento de precios	Estrategia y tácticas
Ventas	Canales de distribución Organización T écnicas Vendedores (número, competencia, motivación) Seguridad de la entrega Existencias (volumen, emplazamiento, movimiento) Gastos de venta (volumen, tendencia)
Servicios a los clientes	Servicios posventa Servicios técnicos (información, capacitación, diseños de sistemas, consultoría, etc.)
Publicidad	Importancia, costo Técnicas Impacto

Esfera 6: Producción (actividades)

Es difícil describir brevemente las actividades y los problemas que interesan al consultor en la esfera más amplia y diversificada de la producción. Más que en cualquier otra esfera, el problema del consultor consistirá en saber cómo reconocer la información esencial entre el amplio conjunto de datos que le ofrece la producción.

En lo fundamental, el consultor concentrará sus esfuerzos en dos cuestiones:

- un examen general de la organización de la producción y la disposición de los departamentos de producción, las principales corrientes de materiales y productos, las relaciones entre la comercialización y la producción, las compras y la producción, y la investigación y el desarrollo y la producción;
- un examen de los indicadores esenciales de la eficacia de las actividades de producción (utilización de la capacidad, tiempo de demora en la entrega de los principales productos, volumen y distribución del trabajo en marcha, averías y paros del equipo, utilización del tiempo de trabajo o de los trabajadores de producción, desperdicios, calidad de la producción, pérdidas diversas en la esfera de la producción).

En las organizaciones no productivas (servicios, organizaciones sociales, departamentos públicos) el consultor examinará, de manera análoga, los servicios o demás actividades que constituyen los principales «productos» de la organización.

Tema	Especificaciones
Gestión de la producción	Concepto Estrategia aplicada de la producción Dotación de personal (número de empleados, competencia) Posición que ocupa en la estructura de la empresa
Dependencias de producción	Número, emplazamiento Especialización Vínculos
Capacidad de producción	Volumen Utilización Obstáculos Capacidad no utilizada y de reserva
Tecnología empleada	Tipo Nivel, perfeccionamiento
Tierras y edificios	Propios o alquilados Emplazamiento, acceso Edad, estado Adecuación Costo de funcionamiento
Planta y maquinaria	Tipos, cantidades Edad, estado, averías Perfeccionamiento técnico (automación, grado de precisión, velocidad, etc.) Adecuación Mantenimiento (sistema, nivel) Equipo especial
Organización de la producción	Corrientes de materiales y productos (diagrama de procesos) Trabajos en marcha (volumen, emplazamiento, control) Manipulación de los materiales Nuevas formas de organización
Funciones de control y apoyo	Planificación, programación, coordinación, registros Control operativo (sistema, nivel) Ingeniería industrial (estudio del trabajo, análisis de valores, etc.) Capacidades de personal (ingenieros, técnicos)
Gestión de la calidad	Sistema aplicado Nivel obtenido Nuevas tendencias
Compras	Organización Procedimientos, reglamentos Principales abastecedores, fiabilidad Subcontratistas
Trabajadores de la producción	Categorías Competencia, experiencia Remuneración, motivación Personal de supervisión
Salud y seguridad	Accidentes Medidas preventivas
Eficacia del sistema de producción	Costo de los principales productos Productividad de la mano de obra Pérdidas (paros, desperdicio de material y energía, hurtos, etc.)

Esfera 7: Investigación y desarrollo

La primera cuestión de las actividades de investigación y desarrollo (I y D) guardará relación con su función en la expansión de la organización cliente. Si la organización está orientada hacia la investigación y funciona en una industria técnicamente avanzada (como la electrónica, las telecomunicaciones o la petroquímica), la gestión de su función de investigación podrá tener una repercusión considerablemente mayor en los resultados globales que la gestión de la producción. El consultor examinará las relaciones en el ciclo total de investigación-desarrollo-fabricación-comercialización. Se interesará por los gastos en investigación y desarrollo y su utilización en la relación de la gestión de las actividades de I y D con la administración general de la empresa, en el ritmo y en los problemas de la transferencia de los resultados de las actividades de I y D a la producción, en la competencia del personal profesional esencial y en los logros principales del departamento de I y D.

Incluso en organizaciones que realizan escasas actividades de investigación y desarrollo internas, o ninguna, puede existir cierta relación con las actividades de investigación y desarrollo externas, verbigracia, habrá que comprar licencias o nuevas tecnologías de producción en forma de equipo.

La organización de las actividades de inversión (acumulación de capital) vinculadas con la aplicación de los resultados de I y D puede requerir una atención particular en las organizaciones lanzadas a una amplia expansión o a su reconstrucción.

Lista de verificación 7 Investigación y desarrollo

Tema	Especificaciones
Gestión de la I y D	Estrategia y definición de las políticas Plan, aplicación Estructura Posición que ocupa en la estructura de la empresa Personalidades
Personal de I y D	Número de empleados Calificaciones, experiencia Logros Motivación
Potencial de innovación	Diseño de productos, acumulación de nuevos diseños Laboratorios Talleres para preparar prototipos Equipo de ensayos, planta experimental Información y biblioteca
Colaboración con otras organizaciones	Tipo de acuerdos Asociados Contratos de concesión de licencias (y análogos)
Utilización de la I y D	Resultados, aplicación Repercusión en la empresa Ventajas especiales

Esfera 8: Recursos humanos

La cuestión crítica en la esfera de los recursos humanos es la repercusión de las políticas de personal (es decir, los criterios aplicados a la selección, contratación, perfeccionamiento del personal, promoción y remuneración) sobre el rendimiento y las perspectivas de desarrollo de la organización cliente. Aunque ello puede resultar difícil durante un breve estudio, el consultor trata de hacerse una idea exacta de cómo y quién adopta las decisiones relativas al personal y de qué manera esto afecta a la moral y motivación de los empleados. La planificación y promoción de la carrera, la evaluación del rendimiento personal y la función de la capacitación y el perfeccionamiento del personal se examinarán a continuación brevemente. En la esfera de la remuneración y la motivación, se examinarán los instrumentos financieros (política salarial, reparto de beneficios) y otros factores incentivadores (posibilidades estimulantes de trabajo, seguridad en el empleo, servicios sociales), así como su repercusión en el rendimiento de la organización examinada.

