

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS



40748

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS

GUÍA PARA LA PROFESIÓN

Tercera edición (revisada)

Publicada con la dirección de
MILAN KUBR

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO GINEBRA

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 1997
Primera edición 1980
Tercera edición 1997

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Kubr, M., (dir.)

La consultoría de empresas: guía para la profesión

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997

/Guía/, /Servicios consultivos en materia de gestión/, /Consultor de empresas/. 12.04.1

ISBN 92-2-309449-6

Título de la edición original en inglés: *Management consulting: A guide to the profession*
(ISBN 92-2-109449-9), Ginebra, 1996

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las 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 Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados 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 implican 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.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

INDICE

Autores y colaboradores	XVII
Prólogo	XIX
Parte I: La consultoría de empresas en perspectiva	
<hr/>	
1. Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas	3
1.1 Definición de consultoría	3
1.2 Cinco razones genéricas para recurrir a los consultores	9
1.3 Diez maneras principales de utilizar a los consultores	14
1.4 Elementos fundamentales del método de la consultoría	20
2. Amplitud y alcance de los servicios de consultoría	31
2.1 Breve descripción histórica	31
2.2 Campo de los servicios prestados	36
2.3 Generalistas y especialistas	40
2.4 Principales tipos de organizaciones de consultoría	42
2.5 Consultores internos	46
2.6 La consultoría de empresas y otras profesiones	49
2.7 La consultoría de empresas, la capacitación y la investigación ..	54
3. La relación consultor-cliente	57
3.1 Determinación de las expectativas y los papeles	58
3.2 Relación de colaboración	60
3.3 La organización cliente	62
3.4 Papeles del consultor	64
3.5 Afinamiento del concepto de papel	67
3.6 Métodos de influir en el sistema del cliente	71
3.7 El asesoramiento como un instrumento de la consultoría	75
4. La consultoría y el cambio	79
4.1 Indole del cambio	79
4.2 ¿Cómo enfocan las organizaciones el cambio?	87
4.3 La necesidad de obtener apoyo para el cambio	95

La consultoría de empresas

4.4	Control de los conflictos	99
4.5	Dispositivos estructurales e intervenciones para facilitar el cambio	99
5.	La consultoría y la cultura	115
5.1	La comprensión y el respeto de la cultura	115
5.2	Niveles de cultura	118
5.3	La cultura en relación con las tareas de consultoría	124
6.	El profesionalismo y la ética en la consultoría	131
6.1	Definición de una profesión	131
6.2	El enfoque profesional	134
6.3	Asociaciones profesionales y códigos de conducta	141
6.4	Certificación y concesión de licencias	145
6.5	Responsabilidad jurídica y responsabilidad profesional de los consultores	149

Parte II: El proceso de consultoría

7.	Preparativos	157
7.1	Contactos iniciales	158
7.2	Diagnóstico preliminar de los problemas	164
7.3	Mandato	173
7.4	Estrategia y planificación de la tarea	174
7.5	Propuesta presentada al cliente	178
7.6	Contrato de consultoría	182
8.	Diagnóstico	187
8.1	Marco conceptual del diagnóstico	187
8.2	Objetivos y problemas del diagnóstico	191
8.3	Definición de los hechos necesarios	196
8.4	Fuentes y formas de obtener los datos	202
8.5	Análisis de los hechos	213
8.6	Información al cliente	224
9.	Planificación de la acción	229
9.1	La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones	230
9.2	Establecimiento y evaluación de diversas ideas	239
9.3	Presentación de propuestas de medidas al cliente	242
10.	Aplicación	247
10.1	Papel del consultor en la aplicación	248
10.2	Planificación y supervisión de la aplicación	249
10.3	Capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente	252

10.4	Algunas directrices tácticas para la introducción de cambios en los métodos de trabajo	254
10.5	Mantenimiento y control de la nueva práctica	261
11.	Terminación	265
11.1	Momento oportuno para la retirada	266
11.2	Evaluación	268
11.3	Seguimiento	274
11.4	Presentación del informe final	275

Parte III: La consultoría en diversas esferas de la gestión

12.	La consultoría en la gestión general y estratégica	281
12.1	Indole y alcance de la consultoría en la gestión general y estratégica	281
12.2	Estrategia empresarial	286
12.3	Procedimientos, estructuras y sistemas	296
12.4	Cultura de la empresa y estilo de dirección	299
12.5	Innovación	302
13.	La consultoría en la gestión financiera	305
13.1	Evaluación financiera	307
13.2	Gestión del capital circulante y de la liquidez	309
13.3	La estructura del capital y los mercados financieros	311
13.4	Fusiones y adquisiciones	313
13.5	La financiación y la explotación: análisis de las inversiones de capital	316
13.6	Sistemas de contabilidad y control presupuestario	318
13.7	La gestión financiera en condiciones de inflación	321
13.8	Las operaciones transfronterizas y la utilización de los mercados financieros externos	323
14.	La consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución	331
14.1	El nivel de la estrategia de comercialización	332
14.2	Actividades de comercialización	338
14.3	La consultoría en las empresas comerciales	342
14.4	Comercialización internacional	343
14.5	Distribución física	344
14.6	Relaciones públicas	345
15.	La consultoría en la dirección de la producción	347
15.1	Opciones básicas en el ámbito de la producción	347
15.2	El producto	353
15.3	Métodos y organización de la producción	359
15.4	Los aspectos humanos de la producción	370

16. La consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos	373
16.1 La naturaleza cambiante de la función del personal	373
16.2 Verificación de las políticas y prácticas relativas a los recursos humanos	377
16.3 Planificación de los recursos humanos	380
16.4 Contratación y selección	381
16.5 Motivación y remuneración	383
16.6 Desarrollo de los recursos humanos	387
16.7 Relaciones obrero-patronales	394
16.8 Nuevas áreas y cuestiones	403
17. La consultoría sobre la tecnología de la información	409
17.1 La nueva función de la tecnología de la información	409
17.2 La repercusión en la teoría empresarial	412
17.3 Las necesidades de consultoría	413
17.4 La gama de los servicios proporcionados	414
17.5 Los proveedores de servicios de consultoría	419
17.6 Elección de un consultor especializado en tecnología de la información	422
17.7 Eficacia del empleo de consultores en el sector de la tecnología de la información	423
18. La consultoría en la dirección de la pequeña empresa	425
18.1 Características de la pequeña empresa	426
18.2 Papel y características del consultor	429
18.3 Las tareas de consultoría en el ciclo vital de una empresa	432
18.4 Esferas de especial interés	438
18.5 La consultoría en la elaboración de las políticas generales	441
18.6 Innovaciones en la consultoría de la pequeña empresa	446
19. La consultoría en el sector no estructurado	451
19.1 ¿En qué son diferentes las microempresas?	452
19.2 Problemas de gestión de los empresarios del sector no estructurado	455
19.3 Los conocimientos especiales de los consultores de microempresas	456
19.4 Servicios de extensión a las microempresas en el sector informal o no estructurado	458
20. La consultoría en el sector público	465
20.1 Tendencias y retos actuales	467
20.2 Medidas relacionadas con el programa	471
20.3 El entorno del sector público	474
20.4 Factores positivos para la consultoría en el sector público	480
20.5 Áreas especiales de la consultoría	484
20.6 Perspectivas futuras	488

21. La consultoría sobre la privatización	491
21.1 Los clientes principales	491
21.2 Características de los asesores sobre privatización	493
21.3 Elección de los consultores y contratos	495
21.4 Las tareas del consultor en un proceso de privatización normal	496
21.5 Problemas y riesgos	506
21.6 La consultoría con posterioridad a la privatización	510
22. La consultoría relativa al mejoramiento de la productividad y el rendimiento	513
22.1 Breve historia de la consultoría relativa a la productividad	513
22.2 Medición y análisis de la productividad y el rendimiento	516
22.3 Concepción y realización de programas de mejora de la productividad y el rendimiento	528
 Parte IV: Dirección de una organización de consultoría	
<hr/>	
23. Planteamiento conceptual de la gestión de la consultoría	545
23.1 La dificultad de la gestión de las profesiones	546
23.2 La consultoría como un servicio profesional	547
23.3 La consultoría como una actividad empresarial	552
23.4 La matriz de la gestión	559
24. La estrategia de la organización de consultoría	563
24.1 El concepto de estrategia	563
24.2 Servicios y productos	567
24.3 La base del cliente	574
24.4 Crecimiento y expansión	576
24.5 Internacionalización	579
24.6 Características e imagen de la empresa	580
24.7 La gestión estratégica en la práctica	582
25. Comercialización de los servicios de consultoría	591
25.1 Enfoque de la comercialización en la consultoría	592
25.2 El punto de vista del cliente	594
25.3 Técnicas de comercialización de una empresa de consultoría ...	597
25.4 Técnicas de comercialización de los servicios de consultoría ...	611
25.5 La comercialización con los clientes existentes	615
25.6 Administración del proceso de comercialización	618
26. Costos y honorarios	625
26.1 Actividades generadoras de ingresos	625
26.2 Cálculo del costo de los servicios facturables	628
26.3 Consideraciones de política comercial	629
26.4 Métodos principales de determinación de los honorarios	631

La consultoría de empresas

26.5	Equidad en la fijación de los honorarios y la presentación de facturas	637
26.6	Hacia la facturación en función del valor	639
26.7	Cálculo de costos y precios de un cometido asignado	640
26.8	Facturación a los clientes y cobro de los honorarios	645
27.	Administración del cometido asignado	649
27.1	Estructuración y programación de un cometido	649
27.2	Preparación de un cometido	655
27.3	Gestión de la ejecución del cometido	658
27.4	Control de los costos y presupuestos	665
27.5	Registros e informes del cometido	666
27.6	Terminación del cometido	669
28.	Gestión y garantía de la calidad	673
28.1	¿Qué es la gestión de la calidad?	674
28.2	Elementos fundamentales de un programa de garantía de la calidad	678
28.3	Certificado de calidad	686
28.4	Mantenimiento de la calidad	691
29.	Control operacional y financiero	693
29.1	Plan de trabajo y presupuesto	693
29.2	Vigilancia del rendimiento	697
29.3	Teneduría de libros y contabilidad	703
30.	Estructura de las empresas consultivas	709
30.1	Formas jurídicas de la empresa	709
30.2	Estructuración del personal esencial operativo	713
30.3	Organización de la comercialización	718
30.4	Organización de otros servicios a los clientes	720
30.5	Organización de las actividades internacionales	721
30.6	Servicios de apoyo administrativo	722
30.7	Biblioteca y documentación	724
30.8	Instalaciones de oficina	726
30.9	Organización y coordinación de la gestión general	728
31.	La tecnología de la información en las empresas de consultoría	731
31.1	Tendencias actuales	731
31.2	Apoyo a la administración de la empresa	733
31.3	Apoyo a la productividad y calidad de los servicios profesionales	736
31.4	Información para la comercialización de servicios	742
31.5	Obtención de beneficios	743
31.6	La tecnología de la información en las pequeñas empresas de consultoría	746