El consultor debe en cualquier caso familiarizarse con los principios básicos de las prácticas relativas a las relaciones entre el personal y la dirección en la organización cliente.

Lista de verificación 8 Recursos humanos

Tema	Especificaciones
Administración de los recursos humanos	Concepto y políticas Planificación de los recursos humanos Dotación del departamento de personal Posición que ocupa en la estructura de la empresa
Estructura de personal	Edad, sexo Competencia, conocimientos especializados (por categorias) Minorías, trabajadores extranjeros Condiciones de empleo (permanente, temporal, estacional) Movilidad del personal Absentismo
Contratación y selección	Prácticas de contratación Prácticas de selección
Capacitación y perfeccionamiento	Perspectivas de carrera Gastos en perfeccionamiento de personal Organización Métodos y técnicas Rotación en el empleo, etc. Evaluación del personal
Remuneración y motivación	Sistemas de remuneración (sueldos y salarios) Niveles y diferencias de remuneración Salarios a destajo Participación en los beneficios y planes análogos Prestaciones sociales Incentivos no financieros
Relaciones entre los empleados y la empresa	Naturaleza, prácticas Repercusión en la administración y el rendimiento

Esfera 9: Sistemas y prácticas de gestión

Paso a paso, el consultor irá ampliando y profundizando su conocimiento y comprensión de la administración de la organización cliente. Tratará de determinar la relación entre los problemas que ha descubierto y la forma en que se toman y aplican decisiones sobre asuntos importantes. Se prestará especial atención a las características y estilo de administración de personalidad esenciales y a diversas cuestiones habitualmente denominadas como «cultura de la organización».

Lista de verificación 9 Sistemas y prácticas de gestión

Tema	Especificaciones
Directores (o gerentes)	Personalidades esenciales (características profesionales y personales, actitudes con respecto al cambio, motivación)
Estructura de la organización	Forma de la estructura, historia Departamentos, divisiones (especialización, función, importancia relativa) Relaciones entre los mandos intermedios y el personal Centralización y descentralización Existencia, calidad y uso de diagramas y manuales
Adopción de decisiones	Práctica aplicada a los principales tipos de decisión
Coordinación	Métodos, esferas Coordinación de las esferas funcionales esenciales
Comunicación	Redes y cauces (oficiales y no oficiales) Métodos
Información, planificación y sistema de control internos	Sistemas utilizados, repercusión Sistema de información de gestión Planes de actividad y rendimiento Control presupuestario y de los costos Presentación de informes; análisis de informes y registros
Técnicas modernas	Política general, eficacia Técnicas preferidas Aplicaciones de la informática Tecnología de comunicaciones, etc.
Cultura de la organización	Valores y tradiciones Hábitos y rituales Estilo de dirección imperante Participación de los empleados
Uso de servicios de expertos externos	Política, importancia Experiencia con consultores de empresas

Esfera10: Rendimiento(global)

El examen de i) los recursos, ii) los objetivos, las estrategias, las políticas y los planes, y iii) las actividades y los resultados principales en las esferas funcionales particulares de la organización cliente permite al consultor hacerse alguna idea del rendimiento global de la organización cliente, evaluar si ese rendimiento ha sido satisfactorio y señalar mejoras posibles y necesarias.

Tema	Especificaciones
Indicadores del rendimiento	Crecimiento, productividad, rentabilidad, corriente de efectivo. rendimiento de las inversiones, valor de mercado de las acciones, generación de empleo y otros indicadores esenciales
Competitividad	Recursos especiales, logros y ventajas con respecto a las capacidades
Posición que se ocupa en el sector	Posición alcanzada (de dirección, etc.) e imagen conseguida con los clientes y el público en general
Tendencias	Factores y fuerzas que es probable influyan en el rendimiento futuro (influencias positivas y negativas)
Evaluación del rendimiento	Prácticas y su repercusión (frecuencia, profundidad del análisis, conclusiones sacadas)
Mejoramiento del rendimiento	Programas para mejorar el rendimiento Enfoques y métodos utilizados Resultados conseguidos

CONDICIONES DEL CONTRATO DE CONSULTORIA

Las condiciones del contrato de consultoría suelen ser lo suficientemente uniformes para presentarse como un documento permanente que se incorpora en las propuestas presentadas al cliente. De esta forma, se evita tener que volver a mecanografiarlo en cada ocasión. El principal elemento no uniforme pueden ser los honorarios. Estos se dejan en blanco, para llenarse cuando se presente el informe.

En el ejemplo que figura a continuación se indican una serie de condiciones típicas. El documento puede tener o no un espacio en blanco al final para incorporar cualquier condición especial.

1. Nuestros honorarios por el presente cometido serán de... al día por consultor empleado, con inclusión de la supervisión, pero con exclusión de los gastos de viaje y mantenimiento cuando el consultor tenga que desplazarse a la empresa del cliente fuera de la oficina o fábrica a la que esté asignado '.