Parte V: Perfeccionamiento de los consultores de empresas y la profesión de consultoría

32. Las carreras y la remuneración en la consultoría	753
32.1 Características personales de los consultores	753
32.2 Contratación y selección	757
32.3 Fomento de las posibilidades de carrera	761
32.4 Políticas y prácticas de remuneración	766
33. Capacitación y perfeccionamiento de los consultores	773
33.1 ¿Qué deben aprender los consultores?	774
33.2 Capacitación de los nuevos consultores	780
33.3 Métodos de capacitación	792
33.4 Capacitación complementaria y perfeccionamiento de la formación de los consultores	794
33.5 Opciones de que disponen los consultores independientes	799
34. Preparación para el futuro	803
34.1 La transformación de la demanda	803
34.2 El cambio de la perspectiva geográfica	804
34.3 Aumento del profesionalismo en la consultoría de empresas	810

Apéndices

Apéndice 1. Los diez mandamientos del cliente	817
Apéndice 2. Asociaciones de consultores de empresas en varios países	825
Apéndice 3. Códigos profesionales (ejemplos)	831
Apéndice 4. Esbozo de un estudio de gestión	841
Apéndice 5. Cláusulas del contrato de consultoría	855
Apéndice 6. Estudio de un caso de asesoramiento de una pequeña empresa en expansión (Island Paradise Sportwear)	861
Apéndice 7. Caso práctico de consultoría de impulsión del proceso (Apex Manufacturing Company)	875
Apéndice 8. Estudio de un caso de creación de un equipo de directores de categoría superior	893
Apéndice 9. La comunicación de persona a persona en la consultoría	901
Apéndice 10. Redacción del informe del consultor	909
Apéndice 11. Bibliografía de obras relativas a la consultoría de empresas	917
Índice alfabético	949

Figuras

1.1 Objetivos generales de la consultoría	10
1.2 Fases del proceso de consultoría	25
2.1 Infraestructura de los servicios profesionales	50

La consultoría de empresas

3.1	Descripción del papel del consultor en un campo continuo que va del directivo al no directivo	68
4.1	Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio	83
7.1	Sistema utilizado por el consultor para el estudio de una empresa . . .	166
8.1	Análisis del campo de fuerzas	221
8.2	Diversas bases de comparación	222
10.1	Comparación de dos casos que ilustran los efectos sobre el rendimiento final cuando se utilizan métodos individualizados frente a métodos iniciales acatados	256
10.2	Comparación del método de la práctica separada con el método de la práctica continua o concentrada en función del rendimiento	257
10.3	Ilustración generalizada de los puntos altos del nivel de atención de un público interesado	260
16.1	Examen de los recursos humanos (datos correspondientes a los 12 últimos meses)	379
17.1	El cambio estructurado de los sistemas de computadora	410
20.1	El proceso de adopción de decisiones en el sector público	475
22.1	Respuestas al reto de un cambio en gran escala	515
22.2	Marco fundamental de la medición de la productividad en la dirección de empresas	518
22.3	Estructura del valor de la producción y variantes del valor añadido . .	519
22.4	El marco del análisis de la productividad	522
22.5	El proceso de planificación del mejoramiento del rendimiento	530
22.6	Sectores posibles para realizar un programa de mejoramiento de la calidad	531
22.7	Tres métodos para mejorar la productividad	532
22.8	El «camino real» del mejoramiento de la productividad	534
22.9	Fases I y II del «camino real»	535
22.10	Fase III (realización) del «camino real» de un PMP	536
22.11	El ciclo de desarrollo de los recursos humanos orientado a los resultados	538
23.1	La matriz de la gestión de una organización de consultoría	560
27.1	Notificación del cometido	667
29.1	Modelo ampliado de beneficios para las empresas consultivas	704
30.1	Organización típica de las compañías consultivas	716
30.2	Personal profesional esencial de una unidad de consultoría	718
31.1	La funcionalidad depende de la potencia y la estructura	734
33.1	Matriz de perfeccionamiento del consultor	781
33.2	Formulario de informe sobre la capacitación	789
A1	Esferas de estudio de gestión general	842
A2	Elementos esenciales de la recepción y transmisión de comunicación interpersonales	904

Cuadros.

26.1	Tiempo facturable	627
29.1	Presupuesto operativo de una empresa consultiva	696

29.2	Estructura común de gastos e ingresos	697
A1	Precauciones para facilitar el proceso de escucha	906

Recuadros

1.1	La facilitación y recepción de asesoramiento	6
1.2	¿Qué se entiende por problemas?	12
1.3	¿Deben justificar los consultores las decisiones de la dirección de la empresa?	19
1.4	Determinación del objetivo y no del problema	23
2.1	Factores que diferencian a la investigación de la consultoría	55
3.1	¿Qué siente probablemente un comprador?	58
3.2	Diversas categorías de clientes dentro de un sistema cliente	63
3.3	Consultoría de impulsión del proceso participativa, flexible y dura	66
4.1	¿Qué cambio se produce primero?	84
4.2	Razones de la resistencia al cambio	86
4.3	¿En qué consiste la planificación del cambio?	88
4.4	Diez estilos de dirección que se superponen, desde la no participación hasta la participación completa	90
4.5	Cómo controlar los conflictos	100
4.6	Establecimiento de puntos de referencia	110
4.7	Remodelación de los procedimientos empresariales	112
5.1	¿Qué queremos decir cuando hablamos de cultura?	116
5.2	Factores culturales que afectan a las empresas	119
5.3	La cultura japonesa y la consultoría de empresas	121
5.4	Valores culturales y normas en las organizaciones	122
6.1	¿Es la consultoría de empresas una profesión?	133
6.2	El poder del asesor profesional	135
6.3	¿Existe conflicto de intereses? ¡Ponga a prueba su sistema de valores!	136
6.4	Modelo internacional de certificación de consultor	147
6.5	Ejemplos de concesión de licencias	148
7.1	Qué busca un comprador	161
7.2	Materiales de información para los estudios preliminares	170
7.3	Mandato-Lista de verificación	173
7.4	Información confidencial sobre la organización cliente	181
7.5	Aspectos incluidos en un contrato. Lista de verificación	183
8.1	El objetivo prioritario	192
8.2	¿Cambios menores o mejoras radicales?	193
8.3	Dificultades de la determinación del problema	197
8.4	Principios aplicables para que una entrevista sea eficaz	209
8.5	Factores culturales en la recopilación de datos	213
8.6	Ejemplo simplificado de análisis de los hechos	215
8.7	Dificultades y trampas del análisis causal	220
9.1	Lista de verificación de las consideraciones preliminares	232

La consultoría de empresas

9.2	Variables para crear nuevas formas de transporte	236
9.3	Búsqueda de una solución ideal: tres listas de verificación	240
14.1	Diferentes imágenes de la empresa	336
15.1	Criterios del rendimiento de la producción	349
15.2	Principales tipos de opciones en el sector manufacturero	351
15.3	Cuestiones actuales de los sistemas de producción japoneses	354
15.4	Temas centrales de los proyectos de desarrollo ineficaces y eficaces	358
15.5	Características esenciales de los sistemas de trabajo de alto rendimiento	361
16.1	Gestión de los recursos humanos en compañías de «alta tecnología»	376
16.2	Cuestiones comunes en la gestión de los recursos humanos en el Japón	405
16.3	Cuestiones actuales en la gestión de los recursos humanos en Europa	406
19.1	Caso simplificado de consultoría en el sector no estructurado	453
19.2	Servicios privados de consultoría para las microempresas	463
20.1	Retos que afrontan los decisores del sector público	468
20.2	Reinvención del gobierno estatal	473
20.3	La relación entre el consultor y el cliente en apoyo de la adopción de decisiones	478
20.4	Minicaso: La reglamentación de la seguridad de los ferrocarriles en el Canadá	479
20.5	Qué se debe y qué no se debe hacer al asesorar a las administraciones públicas	485
21.1	Taxonomía de las estrategias de privatización	499
21.2	Václav Klaus, sobre la experiencia checa de privatización	508
22.1	Ejemplo de un «conjunto de mediciones»	524
22.2	Problemas que se han de vigilar y principios que se han de respetar en la medición y el análisis de la productividad	526
23.1	Apalancamiento y rentabilidad	556
23.2	Cazadores y agricultores	558
24.1	¿Podrían los consultores vivir sin novedades?	572
24.2	Cinco prototipos de empresas de consultoría	582
24.3	Auditoría estratégica de una empresa consultiva: lista de preguntas de verificación	584
24.4	¿Qué queremos saber de los competidores?	586
24.5	Factores ambientales que influyen en la estrategia	587
25.1	Comercialización de la consultoría: siete principios fundamentales	595
25.2	Criterios para la selección del consultor	598
25.3	Datos válidos sobre el coste de los esfuerzos de comercialización	615
25.4	Información sobre los clientes	623
26.1	Información facilitada en una factura	646
27.1	Lista de los aspectos que se han de tener en cuenta en las sesiones de información	657
27.2	Informe de referencia del cometido: lista de verificación	670

28.1	Principales necesidades de los interesados	676
28.2	Responsabilidad por la calidad	679
28.3	Introducción de un programa de garantía de la calidad	680
28.4	Garantía de la calidad durante los cometidos	681
28.5	Esquema de un manual sobre la calidad	688
28.6	Ocho pasos para obtener una certificación de garantía de la calidad ..	690
29.1	Métodos de lograr eficiencia y mayores beneficios	695
29.2	Controles mensuales: lista de verificación	700
29.3	Estudios de la información gerencial esencial de la ACME	705
32.1	Cualidades de un consultor	758
32.2	Niveles de carrera en una empresa consultiva	762
32.3	Mínucaso: Carrera y remuneración de los consultores en INTRA	768
32.4	Criterios para la remuneración de los asociados	770
33.1	Áreas de conocimientos teóricos y prácticos de los consultores	778
33.2	Capacitación en consultoría de impulsión del proceso	791
34.1	Tendencias importantes que conformarán la profesión de consultor ..	805
34.2	Supresión de los obstáculos al comercio de servicios	807
A1	Principios de una redacción clara	914

AUTORES Y COLABORADORES

La presente obra es el resultado de un esfuerzo colectivo y refleja una experiencia colectiva de la profesión de la consultoría internacional.

La primera edición (1980) estuvo a cargo del siguiente equipo: James Dey, George Kanawaty, Milan Kubr, Frederic Latham, Philip Neck y J. Geoffrey Rawlinson, con contribuciones de Derek Bowland, Gerry Y. Elliot, W. J. C. McEwan, Alan Gladstone, Colin Guthrie, Alan C. Popham, Edgar H. Schein, P.W. Shay y W. Trevor Utting.

La segunda edición (1994) contó con los coautores siguientes: Alan Gladstone, Colin Guthrie, John Heptonstall, George Kanawaty, Milan Kubr, Gordon Lippitt, Leonard Nadler, Philip Neck y John Wallace. Aportaron información, ideas o comentarios valiosos Maurice C. Ashill, Daniel Bas, Bengt Björklund, Kenneth L. Block, George Boulden, Joseph J. Brady, Praxy Fernandes, Stelan Friberg, S.R. Ganesh, John F. Hartshorne, James H. Kennedy, Emile Laboureau, Lauri K. Leppänen, Hans-Ake Lilja, William J. McGinnis, Klaus Molenaar, Lewis S. Moore, Alex Morley-Smith, M. S. S. El Namaki, Robert Nelson, Graham Perkins, Edgar H. Schein, Howard L. Shenson, Carl S. Sloane, Sten Söderman, Fritz Steele, Arthur B. Toan y Arthur N. Turner.

La lista de autores encargados de la actual edición revisada y ampliada (1996) incluye varios nuevos nombres junto con los de los coautores que ya participaron en la edición anterior: Michael Bauer, Roland Berger, George Boulden, Chris Brewster, Chris Cooper, George Cox, Alan Gladstone, Colin Guthrie, Malcolm Harper, John Heptonstall, Hari Johri, George Kanawaty, James H. Kennedy, Milan Kubr, David Maister, Rebecca Morgan, Philip Neck, Klaus North, Joseph Prokopenko, Edward A. Stone, John Syme y Denis Tindley.

Además, aportaron breves contribuciones (presentadas principalmente en forma de recuadro) y otros materiales informativos y observaciones valiosos utilizados en el libro Moïse Allal, William J. Altier, Ole Bovin, Ken Dawson, Takeyuki Furuhashi, Ed Hendricks, Michael Henriques, Shozo Hibino, Pierre Hidalgo, Geert Hofstede, Kate Hook, Jean-Marie van Houwe, Osamu Ida, Václav Klaus, Eiji Mizutani, Gerald Nadler, Jean-François Poncet, John

La consultoría de empresas

Roethle, Steven E. Sacks, Emmanuel S. Savas, Edgar H. Schein, Karl Scholz, E. Michael Shays, Marko Simoneti y Hedley Thomas.

Milan Kubr actuó como jefe del equipo y como redactor técnico de las tres ediciones del libro.

Son numerosos los colegas de empresas consultoras y sus asociaciones, institutos de formación de personal de dirección y empresas mercantiles, así como de la OIT, cuyas experiencias, ideas y sugerencias constructivas han hecho posible la publicación de este libro. La OIT expresa su sincero agradecimiento a todos los coautores y colaboradores, incluidos aquellos a los que no ha sido posible mencionar por su nombre.

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, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones. Cientos de miles de entidades comerciales privadas y de organizaciones públicas de países industrializados y de países menos desarrollados recurren a los servicios de consultoría de empresas, independiente o conjuntamente con actividades de capacitación, dirección de proyectos, consultoría sobre tecnología de la información, asesoramiento financiero, contabilidad, consultoría técnica y otros servicios profesionales.

Como consecuencia de ello, desde comienzos del decenio de 1950, el Programa de Actividad Empresarial y Perfeccionamiento del Personal de Dirección de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ha prestado considerable atención al fomento de la consultoría de empresas y a la promoción de prácticas de consultoría eficaces en los Estados Miembros. Por medio de sus proyectos de cooperación técnica, la OIT ha asistido a muchos de sus Estados Miembros en el establecimiento de servicios de consultoría nacionales para los diversos sectores de la economía y al 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 1976 y 1986 se publicaron dos ediciones en inglés de este libro. La guía se convirtió rápidamente en una obra de consulta básica y en un manual sobre consultoría de empresas, que se publicó en doce idiomas además de la versión original inglesa y que pasó a ser utilizada en todo el mundo por los consultores de empresas y los capacitadores, así como por muchos clientes.

Sin embargo, la consultoría de empresas es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales. Si desean ser competentes y útiles para los clientes, los consultores han de mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes y ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, competitivo y difícil.

Un libro de consulta básico sobre la consultoría debe tener el mismo enfoque. En consecuencia, la tercera edición de esta guía tiene por finalidad describir las prácticas de consultoría más modernas, las cuestiones que más preocupan e interesan a los consultores y a los clientes, las tendencias actuales e incipientes y los métodos que podrían mejorar el valor de los servicios prestados por los consultores. El texto de la segunda edición fue objeto de una revisión a fondo. Se incorporaron varios temas nuevos que presentan un interés creciente para los consultores. Se invitó a unirse al equipo de autores a varias autoridades reconocidas en la materia, entre ellas a consultores en ejercicio experimentados. Se mantuvo un enfoque internacional coherente. Como en las anteriores, la tercera edición de la guía trata de presentar un cuadro equilibrado de la consultoría tal como se conoce y practica en varias partes del mundo, incluso en los países en desarrollo, y en las economías en fase de reforma de Europa central y oriental.

El concepto de consultoría

En el presente libro la consultoría de empresas se considera ante todo como un *método* para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una dependencia interna de consultoría (o algo análogo) en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados.

Sin embargo, paralelamente la consultoría de empresas se ha transformado en una *profesión*. Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación a tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan, métodos de intervención y principios éticos. Hasta las personas que aportan cierto asesoramiento sin ser miembros a tiempo completo de la profesión pueden cumplir las normas y los principios profesionales y deben contar con ayuda para hacerlo.

No existe conflicto alguno entre estas dos maneras de considerar la consultoría. La consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de la misma moneda, y una guía como la nuestra ha de ocuparse de ambos aspectos.

La consultoría de empresas se practica de muchas formas diferentes. Esas formas reflejan la diversidad de las empresa y los contextos en los que actúan los consultores, las distintas personalidades de los clientes y de los asesores y los diversos enfoques conceptuales y métodos de intervención elaborados por los consultores. Por este motivo, generalizar acerca de la consultoría y recomendar como óptimo un modo de abordar la consultoría es difícil y peli-

groso. En este libro se ha optado por un método ecléctico, facilitando al lector una descripción global y equilibrada del escenario de la consultoría, incluidos los diversos métodos, estilos, modos o técnicas aplicados y señalando sus ventajas y deficiencias. De esta manera, el lector puede hacer su propia elección, de acuerdo con el contexto técnico, organizativo y humano de la organización de que se trate.

No obstante, sería incorrecto afirmar que los autores del presente libro no tienen preferencia ninguna por ningún método de consultoría. Tenemos una preferencia, muy marcada, por una forma de consultoría en que: *a)* el consultor comparta sus conocimientos técnicos con el cliente, en lugar de tratar de ocultarlos; *b)* el cliente participe lo más estrecha e intensamente posible en el cometido, y *c)* ambas partes no escatimen esfuerzo alguno para que la tarea resulte una experiencia de aprendizaje valiosa. Dentro de este amplio concepto se pueden utilizar múltiples métodos y técnicas, y el lector tendrá amplias oportunidades de elegir.

Objeto del libro

El principal objeto del presente libro es contribuir al mejoramiento de las normas y prácticas profesionales en la consultoría de empresas y proporcionar información y orientación a las personas y organizaciones que desean empezar a mejorar las actividades de asesoramiento. El libro es una introducción a la profesión de consultor, su naturaleza, métodos, principios de organización, normas de conducta y prácticas de capacitación y perfeccionamiento profesional. Sugiere también pautas a los consultores con respecto a diversas esferas en la dirección o gestión de empresas. En cambio, no es su intención sustituir a los manuales que se ocupan a fondo y en detalle de diversas funciones y técnicas de gestión empresarial; para esto, remitimos al lector a fuentes especiales, algunas de las cuales se indican en nuestra bibliografía. Lo mismo cabe decir de ciertas esferas de consultoría, como la búsqueda de personal de dirección, los estudios de mercado, la tecnología de la publicidad o la información, que se mencionan brevemente en el libro, pero que se pueden estudiar de manera pormenorizada en publicaciones especializadas.

En resumen, el libro está destinado a:

- las personas que se incorporan a la profesión de consultor;
- consultores de empresa independientes y empresas, compañías y servicios de asesoramiento o consultoría;
- los departamentos de consultoría de instituciones interesadas en la productividad nacional y sectorial, la gestión y el fomento de la pequeña empresa;
- los departamentos y divisiones que desempeñan funciones internas de consultoría y asesoramiento de empresas en grandes organizaciones

- públicas y privadas, con inclusión de los servicios de gestión, los servicios relativos a organización y métodos, etc., en las administraciones públicas;
- los profesores, capacitadores e investigadores en materia de gestión que puedan ser consultores a tiempo parcial y cuya labor esté estrechamente relacionada con la de los consultores;
 - los estudiantes de administración de empresas que siguen cursos en consultoría de empresas o que participan en proyectos internos de empresas en los que pueden utilizar algunas técnicas de consultoría;
 - los directores, gerentes, hombres de negocios y administradores que desean utilizar servicio de consultores con mayor eficacia o aplicar algunas técnicas de consultoría a la solución de problemas y al mejoramiento de la productividad, la calidad y el rendimiento.

Por último, muchos principios y técnicas que se describen en el libro se aplican a la *consultoría en general*; de ahí que los consultores que actúan en esferas distintas de la gestión de empresas y los negocios podrán hallar también en él ideas útiles y estimulantes.

Terminología

Los términos y las expresiones más comunes utilizados en la consultoría de empresas en diversos países se explican en el texto del libro. No obstante, es conveniente definir ya aquí el significado y el uso de una expresión y una palabra básicas:

- la expresión *consultor de empresas* se emplea en el presente libro con carácter genérico y se aplica a las personas que desempeñan todas o algunas de las funciones consultivas habituales en la esfera de la dirección de empresas a tiempo completo o a tiempo parcial;
- el término *cliente* se emplea también con carácter genérico y se aplica a todo director, gerente, administrador u organización que utiliza los servicios de consultores en una empresa privada o pública, un organismo del Estado o cualquier otra organización.