2. Los honorarios cubren todo el tiempo dedicado al trabajo por cuenta del cliente, ya se realice en sus locales o en otro lugar. No se cobrarán honorarios algunos durante las ausencias debidas a enfermedad o permiso, pero no se deducirán los días de vacaciones públicas o legales. Los gastos de la oficina de computadorización se facturarán a precio de costo. Los gastos se facturarán y pagarán mensualmente[2].

3. Nos reservamos el derecho de revisar nuestros honorarios en función de los costos de funcionamiento y de ajustarlos en consecuencia, pero de ser necesario algún cambio se avisará a los clientes actuales con una antelación de tres meses como mínimo.

4. Al terminar el cometido, es nuestra práctica seguir en contacto con el cliente y realizar visitas periódicas de presentación de servicios para garantizar que se mantengan los beneficios obtenidos gracias a nuestro trabajo [3]. Esas visitas se facturarán
a... por día, con inclusión de los gastos de viaje, mantenimiento y tiempo dedicado después de la visita a preparar el informe sobre el servicio. Se facturará una cantidad de... por día igualmente, por cualquier visita de un día anterior al comienzo del cometido.

5. Nuestro trabajo podrá concluir con la comunicación escrita de aviso previo de una semana, enviada por cualquiera de las partes[4].

6. Todas las previsiones y recomendaciones que ñguran en el presente documento o en cualquier informe o carta posterior se formulan de buena fe y sobre la base de la información de que disponemos en este momento. Su realización dependerá entre otras cosas de la eficaz cooperación del personal del cliente. En consecuencia, toda declaración que se formule en cualquier informe o carta no se deberá considerar en ninguna circunstancia como una reclamación, compromiso, garantía o condición contractual.

7. Todos nuestros consultores están vinculados por un contrato especial que protege a nuestros clientes contra la divulgación de información confidencial. Nuestros consultores están también obligados por acuerdo a no solicitar empleo a nuestros clientes, ni aceptarlo, y una condición del compromiso de nuestra compañía es que no dará usted empleo en su compañía a ningún miembro de nuestro personal que participe en el presente cometido [5].

[1] Algunas organizaciones consultoras indican unos honorarios semanales. Los costos de desplazamiento desde y hasta el lugar del cometido pueden cobrarse por separado, si la distancia es grande.

[2] En algunas circunstancias, los gastos se pueden facturar semanalmente.

[3] La referencia a visitas de prestación de servicios complementarios (seguimiento) no implica que el cliente haya accedido a ellas en ningún caso. Si así lo desea, esta cláusula se podrá omitir.

[4] El período de aviso de terminación previa de un cometido puede depender de la razón para ello. Algunas organizaciones consultoras indican en esta cláusula un aviso de veinticuatro horas de cualquiera de las dos partes.

[5] El motivo de esta cláusula es evidente. Sin embargo, se podría alegar que constituye una interferencia con la libertad individual y podría con el tiempo reducir las oportunidades de empleo de una persona. Algunas empresas de consultoría añaden «... en un plazo de X años a partir de su terminación».

LA COMUNICACION DE PERSONA A PERSONA EN LA CONSULTORIA

Este apéndice tiene por objeto proporcionar una visión general de algunas de las exigencias de la práctica de la consultoría, insistiendo en que la forma de comunicación de persona a persona debe considerarse no sólo como un arte y una habilidad, sino como una necesidad absoluta. El dominio de la comunicación de persona a persona realza la categoría del consultor y le permitirá llegar a ser un profesional de categoría superior y sumamente respetado.

1. Cuestiones y problemas generales

La comunicación de persona a persona es de vital importancia por dos motivos: en primer lugar, porque es el medio de vincular al consultor y al cliente; y en segundo lugar, debido a su función de transmisión de los conceptos y prácticas de cambio entre la dirección y el personal en la organización cliente.

Del examen de las prácticas de la consultoría de empresas se deduce que cerca del 30 por 100 del tiempo de los cometidos se dedica al análisis de los problemas y a asuntos conexos sobre una base individual, mientras que el 70 por 100 restante se dedica a la comunicación con los demás. Por consiguiente, para el consultor y su cliente, la comunicación representa una parte considerable del tiempo disponible y los esfuerzos realizados.

El tiempo dedicado a escuchar se considera el componente único más importante (que representa el 45 por 100 del tiempo total de comunicación). A continuación, por orden de importancia, figura el tiempo dedicado a hablar (30 por 100), a la lectura (16 por 100) y a la escritura (9 por 100) '. Una rápida ojeada de esas cifras revela que las tres cuartas partes del tiempo de dirección comprenden una comunicación de persona a persona: escuchar y hablar. Teniendo en cuenta que el consultor debe proporcionar conocimientos especializados y funcionales, unidos a su aplicación. es inevitable que se preste una atención considerable a capacitarse en esta forma de comunicación. En los programas para capacitar consultores se consagra a esa tarea hasta el 20 por 100 del tiempo total.

Por último, es obvio que la facilidad de comunicación propicia la comprensión

y aceptación de nuevas ideas lo que, después de todo, es el principal objetivo del cometido de un consultor.

La comunicación es el vehículo para transmitir conocimientos e iniciar un cambio de actitudes. La comunicación de persona a persona es la forma más eficaz y esencial del trabajo de consultoría. Es la base para la preparación de informes escritos, que normalmente se limitan a confirmar los acuerdos previos.

La comunicación es asimismo la fuente de energía de tres factores de la mayor repercusión en el ámbito empresarial, a saber: los cambios de tecnología, los cambios en las concepciones y métodos de dirección y la interacción de diferentes culturas. La comunicación de persona a persona es el vínculo final de la cadena necesaria para ponerlos en práctica. Además, esa comunicación es una parte esencial del fenómeno sinergético, que explica el hecho de que los esfuerzos de colaboración de los miembros de un equipo sean a menudo más eficaces que los esfuerzos individuales de esas mismas personas.