Los dos términos se refieren a los consultores y a los clientes en general, independientemente de su sexo, sector, grupo étnico, país u otras características. Ambos términos se utilizan a menudo en masculino por razones de estilo, aunque se reconoce plenamente que en la práctica hay una tendencia al aumento del número de mujeres entre los empresarios, gerentes y consultores.

A menos que se indique otra cosa en el texto, la expresión *empresa de consultoría* se aplica a cualquier tipo de dependencia orgánica cuya función consista en proporcionar servicios de asesoramiento. Como formas equivalentes de esta expresión se utilizan a menudo *dependencia de consultoría* u

organización de consultoría. La labor realizada por un consultor particular para un cliente particular se designa normalmente como *tarea consultiva* (*proyecto, cometido, contrato individual, etc.*).

Plan del libro

La presente edición revisada de la guía se divide en 34 capítulos, agrupados en cinco partes, que están seguidas de 11 apéndices.

En la parte I (capítulos 1 a 6) se presenta una visión general del método y la profesión de consultor de empresas. Se hace hincapié en la relación consultor-cliente, en el papel de los consultores de empresa en el proceso de cambio y en los principios de la ética profesional.

En la parte II (capítulos 7 a 11) se hace un examen sistemático del procedimiento de consultoría, dividido en cinco fases principales: preparativos o iniciación de la tarea, diagnóstico, planificación de la acción, aplicación y terminación.

La parte III (capítulos 12 a 22) constituye una introducción a la consultoría en las diversas esferas de la dirección o gestión de empresas. Las esferas abarcadas son la dirección general y la estrategia de la empresa, la financiación, la comercialización, la producción, los recursos humanos, la tecnología de la información, la pequeña empresa, las empresas del sector no estructurado, la privatización, las administraciones y empresas públicas y el mejoramiento de la productividad y el rendimiento.

La parte IV (capítulos 23 a 31) trata de la administración de las organizaciones de consultoría. Los principales aspectos examinados son la estrategia de una organización de consultoría, la comercialización de los servicios consultivos, los costos y los honorarios, la dirección de una actividad de consultoría, el control financiero, el funcionamiento y la estructuración de las dependencias de consultoría, y el uso de la tecnología de la información en la consultoría.

La parte V (capítulos 32 a 34) se concentra en las carreras y la remuneración en la consultoría, la capacitación inicial y el perfeccionamiento de la formación de los consultores, y las perspectivas futuras de la profesión de consultor internacional.

Los apéndices aportan información que complementa el cuerpo principal del libro, así como materiales para un estudio más a fondo de los métodos de consultoría y de las técnicas de comunicación examinadas en diversas partes del texto. Incluyen asimismo una bibliografía selecta, destinada a facilitar un estudio a fondo de los aspectos de la consultoría tratados en la presente guía.

El apéndice 1 es un breve resumen destinado a clientes que desean adquirir más conocimientos para elegir y utilizar consultores con eficacia.

PARTE I

LA CONSULTORIA DE EMPRESAS
EN PERSPECTIVA

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 situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas ¹. 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» ². 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» ³. 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 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 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» ⁴. Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas.

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 se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, 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 realización y evaluación de proyectos, 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 fundamentales de la consultoría de empresas.

Servicio profesional

Ya se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio 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 y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros con respecto al conocimiento de la índole y metas de la organización, 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 motivación del personal, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, 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 tiene ninguna responsabilidad de dirección y 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 afrontar nuevos retos y a tener en cuenta nuevas oportunidades. Los profesionales empleados por las empresas de consultoría pueden aprovechar la experiencia de sus colegas que han trabajado con otros clientes y utilizar los conocimientos prácticos acumulados de toda la empresa. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre la evolución de las teorías, los conceptos, los métodos y los sistemas relacionados con la gestión empresarial.

Por tanto, la consultoría se puede basar en la experiencia, en la investigación, o en ambas. La consultoría basada en las investigaciones ha adquirido importancia con la extensión de la investigación operativa, las teorías de sistemas, la ciencia de la informática y la tecnología de la información, las ciencias del comportamiento y otras investigaciones científicas relativas al funcionamiento y conducta de las organizaciones y los sistemas humanos en los sectores empresarial y social. Esa evolución ha inducido a varios profesores e investigadores relacionados con la gestión empresarial a pasar a la consultoría y ha estimulado asimismo a varias empresas consultoras a iniciar sus propios programas de investigación para crear nuevos servicios a los clientes basándose en las investigaciones.

Otra característica esencial de un enfoque profesional es la ética profesional (que se examinará de manera pormenorizada en el capítulo 6). Al prestar servicios a los clientes, los consultores de empresa respetan varios principios adoptados por la profesión para proteger los intereses de los clientes y demostrar a éstos que pueden confiar en la integridad de los consultores.

Servicio consultivo

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. 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 arte del consultor consiste principalmente en «que se hagan las cosas cuando no se está a cargo»⁵. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos

Recuadro 1.1 La facilitación y recepción de asesoramiento

«Todo hombre, por sabio que sea, necesita el consejo de algún amigo sagaz sobre los asuntos de la vida.» *Plauto*

«Aceptar un buen consejo no es sino aumentar la propia capacidad.» *Goethe*

«Muchos reciben consejos, pero pocos se aprovechan de ellos.» *Publilius Syrus*

«Hace falta más sabiduría para aprovecharse de un buen consejo que para darlo.» *John C. Collins*

«De nada es tan pródigo el hombre como de sus consejos.» *La Rochefoucauld*

«No dar nunca un consejo a una muchedumbre.» *Proverbio árabe*

«Damos consejos a granel, pero aceptamos pocos.» *William Alger*

«No tengas la presunción de dar consejos a personas que son mejores que tú en todos los sentidos.» *Rabindranath Tagore*

«Los consejos duros no producen efecto alguno; son como los martillos, a los que siempre rechaza el yunque.» *Helvetius*

«Los buenos asesores no carecen de clientes.» *Shakespeare*

«Los consejos son como las setas. Los malos pueden resultar fatales.» *Autor desconocido*

«El asesoramiento gratuito resulta a menudo demasiado caro.» *Autor desconocido*

Selección de James H. Kennedy.

del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades. 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 técnica* implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

La *independencia financiera* significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado. 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 en cambio un problema bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna, como se explicará en la sección 2.5.

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 emocional* 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.

Servicio temporal

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en esferas en las que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100 por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

Servicio comercial

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus

clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas.

Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente, como el tiempo del personal o la compra de nuevos programas de ordenador. Desde el punto de vista del consultor, la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales. Este aspecto se examinará de manera pormenorizada en la parte IV.

En algunos casos, los honorarios pagados por el cliente no cubrirán íntegramente el costo del servicio de consultoría proporcionado. Como se verá más adelante, la consultoría puede estar subvencionada por causa de la política económica estatal o por algún otro motivo, que puede ser económico, político o social. Una institución puede aportar asesoramiento conjuntamente con capacitación y subvencionarlo con cargo a los ingresos obtenidos de la capacitación. Una organización social no lucrativa puede proporcionar asesoramiento como un servicio total o parcialmente subvencionado a empresarios de grupos sociales desfavorecidos o a regiones desatendidas.

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 pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros.

Por otro lado, no se ha de esperar nunca que el consultor alivie al cliente de la carga del problema. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias.

Para ser reconocida como tal, la consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Si se cumplen otros criterios profesionales y el asesoramiento proporcionado ayuda al cliente a lograr mejoras reales, es intrascendente que el consultor sea primordialmente (y durante la mayor parte de su tiempo) profesor de una escuela empresarial, un investigador, un directivo jubilado o cualquier otro trabajador profesional. Por otro lado, si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene por qué ser un

servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores. Algunas asociaciones de consultores pueden no compartir esta opinión en lo que respecta a la determinación de los criterios para ser miembros. No obstante, esto es otra cuestión.

Nuestra definición

Tras estas breves reflexiones sobre las características básicas de la consultoría de empresas, vamos a dar nuestra definición:

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

Hemos optado por una definición que omite ciertas características que no son comunes a todos los servicios de consultoría, como los «externos», o los servicios a cargo de personas «especialmente capacitadas». A la inversa, nuestra definición incluye las finalidades fundamentales, o genéricas, de la consultoría que se examinan en la sección siguiente.

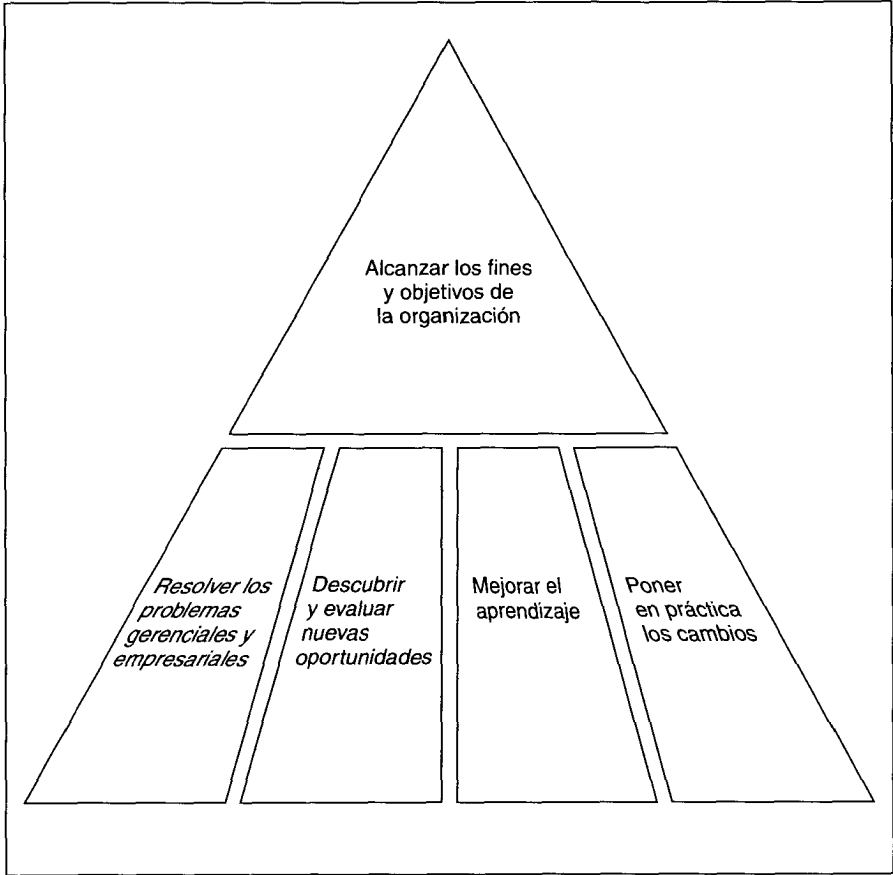
1.2 Cinco razones genéricas para recurrir a los consultores

Un gerente o director de empresa puede recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda de un profesional independiente y considera que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Sin embargo, ¿de qué tipo de ayuda estamos hablando? ¿Cuál puede ser el objetivo de utilizar a un consultor?