Edgar Schein ha resumido los factores que influyen en la capacidad individual para «establecer, mantener, mejorar y, de ser necesario, reparar las relaciones cara a cara», en los nueve componentes siguientes:

1) conocimiento de uno mismo y sentido de la propia identidad;
2) sensibilidad intercultural: capacidad para descifrar los valores de otras personas;
3) humildad cultural/moral: capacidad para comprender que los propios valores no son necesariamente mejores o peores que los de otra persona;
4) orientación proactiva hacia la solución de problemas: convicción de que los problemas interpersonales e interculturales pueden resolverse;
5) flexibilidad personal: capacidad para adoptar respuestas y métodos distintos en la forma que se requiera para situaciones imprevistas;
6) habilidad para negociar: capacidad para examinar de manera creativa las diferencias, encontrar algún terreno común y resolver el problema;
7) tacto interpersonal e intercultural: capacidad para resolver problemas con otras personas sin insultarlas, rebajarlas ni herir su amor propio;
8) estrategias y técnicas correctivas: capacidad para reanudar, revitalizar y volver a establecer relaciones cara a cara deterioradas o rotas;
9) paciencia[2].

El consultor debe estar consciente de que la comunicación de persona a persona posee ventajas y desventajas directas en comparación con otras formas de comunicación. Entre las principales ventajas cabe mencionar la *inmediatez* y la *asociación.* La inmediatez brinda oportunidades para formular preguntas y aportar respuestas sobre cuestiones pertinentes a medida que surge la necesidad. La asociación permite una comprensión más clara de las palabras habladas al asociarlas con los gestos que las acompañan, la entonación, el énfasis puesto, etc., y de ese modo proporciona una interpretación adecuada. Esa interpretación es necesaria debido a que las palabras más frecuentemente utilizadas de un idioma poseen varias acepciones diferentes, lo que deja mucho margen para un posible error.

Un defecto grave de esta forma de comunicación es que no se suelen mantener registros permanentes y la interpretación residual puede no ser una reproducción fiel de los mensajes originales debido a problemas creados por distorsiones, omisiones, adiciones, etc. Para reducir los errores de este tipo se deben tener presentes las consideraciones siguientes:

- brevedad (reducir el mensaje a un mínimo),
- pertinencia (no confundir al destinatario del mensaje),
- sacar conclusiones (no confiar en que se harán deducciones de manera adecuada),
- considerar el nivel del destinatario (comunicar para expresar, no para convencer),
- utilizar un estilo propio natural para elevar al máximo las ventajas(no se puede pretender ser lo que no se es, pero sí se puede, por lo menos, utilizar al máximo la capacidad propia).

Los elementos críticos del proceso de comunicación están representados en la figura 1. En la mayor parte de la documentación sobre el tema se pueden encontrar referencias al modelo representado. Las esferas críticas desde el punto de vista del consultor se dan en todo el sistema y se señalan en la figura. Se examinarán en la sección siguiente.

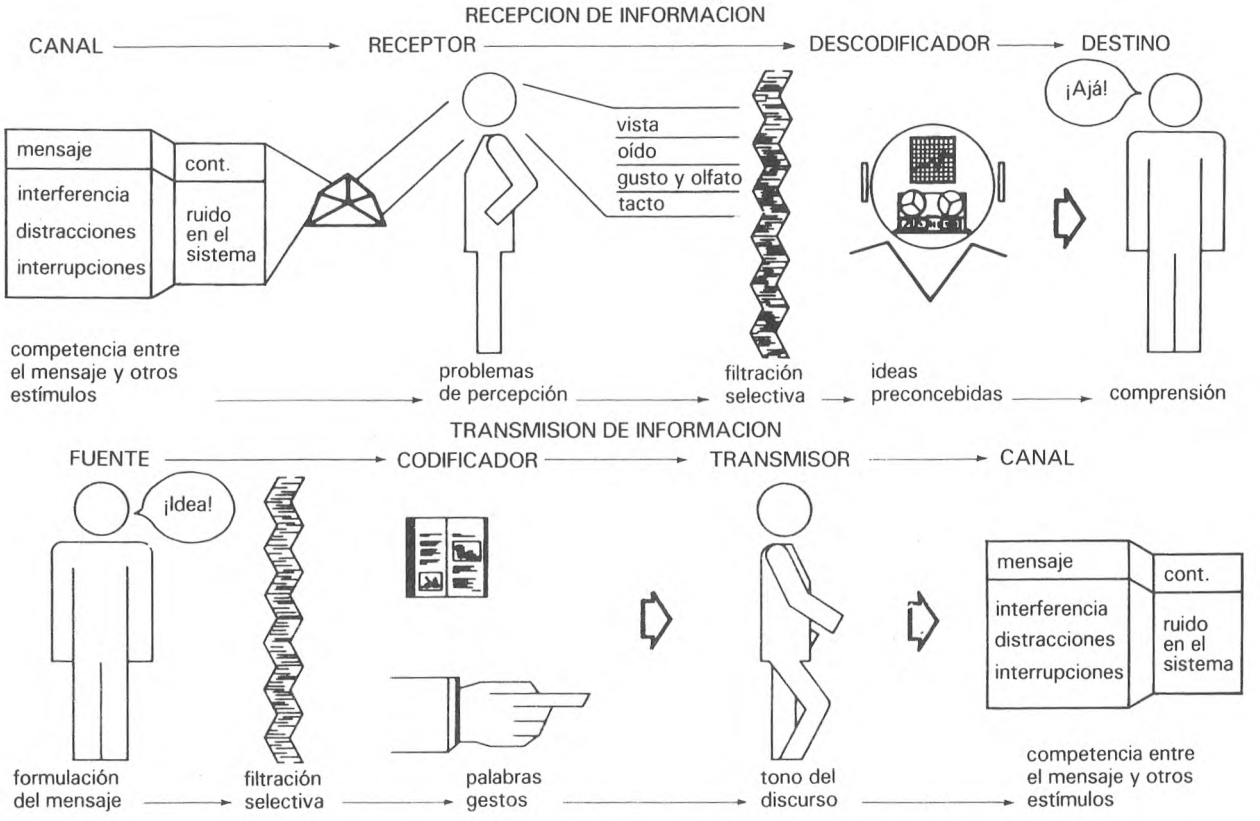
2. Utilización de las técnicas de comunicación en la consultoría