Las razones de la consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. Examinemos, primeramente, cinco razones amplias o genéricas que motivan a los clientes cuando recurren a consultores, independientemente de las diferencias del campo técnico de intervención y del método concreto de intervención utilizado (figura 1.1):

- alcanzar los fines y objetivos de la organización;
- resolver los problemas gerenciales y empresariales;
- descubrir y evaluar nuevas oportunidades;
- mejorar el aprendizaje;
- poner en práctica los cambios.

Figura 1.1 Objetivos generales de la consultoría



Alcanzar los objetivos y fines de la organización

Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole. Esas metas pueden definirse de diversas formas: papel de dirección del sector, ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total o productividad total, excelencia de la empresa, rendimiento elevado, rentabilidad, mejora de los resultados de la empresa, eficacia, crecimiento y otros análogos. Diferentes conceptos y términos reflejan las ideas y las prioridades de los clientes y los consultores, el estado actual de los conocimientos gerenciales y de consultoría e incluso la moda. Las empresas comerciales, los servicios públicos y las organizaciones sociales destacarán diferentes finalidades. El horizonte temporal de una consultoría diferirá de un caso a otro. Con todo, el denominador común sigue

siendo el mismo: la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente.

Este objetivo global de la consultoría de empresas constituye el fundamento y da sentido a toda la labor de asesoramiento. ¿Qué sentido tendría el aprendizaje de la organización o unos cambios organizativos costosos y peligrosos si la organización cliente no pudiera acercarse a sus metas principales? ¿Qué sentido tendría resolver con éxito unos pocos problemas de gestión aparentemente apremiantes si, «como la hidra mitológica que recupera dos cabezas por cada una que se corta, las soluciones que establecemos a menudo se ven superadas rápidamente por una plétora de nuevos problemas»⁶⁷

El objetivo de alcanzar las metas de la organización cliente parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas. En algunas organizaciones esto no sucede y la dirección actúa sin ninguna perspectiva, meta o sentido de su misión. La principal aportación del consultor podría muy bien consistir en ayudar al cliente a adoptar una visión del futuro, fijar metas ambiciosas pero realistas, elaborar una estrategia, concentrarse en los resultados y empezar a considerar los problemas y las oportunidades actuales a la luz de unas metas a más largo plazo y más fundamentales para la organización.

Los consultores deben estar conscientes de que las organizaciones clientes pueden perseguir metas de diferentes clases. Algunas veces, el objetivo de una consultoría puede ser asesorar al cliente sobre cómo mantener el *status quo* o incluso cómo abandonar la actividad empresarial.

Solución de problemas gerenciales y empresariales

Ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas es quizá el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. Se utiliza el término «problema» para describir una situación en la que existe una diferencia o discrepancia entre lo que sucede realmente o sucedería y lo que debería o podría suceder. Consecuentemente, un problema sólo se puede describir en términos relativos, como una diferencia entre dos situaciones. Además, alguien tiene que ocuparse de esta diferencia y tratar de superarla, o de atenuarla. Una situación *en sí* no es un problema (recuadro 1.2).

Con frecuencia, una situación actual de la organización cliente se compara con una situación que existía en el pasado. Si ha habido un deterioro como la caída vertical de las ventas o los beneficios, el problema se define como la necesidad de restablecer la situación original. Por eso, a los consultores se los llama a veces «médicos de la compañía» o «curanderos de la empresa» o «remediadores de problemas».

Por otro lado, la situación actual se compara con cierta norma (punto

Recuadro 1.2 ¿Qué se entiende por problemas?

El término «problema» es uno de los más empleados y peor utilizados en la bibliografía especializada en gestión y consultoría. Puede significar prácticamente cualquier cosa. Tendemos a utilizarlo, para facilitar las cosas, si no queremos o no podemos ser más precisos. El peligro de equívocos es considerable. ¿Se refieren dos personas a la misma cosa si hablan de problemas?

Por ejemplo, en una empresa mercantil, un «problema» que justifica el empleo de un consultor puede estar causado por cualquiera de las siguientes razones (y cabe pensar en muchas otras):

Quejas de los clientes	Expectativas poco realistas
Malos resultados de la empresa	Imagen propia poco realista
Pérdidas imprevistas	Falta de recursos
Desastre natural	Recursos inmovilizados
Falta de competencia	Presión de la competencia
Falta de perspectiva	Imposibilidad de alcanzar las metas
Sistema anticuado de control	Falta de confianza en sí mismo
Decisiones erróneas	Exceso de confianza en sí mismo
Oportunidades perdidas	Lentitud de acción
Aparición de nuevas oportunidades	Desacuerdo con respecto a la acción
Entorno rápidamente cambiante	Falta de información
Resistencia al cambio	Exceso de información
Sensación de inseguridad	Conflictos internos
Sensación de frustración	Metas ambiciosas de la empresa

El lector debe ser consciente de los diversos significados del término «problema» y de sus repercusiones prácticas.

Si por «problema» se entiende sólo un error, fracaso, deficiencia u oportunidad perdida, la perspectiva del cliente y del consultor suele ser retrógrada y estrecha. La atención se debería concentrar en medidas correctivas (que implican críticas y la determinación de responsabilidades). Lamentablemente, en la práctica gerencial y de la consultoría impera este significado del término «problema».

Asimismo, el término «problemas» se utiliza como un concepto más general y global para describir la diferencia entre situaciones comparables (pasado, presente o futuro) acerca de lo que nos interesa. En este sentido, incluso una empresa exitosa y orientada hacia el futuro que ha establecido y logrado objetivos ambiciosos tiene «problemas»: el deseo de mejorar su ventaja competitiva, ser una empresa líder del sector, no perder una nueva oportunidad de comercialización, descubrir un nuevo asociado comercial o explorar una nueva tecnología, etc. Obviamente, éste será un problema de categoría diferente...

En nuestra guía, la palabra «problema» se utilizará en este segundo sentido: como un término genérico que describe la insatisfacción del cliente, por la diferencia entre cualesquiera situaciones comparables en su organización. Por consiguiente, algunos de estos problemas serán errores y deficiencias anteriores que hará falta enmendar y muchos otros guardarán relación con las perspectivas, oportunidades y estrategias para mejorar la empresa en el futuro.

de referencia) y esta comparación revela que la situación presente no es satisfactoria. El problema se define a continuación como la necesidad de satisfacer o superar la norma, por ejemplo, la calidad del producto, el conjunto de modelos ofrecidos o el servicio postventa de un competidor.

La consultoría cuyo objetivo se limita a medidas correctivas destinadas a restablecer una situación anterior o a alcanzar una norma ya alcanzada por otras organizaciones puede producir importantes ventajas urgentemente requeridas. Se evitará una crisis, se frenará la evolución negativa y la empresa del cliente sobrevivirá. Habrá una satisfacción general y una sensación de alivio. Con todo, regresar a una situación ya existente o ponerse a la altura de la competencia no garantiza al cliente una ventaja competitiva ni una competencia y energía adicionales para hacer frente a nuevas situaciones y lograr un rendimiento superior en el futuro.

Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades

Por las razones más arriba indicadas, los consultores no se sienten especialmente satisfechos de que se los considere remediadores de problemas. Después de todo, si una empresa no tiene dificultades, no tiene motivos para recurrir a una persona con el fin de que se las resuelva. No obstante, los consultores consideran que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de dificultades. Muchas sociedades mercantiles y otras organizaciones bien administradas, exitosas y ambiciosas así lo han comprendido. A veces pueden recurrir también a un consultor para descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y rectificar sus motivos. Sin embargo, prefieren utilizar a los consultores para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades. Consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa: en la promoción de nuevos mercados y productos; en la evaluación y utilización de tecnologías de avanzada; en el mejoramiento de la calidad; la prestación de servicios más útiles a los clientes, la promoción y motivación del personal; la utilización óptima de los recursos financieros y el descubrimiento de nuevos contactos comerciales (y contratos), entre otras. La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en actos y han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores.

Promoción del aprendizaje

Lyndon Urwick, cuya contribución al fomento de la consultoría profesional 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 es tras-

cidental. Muchos clientes recurren a consultores no sólo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, la reestructuración empresarial o la gestión de la calidad) y los métodos utilizados para evaluar a las organizaciones, poner al descubierto los problemas y las oportunidades, promover las mejoras y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, retroalimentación de la información, evaluación y técnicas análogas).

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza. Su finalidad es facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor. A menudo se destaca que de esta manera «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 y duradero. 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 estas cuestiones en la presente guía.

Introducción de cambios

«Agente del cambio» es otro título frecuentemente aplicado a los consultores. Y están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante. La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que puede efectuar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio.

1.3 Diez maneras principales de utilizar a los consultores

Al aplicar los objetivos genéricos esbozados en la sección anterior, los consultores pueden intervenir de muchas formas distintas. Tanto los clientes como los consultores pueden optar entre tantas alternativas, que intentar tra-

zar un cuadro exhaustivo y completo sería una tarea imposible. No obstante, la mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptará una o más de las diez formas siguientes:

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

Facilitación de información

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

Al proporcionar información, se puede plantear una cuestión delicada en relación con su carácter confidencial. Los consultores deberán hacer la distinción entre una información que se puede facilitar a un cliente porque es de dominio público o se ha reunido y elaborado concretamente para ese cliente y la información acopiada para clientes anteriores u obtenida de fuentes privadas, que es preciso tratar como confidencial.

Facilitación de recursos de especialistas

Se puede utilizar un consultor para complementar al personal de la organización cliente. Normalmente, esos consultores serán especialistas en esferas en las que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve período o quiere evitar la contratación de un nuevo empleado. Algunos clientes, principalmente en el sector público, recurren a los consultores de esta manera para eludir normas reglamentarias restrictivas que les impiden

contratar nuevo personal y/o pagar remuneraciones adecuadas a los especialistas. Otros clientes se han visto obligados a reducir sus departamentos técnicos y consideran conveniente contratar a especialistas de empresas de consultoría por breves períodos.

Un caso especial es «la gestión provisional». Recientemente esta forma de utilizar a los consultores se ha generalizado y algunas empresas clientes pueden «tomar prestados» a miembros del personal de las empresas de consultoría para que ocupen un puesto en su jerarquía de dirección con carácter temporal.

Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales

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

Facilitación de dictámenes de expertos

Varias tareas corresponden a este encabezamiento. Se puede entrar en contacto con el consultor para que dé un dictamen pericial en casos en los que el cliente puede elegir entre diversas posibilidades y prefiere disponer de un asesoramiento imparcial e independiente de un tercero antes de adoptar una decisión importante. Se puede pedir a los consultores que actúen a título de experto para testificar en casos judiciales o en arbitrajes que requieren un conocimiento especializado.

A la inversa, se puede comunicar la opinión de un experto de una manera totalmente informal. Así sucede con los decisores que quieren recurrir a consultores como una tabla de salvación sin pedirles que presenten un informe oficial o pericial. Conviene insistir en que cualquier consultoría que entrañe una evaluación y una elección requerirá la opinión experta del consultor, en particular si las decisiones de la dirección pueden verse afectadas por escasez de información, miopía de la empresa, falta de conocimientos especializados, emociones o intereses creados.

Establecimiento de un diagnóstico

La capacidad y los instrumentos para establecer un diagnóstico figuran entre las principales aportaciones de los consultores. En consecuencia, los

clientes utilizan a los consultores para un amplio conjunto de tareas de diagnóstico relacionadas con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, la insuficiente utilización de los recursos, los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, etc. El diagnóstico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella: un departamento, sector, función, línea de productos, sistema de información, estructura orgánica u otra.

Elaboración de propuestas de medidas

Una vez completada la labor de diagnóstico, se puede proceder al establecimiento de propuestas concretas de medidas en alguno de los sectores objeto del diagnóstico. Se puede pedir al consultor que realice todo el trabajo, que comparta la tarea con el cliente o que actúe como un asesor del cliente que ha optado por elaborar nuevas propuestas con sus propios recursos. Las medidas propuestas pueden implicar una o más opciones. Por otro lado, se puede pedir al consultor que presente diversas opciones con o sin recomendaciones sobre la línea de acción que ha de adoptar el cliente.

Mejora de los sistemas y los métodos

Una proporción considerable de todos los servicios de consultoría guarda relación con los sistemas y métodos en esferas como información de la dirección, planificación de la empresa, programación y control de las actividades, integración y dirección de procesos, control de inventarios, tramitación de pedidos de clientes, gestión de ventas, registros del personal, indemnizaciones, prestaciones sociales y otros sistemas. Tradicionalmente, muchas empresas de consultoría han desarrollado líneas de conocimientos especializados en uno o más de estos sectores. Los sistemas pueden ser uniformes o ajustados al cliente. El consultor puede asumir la plena responsabilidad del establecimiento de la viabilidad del sistema, elegir el sistema adecuado, adaptarlo a las condiciones del cliente y ponerlo en práctica en colaboración con el personal del cliente. Los clientes pueden también desempeñar un papel más activo en el establecimiento y la adaptación del sistema con el apoyo del consultor.

Algunos sistemas están registrados y la empresa de consultoría posee el derecho de autor o está autorizada por el titular del derecho de autor a vender el sistema como parte de sus servicios.

Muchas organizaciones prefieren retener al consultor hasta que el sistema «se ponga a punto», sea operacional y alcance los parámetros prometidos. En la consultoría actual, la mayoría de los sistemas proporcionados están computarizados y su concepción, diseño y aplicación exigen una combinación de consultoría de gestión y de tecnología de la información.

Planificación y gestión de los cambios de la organización

Un caso bastante común es el de un cliente que posee los conocimientos técnicos y gerenciales necesarios para dirigir la organización, pero tiene dificultades y se siente inseguro cuando se prevén cambios inevitables en la organización. A menudo esos cambios impondrán una gran tensión al personal, puesto que se verán afectados relaciones, hábitos de trabajo e intereses individuales o de grupo profundamente arraigados. En esas situaciones, los conocimientos especializados que se recaban de un consultor guardarían relación con la gestión del cambio, en la identificación de la necesidad del cambio, el establecimiento de una estrategia y un plan para el cambio, la elección y aplicación de los métodos correctos para garantizar el cambio y superar las barreras al cambio, la supervisión del proceso, la evaluación de los progresos logrados y los resultados obtenidos y el ajuste del enfoque adoptado por la dirección en todas las etapas del ciclo del cambio.

El consultor podrá aportar conocimientos periciales y asesoramiento tanto con respecto a métodos y técnicas concretos que se están modificando, como a la manera de abordar las relaciones interpersonales, los conflictos, la motivación, la promoción del trabajo en equipo y otras cuestiones en la esfera del comportamiento humano y de la organización. El peso que se da a las técnicas de comportamiento será mayor en las tareas en las que un cambio impone una fuerte tensión al personal, cabe prever una resistencia al cambio y la dirección considera que sus propias técnicas de gestión del cambio son insuficientes. Además de las técnicas de comportamiento, a las que a veces se designa con la expresión de técnicas «flexibles», que son necesarias para la gestión del cambio, la ayuda del consultor puede guardar también relación con las técnicas «duras»: programación de un cambio efectivo; orden secuencial; coordinación; redeterminación de las estructuras; responsabilidades y relaciones; reasignación de recursos; ajuste de los sistemas de registro y control; prevención de lagunas y desórdenes causados por una insuficiente supervisión de las medidas de cambio; garantía de una transición sin dificultades de los dispositivos de trabajo antiguos a los nuevos, y otros aspectos análogos.

Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y el personal

Aunque el aprendizaje es una finalidad general inherente a toda la actividad de consultoría, la capacitación y el perfeccionamiento de los directivos o del personal puede ser un servicio al cliente por separado que se proporciona conjuntamente con otros servicios o en apoyo de ellos, o de manera independiente.

El cliente y su personal pueden estar capacitados en los nuevos métodos y técnicas proporcionados por el consultor, para que puedan utilizarlos y mejorarlos de manera autónoma. Existen muchas maneras de combinar en

Recuadro 1.3 ¿Deben justificar los consultores las decisiones de la dirección de la empresa?

Algunas veces se contacta a consultores para que realicen un cometido y presenten informes con el fin de que un director o gerente pueda justificar una decisión remitiéndose a las recomendaciones de un consultor externo. En otras palabras, el director o gerente puede haber fijado sus objetivos y adoptado una decisión personal, pero quiere poder decir que está aplicando las sugerencias formuladas o aprobadas por un asesor profesional independiente y respetado.

Esto puede convertirse en otro caso claro y correcto de prestación de opiniones de expertos, pero puede ser también una trampa. Un consultor que acepta ese cometido corre el riesgo de verse atraído hacia el mundo oculto e intrincado de la política empresarial. Su informe desempeñará una función política además del mensaje técnico que conlleva. Esta función puede ser constructiva y útil, si un director afronta una fuerte resistencia a cambios que son inevitables y necesita remitirse a la autoridad del consultor. Puede suceder también que un consultor presente un informe que sea erróneamente utilizado para la política de la empresa y para promover intereses asentados individuales o de grupo. Una evaluación independiente e imparcial de cada situación ayudará al consultor a evitar que se lo utilice como chivo expiatorio.

la práctica o en consultoría el diagnóstico, el asesoramiento, el establecimiento de sistemas y la capacitación.

Además de las otras intervenciones y formas de utilizar a los consultores más arriba descritas, se puede organizar la capacitación. Puede ser una elección deliberada del cliente. En lugar de pedirle que se ocupe de un diagnóstico concreto, de la solución de problemas o del cambio de las tareas de gestión, el cliente puede preferir que el consultor prepare e imparta un cursillo o un seminario para directivos y/o especialistas del personal sobre la materia con la que guardará relación la tarea. Por ejemplo, se organiza un conjunto de seminarios sobre diagnósticos y mejoramiento de la productividad, en vez de solicitarle al consultor que determine medidas de mejoramiento de la productividad concretas y que presente un programa de mejoramiento de la productividad.

Facilitación de asesoramiento personal

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

bilidades evidentes, pocos consultores ofrecen ese servicio a los clientes y pocos clientes lo solicitan.

1.4 Elementos fundamentales del método de la consultoría

El presente libro trata de los enfoques y métodos de consultoría aplicados a diversos tipos de problemas, organizaciones y entornos gerenciales y empresariales. En realidad, 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 y características muy específicos terminan por encontrar un consultor que se adapta 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, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, todos los consultores deben poder recurrir a la entrevista, al diagnóstico de los problemas y objetivos del cliente, la estructura y el plan de trabajo que se ha de realizar en su esfera particular de intervención, y presentar propuestas y conclusiones al cliente verbalmente y/o por escrito.

Las dos dimensiones 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 clientes:

- 1) *la dimensión técnica*, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema;
- 2) *la dimensión humana*, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

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 la gestión y de la empresa están interrelacionados. En la consultoría, es absolutamente esencial ser conscientes de estas dos caras de los problemas en las organizaciones humanas, pero no basta. Al trabajar para un cliente, el consultor debe poder elegir enfoques y métodos necesarios para descubrir y entender tanto los problemas técnicos

como humanos de que se trata y para ayudar al cliente a actuar en ambos terrenos.

Se debe señalar, llegados a este punto, en lo que se refiere al equilibrio de los aspectos técnicos y humanos de la gestión y el cambio, que en la consultoría de empresas se pueden observar tres principales sistemas.

El primero es esencialmente técnico. Sus protagonistas son técnicos competentes que proporcionan asesoramiento sobre estructuras, sistemas, asignación y utilización de recursos y otras cuestiones análogas tangibles, cuantificables y mensurables en sectores como la producción, la tecnología, las finanzas o la contabilidad. Los conocimientos de base de los consultores pueden ser muy diversos: en tecnología, ingeniería industrial, computación, estadística, matemáticas, investigación operativa, contabilidad, etc. Algunos de ellos pueden tener sólidos conocimientos de investigación, como se mencionó en la sección 1.1. Consideran los problemas del cliente como principalmente técnicos: por ejemplo, el cliente necesita un mejor sistema de control de los costos, una mejor información sobre las necesidades y quejas de los clientes o una red estable de subcontratistas dignos de confianza.