En la consultoría, la comunicación de persona a persona trata de la recepción o de la presentación de la información. Durante el ciclo de existencia de un cometido integrado por un *comienzo*, una *fase intermedia* y un *final*, la atención del consultor suele pasar de la recepción a la presentación de información. En las etapas iniciales, el consultor está sobre todo absorbido por la obtención de información pertinente y las presentaciones durante ese tiempo se suelen limitar a explicar su presencia en la organización.

Técnicas de recepción en la etapa inicial

Las técnicas de recepción aplicadas en la etapa *inicial* entrañan el escuchar y el observar, que guardan relación con la receptividad y la asimilación. Podrían considerarse como actividades «pasivas», pero esto sería totalmente erróneo, puesto que se requiere y se espera una total concentración durante esta etapa transcendental. La mayor parte de las personas pueden recibir cuatro veces más información de la que se transmite verbalmente; existe, por tanto, el peligro permanente de la distracción.

Figura 1 Elementos esenciales de la recepción y transmisión de comunicaciones de persona a persona



Cuadro 1 Precauciones para facilitar el proceso de escucha

Malos hábitos	Remedios posibles
Distraerse	Tratar de analizar las declaraciones individuales y evaluarlas (otorgar puntos teóricos, por ejemplo, 7 de 10)
Tomar demasiadas notas	Elegir los elementos esenciales y redactar notas resumidas en estilo telegráfico
Adoptar decisiones rápidas	Registrar los datos pertinentes Sacar sus conclusiones después de la reunión o la entrevista
Falta de concentración	Tratar de prever la idea o frase siguiente
Escucha selectiva	Buscar significados nuevos u ocultos
Interrumpir al orador	Esperar hasta que se produzca una pausa natural en el discurso

Entre las medidas destinadas a facilitar la reunión de información cabe mencionar las siguientes:

- solicitar permiso para poner por escrito datos importantes (especialmente cifras);
- utilizar la pausa de modo que, cuando el orador deje de hablar, en lugar de precipitarse a tomar la palabra, conviene mostrar que se está esperando más información; de ese modo, cuando llegue será sumamente reveladora;
- estimular la explicación detallada de algunos aspectos, por ejemplo preguntando «¿Hay algo más?» o alentando con frases como «Sí, continúe, por favor»;
- pedir que se den ejemplos para ilustrar las consideraciones generales que se presentan;
- intentar no participar en especulaciones o en contestar preguntas en la fase de investigación de los hechos; advertir que ciertamente se dará la propia opinión en una etapa posterior, pero que se prefiere primero oír todas las demás impresiones;
- de ser necesario, contestar una pregunta con otra pregunta, por ejemplo, a una pregunta que se le hace, responder con la interrogación «¿Por qué me pregunta eso?» o con «Detrás de toda buena pregunta suele haber una respuesta y quisiera saber cuál es su respuesta a su pregunta.»

Como hace falta tanto tiempo para escuchar y observar y dado que el consultor puede estar ansioso de actuar lo más rápidamente posible, es muy probable que se creen malos hábitos. En el cuadro 1 se indican algunas precauciones elementales que podrían adoptarse para impedirlo.

Preparación de los argumentos durante la etapa intermedia

En la etapa *intermedia* del proceso de comunicación, un gran porcentaje del tiempo se consagra a preparar los argumentos en favor de los cambios propuestos, así como a los documentos y material de apoyo necesarios. Se puede asignar un tiempo

insuficiente a esa preparación, pero sólo raras veces se asigna un tiempo excesivo; cabe siempre descartar el material que no se utiliza.

La preparación entraña la elaboración de una estructura para la presentación de las conclusiones y propuestas, ya se trate de una presentación oficial u oficiosa. No existe garantía alguna de que su presentación será oída en su integridad, por lo que debe preparar resúmenes que comunicará al principio, durante la presentación y al final de ella para que las personas que se van pronto o que llegan tarde (que pueden ser importantes) tengan cierta idea del alcance total de su argumentación.

Un esbozo de su presentación puede adoptar la forma de nota, o presentarse en tarjetas, etc.. pero debe prepararse. Si el tiempo y las condiciones lo permiten, es conveniente utilizar medios auxiliares audiovisuales. El ensayo mejorará la actuación y, siempre que sea posible, se deben aprovechar todas las oportunidades para practicar antes de presentarse ante un público importante.