El segundo sistema se centra en el aspecto humano de las organizaciones. Sus raíces se encuentran en las ciencias del comportamiento y su doctrina estriba en que, más allá de lo que piense el cliente y de lo que diga el consultor, siempre existe un problema humano tras cualquier problema de una organización, ya sea técnico o financiero. Si los problemas humanos se pueden resolver de manera que incentiven, impulsen y habiliten a los miembros del personal, todos los demás problemas se resolverán o, en el peor de los casos, su solución se facilitará considerablemente. Los consultores especializados en el desarrollo de la organización (DO) y en el desarrollo de los recursos humanos (DRH) son los representantes típicos de este segundo sistema. Representan una parte relativamente pequeña de toda la industria de la consultoría, pero su influencia ha sido marcadamente desproporcionada con respecto a su número. Distintos del grupo anterior, los científicos del comportamiento no han sido sólo consultores en ejercicio, sino que también escriben ampliamente sobre sus métodos y experiencias. La mayor parte de la bibliografía sobre los conceptos y metodologías de la consultoría procede de este grupo.

El tercer sistema agrupa a un amplio conjunto de enfoques prácticos y pragmáticos para diagnosticar los problemas de las organizaciones y ayudar a los clientes a dirigir sus empresas con mayor eficacia. La mayoría de los consultores de este grupo ejercen la profesión y su asesoramiento se basa más en la experiencia y el sentido común que en la ciencia del comportamiento o en alguna otra teoría. Muchos de ellos han participado en los negocios antes de pasar a la consultoría. La experiencia y no la investigación les ha enseñado que los problemas y los logros de las organizaciones se ven afectados por una mezcla de factores técnicos, financieros, humanos, políticos y de otra índole. Consideran a la empresa como un conjunto y su enfoque es interdisciplinario por naturaleza. No obstante, puede carecer de profundidad, si

pasa a cuestiones concretas y complejas de sistemas y funciones particulares.

Como suele suceder, estos arquetipos no son modelos exclusivos. Más tarde veremos (capítulos 3 y 33) que gracias a los progresos generales de las metodologías de la consultoría y al perfeccionamiento de la formación y capacitación de los consultores, es cada vez mayor el número de consultores que pueden abordar diversos aspectos de la empresa del cliente o sugerir la utilización de otros especialistas que traten de cuestiones no relacionadas con su principal esfera de competencia.

La consultoría y la solución de problemas

Otra cuestión fundamental y frecuentemente debatida es la del método del consultor para resolver los problemas. En la sección 1.2 señalamos que nuestra definición de «problemas» será amplia: una diferencia entre dos situaciones (que pueden ser del pasado, del presente o del futuro) se puede describir como un problema si a alguien le preocupa esa diferencia y desea superarla, o por lo menos atenuarla. Si esta definición es aceptada, toda la consultoría se puede describir como la solución de problemas. En realidad, se trata de una categoría especial de solución de problemas: un consultor se ocupa de «los problemas de otros».

Una definición correcta del problema que se ha de resolver y el objetivo que se ha de alcanzar con la consultoría son esenciales. Los observadores de la consultoría advierten contra la aceptación a pies juntillas de la percepción que tiene el cliente del problema: el problema puede estar erróneamente determinado y el consultor se encontrará atrapado en una trampa. O se ocupará de un problema erróneo o el problema podrá no justificar la intervención del consultor y los costos que acarrea. Para evitar este defecto elemental, los auténticos profesionales insisten en efectuar su propia evaluación independiente del problema que les presenta el cliente y en establecer una definición común en conversaciones y en colaboración con el cliente.

Igualmente importante es aclarar el objetivo de la intervención del consultor (véase el recuadro 1.4). Cabría alegar que «el objetivo es resolver el problema del cliente», pero esto sería una tautología. Se ha advertido que «los directivos y las personas que resuelven los problemas con eficacia siempre sitúan cada problema en un contexto más amplio»⁷. Esto implica formular y aclarar varias cuestiones acerca de los objetivos de la organización cliente y sus miembros esenciales, la prioridad y el significado del cometido propuesto y las ventajas inmediatas y últimas que va a obtener el cliente si se resuelve el problema entre manos. Será así posible seleccionar el «objetivo prioritario»⁸, evitar objetivos demasiado estrechos e insignificantes así como los que son demasiado amplios o demasiado distantes para ser abordados por el cliente en el momento actual. No obstante, esos objetivos más amplios y futuros han de tenerse presentes para situar el problema del cliente en una perspectiva temporal adecuada y buscar soluciones que no bloqueen el camino hacia el futuro.

Recuadro 1.4 Determinación del objetivo y no del problema

La manera de determinar un problema por parte de los consultores es esencial para la calidad de su solución. Si determinan el problema en función de su origen o causa, tienden a señalar un camino conducente a la persona o factor que lo ocasiona. Esta es una actividad inútil, porque la determinación de la culpa en realidad no importa. En realidad, es un obstáculo al hallazgo de la mejor solución. Inhibe también la iniciativa de funcionarios que harán pocos esfuerzos para arriesgar que en el futuro las críticas se orienten hacia ellos. En cambio, los consultores de empresas pueden conseguir considerables progresos para sus clientes y mayores honorarios para ellos, si se concentran primero en una jerarquía de objetivos cada vez más amplios.

Los métodos tradicionales de consultoría —centrarse en el problema, empezar por la recopilación de datos, copiar a otros, adoptar la primera solución que se puede poner en práctica, hacer participar a otros— crean otros problemas a su vez. Estos enfoques producen unos costos excesivos y una pérdida de tiempo, la pronta obsolescencia de las soluciones, el desperdicio de recursos y la duplicación de trabajo en el proceso de consultoría.

Los **planteamientos de ruptura** constituyen un método más eficaz. Más que un proceso etapa por etapa, hay que optar por varias formas de reflexionar acerca de los problemas y sus soluciones, basándose en los principios siguientes:

- 1) **El principio de la unicidad:** sean cuales sean las semejanzas aparentes, cada problema es único y exige un método que se ocupe inicialmente de sus propias necesidades contextuales.
- 2) **El principio de los objetivos:** la prioridad a la ampliación de los objetivos ayuda a descartar aspectos no esenciales para evitar que se preste atención al problema erróneo.
- 3) **El principio de la solución siguiente a la próxima:** se puede estimular la innovación y las soluciones pueden resultar más eficaces, si se avanza hacia atrás a partir de una solución objetivo ideal. El establecimiento de una solución objetivo en el futuro da orientación a las soluciones más próximas y les infunde unos objetivos más amplios.
- 4) **El principio del sistema:** cada problema forma parte de un sistema más amplio de problemas y la solución de un problema inevitablemente desemboca en otra. Si se dispone de un marco claro sobre qué elementos y dimensiones abarca una solución, se garantiza su funcionamiento y aplicación.
- 5) **El principio de la recopilación limitada de información:** la recopilación de datos excesivos impedirá probablemente que un experto en el sector del problema, pero que conoce demasiado acerca de él, descubra algunas opciones excelentes. Procúrese determinar los objetivos ampliados de cualquier recopilación de información propuesta antes de proceder a ella.
- 6) **El principio del propósito del personal:** los que llevan a cabo y utilizan la solución deben participar íntima y constantemente en su puesta en práctica interviniendo en los cinco primeros principios. Por otro lado, al establecer planes para otras personas, la solución debe incluir sólo los detalles fundamentales para que se otorgue cierta flexibilidad a quienes han de aplicar la solución.
- 7) **El principio de la oportunidad del mejoramiento:** la única forma de mantener la vitalidad de una solución consiste en establecer y luego supervisar un programa de cambio constante para lograr objetivos más amplios y avanzar hacia las soluciones fijadas como meta.

Autor: E. Michael Shays. Para un examen detallado, véase G. Nadler y S. Hibino: *Breakthrough Thinking: the seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994).

Resumen del proceso de consultoría

Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer con la expresión de «el proceso de consultoría». Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

En la bibliografía especializada se pueden encontrar muy diversas formas de subdividir el proceso de consultoría, o el ciclo como algunos autores lo llaman, en fases principales. Diversos autores sugieren modelos que van de tres a diez fases⁹. Hemos elegido un modelo sencillo de cinco fases, que abarca las fases principales siguientes: *iniciación*, *diagnóstico*, *planificación de medidas*, *aplicación* y *terminación*. Este modelo, representado en la figura 1.2, se utilizará a lo largo de todo el libro. Obviamente, no se puede aplicar a ciegas un modelo universal en todas las situaciones, pero constituye un buen marco para dar a conocer lo que hacen realmente los consultores y para estructurar y planificar cometidos y proyectos particulares.

Al aplicar el modelo en 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 o quizá no sea necesario un diagnóstico detallado o que se integre con la elaboración de propuestas. También podría ser útil 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 adopta un método distinto. Cada fase puede subdividirse en varias subfases o en actividades paralelas. Todo el modelo ha de aplicarse con flexibilidad y con una gran dosis de imaginación.

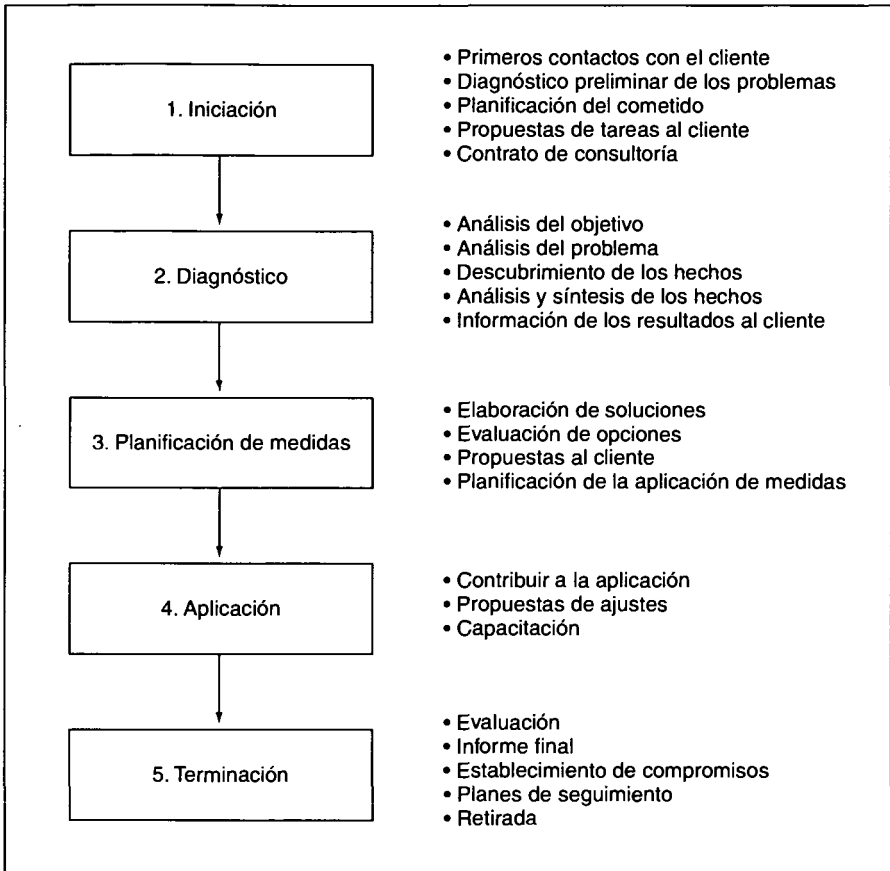
Es posible que el lector conozca también diversos modelos de cambios planificados de la organización y quizá esté interesado en compararlos con el modelo de la figura 1.2. El proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio (capítulo 4), en la que se determina la necesidad del cambio, se define su objetivo y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con ayuda de un consultor.