La presentación propiamente dicha: etapa final

La etapa *final* del proceso suele girar en torno a las exposiciones del consultor. Los elementos esenciales que se han de tener en cuenta en esta etapa son los siguientes:

- abrir la exposición con un resumen en el que se esboce todo lo que va a seguir;
- al término de secciones separadas de la exposición, puede ser útil hacer referencias al esbozo repitiendo, por ejemplo, «veamos a dónde hemos llegado en la etapa presente»;
- si se está haciendo una exposición muy densa, adviértase que las preguntas sólo se contestarán después de que haya terminado la exposición o en momentos determinados durante ella; en muchos casos probablemente se habrán contestado a preguntas posibles durante la exposición, y su continuidad y tiempo de duración no se resentirán;
- a menos que esté específicamente justificado, no se debe comenzar con una apología: siempre existe una posibilidad de que no se acepte; la confianza y un enfoque positivo son cualidades personales prioritarias necesarias para inducir a un cambio:
- la mayor parte de las personas tienen una «imagen» de lo que esperan de un consultor de la misma manera que ocurre con los doctores, abogados, ingenieros y otros profesionales; en general, se espera que el consultor vaya vestido de manera cuidada pero «neutra» y que su exposición sea muy organizada, por lo que cualquier desvío puede deslucir la exposición;
- las preguntas se deben contestar una por una: si se plantean objeciones, responda en la forma recomendada en la sección 4.4;
- se debe siempre expresar agradecimiento a las personas que han ayudado al consultor en su trabajo; quizá sea necesario que ello adopte la forma de «unas gracias» a toda la organización;
- si se habla a partir de un texto escrito totalmente preparado, trate de leer cada frase en silencio, deténgase, mire a su público y dígala en voz alta; deténgase.

eche una ojeada a la frase siguiente igualmente en silencio y luego repítala en alta voz a su público al mismo tiempo que lo mira; con la práctica se puede conseguir un estilo fluido que transformará una sesión de lectura de un escrito en una exposición que impondrá respeto;

- si el consultor está convencido de que su propuesta aportará los cambios necesarios para prestar asistencia a la organización, debe tener la fuerza y la voluntad de luchar por ella; esto no significa que debe tratar de humillar a cualquier oponente si hay margen para la transacción; sin embargo, debe resistir por todos los medios posibles.

Los consultores aportan a la profesión un acervo de conocimientos teóricos y experiencia en las comunicaciones con ellos. El estilo particular de un joven consultor debe ser observado y analizado por sus colegas experimentados y el joven consultor debe tratar posteriormente de sacar partido de sus propias cualidades reconocidas y adoptar las medidas apropiadas para corregir sus defectos.

En el apéndice 11 figura una bibliografía sobre la comunicación de persona a persona en la consultoría.

[1] H. y Z. Roodman: *Management by communication* (Toronto, Methuen Publications, 1973), pág. 146.

[2] Reproducido con la autorización de E. H. Schein: «Improving face-to-face relationships», en *Sloan Management Review,* invierno de 1984.

APENDICE 10

REDACCION DE LOS INFORMES DE LOS CONSULTORES

En diferentes capítulos del libro se han mencionado los informes redactados por los consultores con destino a sus clientes, de acuerdo con las ocasiones y los propósitos para los que se requieren. El objetivo del presente apéndice es examinar los factores esenciales de la redacción y producción de todos los informes utilizados en la consultoría. La estrategia general del consultor debe consistir en que la redacción de informes le resulte lo más fácil posible.

1. Los informes en perspectiva

En el trabajo de consultoría la comunicación escrita complementa la comunicación oral, pero en algunos casos particulares el informe escrito puede ser el principal canal de comunicación. Además de transmitir información, los informes a los clientes cumplen otras funciones importantes. Contribuyen por su calidad y presentación al impacto que el consultor produce durante el cometido. Influyen asimismo en la reputación general del consultor. Cuando los contactos personales entre el consultor y el cliente son limitados (por ejemplo, si el cliente obtiene informes de estudios por escrito de diversos consultores y elige uno sobre la base de esos informes), la persuasión puede ser una característica esencial de un informe.

Como cuestión de principio, los informes de consultoría no repiten información obtenida del cliente o de la que éste está al tanto, con excepción de la información quejustifica directamente las propuestas. La esencia de la información es la *noticia.* Por consiguiente, el contenido de la información de los informes debe versar sobre:

- los hechos descubiertos por primera vez por el consultor;
- la importancia recién descubierta de hechos conocidos;
- las conexiones recién descubiertas entre los efectos conocidos y causas hasta ahora desconocidas;
- las soluciones a los problemas y su justificación.

Para su propio control, el consultor debe preguntarse acerca de la *necesidad* y el *objetivo* de cualquier informe que se proponga elaborar:

— ¿por qué es necesario el informe?

— ¿qué se conseguirá con él?

— ¿existe una mejor manera de conseguir ese objetivo?

— ¿es ahora el momento oportuno para presentarlo?

No carece de sentido tratar de redactar una introducción que comience más o menos así: «El propósito del presente informe es...». Si se tropieza con dificultades para acabar la frase, cabe concebir dudas acerca de la necesidad del informe. El tiempo transcurrido desde el último informe no importa, siempre que el cometido haya avanzado satisfactoriamente y el cliente lo sepa.

2. Estructuración del informe

El contenido tiene que ordenarse de la mejor *manera* posible teniendo en cuenta la índole y el propósito del informe y la reacción que se desea producir. Esto puede resultar difícil. Aunque el autor confía en que el lector empezará por el principio y lo leerá hasta el final, no existe seguridad alguna de que así lo haga. Este es uno de los riesgos de la comunicación escrita. La persuasión exige una elaboración meticulosa según un orden razonado, que el lector quizá opte por no seguir.

Una solución a este problema podría consistir en un *resumen* bien presentado al comienzo del informe. Muchos ejecutivos atareados leerán el resumen para tener una orientación general de la estructura del informe, incluso si no leen todos los capítulos.

Un *índice* es esencial (salvo en los informes muy breves); es muy lamentable que muchos informes no lo tengan. El mejor lugar para colocar el índice es el comienzo del informe, es decir, antes de la introducción, el prefacio, el resumen o cualquier otra sección. En algunos países es habitual incluir el índice al final.

El cuerpo del informe se debe planificar meticulosamente. Contendrá ciertas ideas y temas principales, algunas de las cuales tendrán subdivisiones. Es útil redactar encabezamientos V hacer un esbozo del tema en hojas o tarjetas separadas. Las hojas pueden en ese caso clasificarse siguiendo el mejor orden para decidir el esbozo y para la redacción.

La ordenación del cuerpo de un informe siguiendo una estructura lógica se ve facilitada si se dispone de un sistema oficial de números v/o letras para los principales epígrafes, subepígrafes, etc. La redacción que sigue a cada número puede mecanografiarse o imprimirse en un estilo diferente.

Cabe utilizar un sistema decimal, como en el ejemplo de la izquierda, o números y letras, como en el ejemplo de la derecha:

1. PRINCIPAL ENCABEZAMIENTO I. 1.1. SECCION 1.1.1. Subsección	PRINCIPAL ENCABEZAMIENTO 1. Sección A. Subsección i) párrafo numerado ii) párrafo numerado

La ventaja de ese plan es que obliga al redactor a pensar en sus prioridades y determina qué temas son subsecciones de otros. Promueve la organización ordenada de la estructura y señala la forma de economizar la exposición y de evitar repeticiones.

Por ejemplo, un informe que abarca tres esferas, a saber, la compra, los almacenes y la producción, incluye tres elementos al respecto: los hechos descubiertos, las conclusiones y las recomendaciones. ¿Cuál de las tres presentaciones que figuran a continuación sería la mejor?

1. *Hechos descubiertos*
   1.1 Compras
   1.2 Almacenes
   1.3 Producción

2. *Conclusiones*
   2.1 Compras
   2.2 Almacenes
   2.3 Producción

3. *Recomendaciones*
   3.1 Compras
   3.2 Almacenes
   3.3 Producción

1. *Compras*
   1.1 Hechos descubiertos
   1.2 Conclusiones
   1.3 Recomendaciones

2. *Almacenes*
   2.1 Hechos descubiertos
   2.2 Conclusiones
   2.3 Recomendaciones

3. *Producción*
   3.1 Hechos descubiertos
   3.2 Conclusiones
   3.3 Recomendaciones

1. *Compras*
   1.1 Hechos descubiertos
   1.2 Conclusiones

2. *Almacenes*
   2.1 Hechos descubiertos
   2.2 Conclusiones

3. *Producción*
   3.1 Hechosdescubiertos
   3.2 Conclusiones

4. *Recomendaciones*
   4.1 Compras
   4.2 Almacenes
   4.3 Producción

Para cualquier informe particular, una de estas presentaciones puede resultar más fácil, pero si «los hechos descubiertos» no dicen al cliente nada nuevo, no tiene sentido explayarse en ellos. Las «conclusiones» suelen desembocar directamente en las «recomendaciones». Podría incluso suceder que todo el informe tenga que redactarse conforme a la sección 4 de la tercera columna *supra,* presentándose las propias recomendaciones de manera que los hechos descubiertos y las conclusiones sean claros.

Todo depende de las prioridades, las ponderaciones, el equilibrio y el objetivo; un plan de ordenación ayuda a clasificarlos.

Los *apéndices* son útiles para extraer del cuerpo de un informe cuadros detallados, diagramas, etc., que romperían la continuidad de la lectura y resultan difíciles de insertar. El cuerpo del informe está destinado en lo esencial a la lectura y a un rápido examen de los datos resumidos. Los apéndices pueden referirse a temas que, aunque constituyan una aportación, exigen un examen más extenso. No es útil presentar una argumentación si el lector se ve confrontado repentinamente con varias páginas de cifras tabuladas en forma apiñada. Sin embargo, un pequeño cuadro o un diagrama no estorban.

Si un informe incluye, por ejemplo, la especificación completa de un sistema de oficinas, éste debe casi con seguridad figurar en un apéndice. Ese apéndice puede pasar más tarde a formar parte de un manual general de procedimientos para el cliente, mientras que el informe puede seguir siendo confidencial.

Es preciso incluir unas *expresiones de reconocimiento,* especialmente en los in-

Cuadro 1 Principios de una redacción clara

1. Reducir el informe lo más posible.
2. Tener en cuenta al lector, sus puntos de vista y su experiencia.
3. Redactar para expresar, no para impresionar.
4. Redactar con naturalidad: el estilo que fluye fácilmente y que no atrae la atención es el más eficaz.
5. Escribir frases de extensión variada, pero no excesivamente largas.
6. Evitar frases complejas y mezclar meticulosamente palabras cortas y largas.
7. Utilizar palabras familiares y evitar los términos raros o rebuscados.
8. Evitar la jerga a menos que se tenga la seguridad de que el lector está familiarizado con ella y de que el redactor sabe lo que significa.
9. Evitar palabras innecesarias que den una impresión de relleno.
10. Utilizar términos que el lector puede imaginarse; llamar a una grúa una grúa y no una «instalación de elevación».
11. Usar verbos activos; utilizar la fuerza de la voz activa; recurrir a la voz pasiva para variar el estilo.
12. Asegurarse de que cada párrafo de un informe es pertinente para su objetivo.
13. Velar por que el índice incluya todos los aspectos necesarios para el objetivo.
14. Mantener un equilibrio adecuado, dando espacio y énfasis a cada párrafo según su importancia.
15. Mantener un «tono» serio, como es adecuado a un objetivo serio; no pretender que el lector lea entre líneas, de los contrario se está a merced de su imaginación.
16. Ser parco en el empleo de cifras, ya que éstas suelen distraer la atención; decidir cuándo unos valores absolutos tienen más significación que los porcentajes y viceversa; cuando se citan cifras de otras fuentes, hay que ser exactos; al efectuar cálculos, se ha de tomar en consideración el orden de precisión y redondear las cifras en consecuencia.

formes definitivos sobre consultoría. Esto puede requerir cierto tacto. Si se mencionan nombres, no debe haber omisiones patentes: a toda persona que ha prestado ayuda le gusta que su nombre figure en la lista. Al mismo tiempo, incluir a alguien que ha constituido un obstáculo más que una ayuda —y que lo sabe— puede causar impresiones contradictorias en general. Si la lista va a ser demasiado larga, es preferible abandonar la idea e incluir una expresión general de agradecimiento y la observación de que «resultaría imposible mencionar a todos los que...».

3. Redacción del informe

En la actualidad el personal de dirección se ve inundado de informes y suele rechazar los que son largos y están mal redactados. En consecuencia, es útil respetar ciertos principios, que se han resumido en el cuadro 1 [1].

Cuando el autor tiene tiempo, el primer borrador completo debe dejarse a un lado durante uno o dos días, tras los cuales resultará más fácil captar y revisar cualquier error que se haya deslizado. Cuando el autor considera que está bien, debe leerlo otra persona. El borrador de un consultor operativo será, por supuesto, leído por su supervisor, el cual suele tener facilidad para descubrir cosas que un consultor menos experimentado nunca puede sospechar. Sin embargo, existen algunos peligros a este respecto: todo informe puede siempre mejorarse y la tentación de trabajarlo hasta que

sea «perfecto» puede ser difícil de resistir. Como con la mayoría de las cosas, existe un punto de rendimiento decreciente.

Cuando está trabajando en su informe, al consultor le puede resultar difícil reconocer que el esbozo inicialmente elegido para el informe no es el mejor. No tiene sentido aferrarse a un esbozo ineficaz. No obstante, si el cliente se mostró de acuerdo con ese esbozo de antemano, se le debe también pedir que dé su acuerdo a un esbozo modificado para evitar cualquier equívoco posible al presentar el informe.

Si el informe es el resultado de un trabajo colectivo y se sabe que los coautores tienen estilos personales diferentes, se debe prever una revisión final. La coherencia y la homogeneidad son características esenciales de los informes bien presentados.

4. Mecanografiado e impresión dei informe

El informe debe tener un aspecto profesional en todos los sentidos. Su tapa y encuadernación deben dar una buena impresión de entrada. El texto debe prever un amplio margen para la encuadernación, estar mecanografiado de manera impecable en una máquina bien ajustada y estar libre de marcas o alteraciones extrañas. Cualquier gráfico o diagrama debe estar bien dibujado y ajustarse en todos los sentidos al nivel del texto mecanografiado.

La dependencia de consultoría debe tener su propia forma de presentación que no sólo caracterice a sus informes sino que atienda a las necesidades de archivado y control en su biblioteca. En la parte interior de las tapas, el cuerpo del informe debe tener también una disposición uniforme en lo que respecta a las divisiones y secciones del índice.

El borrador definitivo preparado para la reproducción no debe dejar la menor duda al mecanógrafo en cuanto a lo que se exige con exactitud. El autor debe molestarse en presentar un texto tal como quiere que se mecanografíe. Es asimismo totalmente responsable de que no quede error alguno.

La utilización del *procesamiento de textos* para el mecanografiado, la corrección, la reproducción y el almacenamiento de los informes de los órganos de ejecución y de consultoría pasó a ser común en los países industrializados durante el decenio de 1970 y está rápidamente abriéndose camino en muchos países en desarrollo.

En el apéndice 11 figura una bibliografía sobre la redacción de informes.

[1] Algunos de los principios se han adaptado de R. Gunning: *The technique of clear writing* (Nueva York, McGraw-Hill, 1952).

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS

Guía para la profesión

Publicada con la dirección de Milan Kubr

2ª/ed

LIMUSA
NORIEGA EDITORES

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS

Guía para la profesión

La primera edición de este libro, traducida a varias lenguas, se ha convertido rápidamente en una obra de referencia básica para el ejercicio de la consultoría. Su gran éxito y los numerosos cambios ocurridos en la profesión desde su publicación han estimulado a la OIT a preparar esta segunda edición, ampliada y revisada en profundidad. Tanto los gerentes del sector público como los del sector privado recurren a consultores de empresas para resolver problemas, con la justa expectativa de encontrar soluciones adecuadas. Por tal razón, la tarea del consultor implica una gran responsabilidad y requiere un enfoque profesional. El propósito de este libro consiste en que los consultores y quienes suministran consejos en materia de negocios y dirección de empresas, y ejercen o pueden hacer uso de los servicios de consultoría, encuentren una ayuda en el aprendizaje de la profesión, la metodología del trabajo, la dirección de firmas y de cometidos de consultoría y la formación y perfeccionamiento de consultores.

En esta segunda edición se presentan nuevos materiales acerca de la consuttoría y el cambio, consultoría y cuttura, estructura y organización del proceso de consultoría, estrategia de lasfirmas de consultoría, comercialización de los servicios, costos y honorarios, gestión de los cometidos, la consultoría'én países en desarrollo, selección y uso de consultores y muchos otros temas. Por otra parte, se presta tanto interés a los problemas de las unidades de consultoría grandes o medianas como a los del consultor que ejerce por cuenta propia.