El 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 el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente

Figura 1.2 Fases del proceso de consultoría



desearía lograr y 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. 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. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. ¿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 sobre 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 en la organización. A la inversa, la investigación tiene que ceñirse a límites razonables, determinados por el objetivo fundamental de la consultoría.

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, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

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 pro-

puestas 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 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. Probablemente sólo de un 30 a un 50 por ciento 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 o de diagnóstico a menudo 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 los consultores sólo tienen 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.

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 examinan 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, la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente.

Un contrato de consultoría

Los servicios a los clientes se organizan y prestan normalmente por medio de contratos particulares de consultoría (también llamados compromisos, casos, asesorías, proyectos o cuentas de clientes). En un cometido o contrato típico, el consultor y el cliente se ponen de acuerdo sobre el alcance del trabajo que se ha de realizar:

- los objetivos (finalidades, resultados) que se han de alcanzar;
- los conocimientos especializados que ha de aportar el consultor;
- la índole y secuencia de las tareas que va a realizar el consultor;
- la participación del cliente en el cometido;
- las necesidades de recursos;
- el calendario;
- el precio que se ha de pagar;
- las demás condiciones que resulten convenientes.

Este acuerdo se confirma en un contrato de consultoría, en la mayoría de los casos por escrito, pero que puede ser también verbal (sección 7.6).

Contrato de servicios

Una variante a un cometido que abarque una tarea separada y cierto tiempo es un contrato de servicios. Con arreglo a un contrato de este tipo, el cliente se reserva o compra de antemano cierta cantidad de tiempo de trabajo del consultor. La índole y finalidad del trabajo que se debe realizar se determinan en términos generales únicamente y se especificarán al principio de cada período abarcado por el contrato. Por ejemplo, el cliente puede utilizar los servicios del consultor durante dos días en la primera semana de cada mes para examinar conjuntamente la situación general de la empresa, los problemas y oportunidades que han surgido durante el mes anterior y las decisiones fundamentales que se deben adoptar.

Existen diversos tipos de contrato de reserva de servicios, pero desde un punto de vista técnico suelen predominar dos tipos:

- *un contrato de servicios generales*, con arreglo al cual el consultor analiza los resultados y tendencias globales de la empresa del cliente, tratando de mejorar las oportunidades en diversas esferas y aportando al cliente nueva información e ideas;
- *un contrato de servicios de especialista*, que proporcionará 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 de los conocimientos (por ejemplo, los sistemas de computadora, la gestión de la calidad, las operaciones financieras internacionales o el descubrimiento de nuevos mercados).

¹ Algunos consultores en materia de gestión prefieren llamarse «consultores de empresa» o «consultores gerenciales y empresariales», para destacar que sus compañías pueden abordar un amplio conjunto de cuestiones que afrontan las sociedades mercantiles.

² F. Steele: *Consulting for organizational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1975), pág. 3.

³ P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981), págs. v y 2.

⁴ L. E. Greiner y R. O. Metzger: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983), pág. 7.

⁵ Véase G. M. Bellman: *Getting things done when you are not in charge* (San Francisco, California, Berret-Koehler, 1992).

⁶ P. Stroh: «Purposeful consulting», en *Organizational Dynamics* (Nueva York, American Management Association), otoño de 1987, págs. 49 a 67.

⁷ G. Nadler y S. Hibino: *Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994), pág. 128. Véase también Stroh, *op. cit.*

⁸ *Ibid.*, pág. 149.

⁹ Frecuentemente designado como el modelo Kolb-Frohman, que incluye las siete fases siguientes: exploración, iniciación, diagnóstico, planificación, medidas, evaluación, terminación. Véase D. A. Kolb y A. L. Frohman: «An organization development approach to consulting», en *Sloan Management Review* (Cambridge, Massachusetts), vol. 12, núm. 1, otoño de 1970.

AMPLITUD Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

2

2.1 Breve descripción histórica

Una breve descripción histórica ayudará a entender el alcance, las ventajas y las limitaciones actuales de la consultoría de empresas. ¿Dónde tiene sus raíces históricas la consultoría de empresas? ¿Hasta dónde hay que remontarse? ¿Cuáles son los acontecimientos y personalidades principales que han dado a la actividad de consultoría su forma actual? ¹

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, período 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.

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 las empresas los utilizarían. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas 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 dejado su impronta en 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 energético 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. 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. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor 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 comienzo 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 seis consultores en 1943, pero 370 en 1963, más de 1 300, dispersados por 22 países, en 1984, y 1 700 en 1993. A fines del decenio de 1980 en los Estados Unidos se calculaba que el número total de consultores de empresa de dedicación plena era de 100 000, seis veces mayor que el que existía a mediados de la década de 1960.

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

Diversificación de los servicios. Para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer a otros de nuevos sectores de la economía y de la actividad social, los consultores han elaborado diversas estrategias y ofrecido nuevos servicios especiales, concentrándose en sectores particulares o, por el contrario, proporcionando un amplio conjunto de servicios globales a los clientes más exigentes.

Al frente del progreso técnico. En su actuación, la mayoría de los consultores han procurado que su política esté vinculada con las innovaciones más recientes en materia de gestión y esferas conexas que puedan interesar a sus clientes, y ofrecer un nuevo servicio perfeccionado antes de que lo haga cualquier otro. Los consultores no dudan en salirse de los límites tradicionales del campo de la gestión y en ocuparse de la automatización de las fábricas, los sistemas de comunicación, el control de la calidad, el diseño de equipo, la creación de programas de computadora, estudios económicos, la protección del medio ambiente y otras cuestiones si son de interés para los clientes y si pueden darles una ventaja competitiva.

Aumento de la competencia en la consultoría. La competencia en la consultoría de empresas ha aumentado considerablemente en los últimos veinte años. Además de mejorar la calidad y de ofrecer nuevos tipos de servicios, los consultores se han hecho más dinámicos e incluso más «agresivos» en busca de nuevos clientes y en el intento de convencer a clientes potenciales de que pueden ofrecer un mejor servicio que otros. Esto ha producido numerosos cambios en la publicidad y comercialización de los servicios de consultoría.

Entrada en escena de los «Ocho Grandes». Una innovación importante ha sido la nueva actitud de la empresa de contabilidad pública los «Ocho Grandes» con respecto a la consultoría de empresas. Considerada durante varias décadas como incompatible con la contabilidad y auditoría profesionales, la consultoría de empresas empezó a ser promovida enérgicamente por

los «Ocho Grandes» a principios de los años sesenta, produciendo del 15 al 20 por ciento de sus ingresos, y en algunos casos hasta más. Para fines del decenio de 1980, los «Ocho Grandes» se habían reducido a través de fusiones a los «Seis Grandes». Sin embargo, sus servicios de consultoría de empresas siguieron ampliándose más rápidamente y generaron mayores beneficios que su labor tradicional de contabilidad y auditoría. Actualmente seis de las siete empresas de consultoría de empresas más importantes del mundo pertenecen al grupo de los «Seis Grandes»³.

Internacionalización constante. Todas las mayores empresas de consultoría y muchas de menor tamaño continuaban internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de nuevas posibilidades de consultoría en los países menos desarrollados y, desde finales de los años ochenta, en Europa central y oriental. En las empresas más importantes de consultoría, la actividad exterior puede aportar del 30 al 70 por ciento de sus ingresos. En los países en desarrollo se han establecido muchas nuevas empresas de consultoría.

Consultoría interna. Los servicios de consultoría que prestan con diversos nombres unidades internas de organizaciones privadas y públicas no son un fenómeno nuevo, pero su volumen y función ha aumentado considerablemente en los decenios de 1970 y 1980. La consultoría interna ha pasado a ser un elemento regular en la etapa de la consultoría de empresas.

Progresos en la metodología de la consultoría. Se han hecho grandes esfuerzos para aumentar los beneficios a largo plazo obtenidos por los clientes resultantes de los contratos de consultoría, diversificando y perfeccionando los métodos de intervención aplicados en todas las etapas del proceso de consultoría. Se ha puesto más el acento en la activa participación de los clientes en la solución de los problemas, en enfoques nuevos y más eficaces para incorporar cambios en la organización, en el desarrollo de las capacidades de los clientes para resolver sus propios problemas y en la necesidad de que los clientes aprendan de cada cometido de consultoría en general.

Aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores. Muchas organizaciones, privadas y públicas, se han transformado en auténticos expertos en el empleo de consultores con eficacia. Han elaborado sus propios criterios y métodos para elegir a los consultores, colaborando con ellos durante sus contratos, supervisando sus intervenciones, aprendiendo de su forma de actuar y evaluando los resultados. Los progresos logrados por la profesión de consultor no habrían sido posibles sin esas mejoras por parte del cliente.

El mercado actual

La evolución descrita en los párrafos anteriores ha dado forma al actual mercado de servicios de consultoría de empresas. Es un mercado mundial,

donde todas las grandes empresas consultoras actúan internacionalmente y tienen oficinas o empresas filiales en docenas de países. La consultoría a través de las fronteras de los Estados es una práctica común.

Es *un mercado importante* como lo demuestran las cifras: en 1992 los ingresos de las empresas de consultoría de todo el mundo alcanzaron la cifra de unos 28 300 millones de dólares, incluido el mercado mayor del mundo, los Estados Unidos, con 15 200 millones gastados en consultoría, Europa con 7 600 millones y Asia con 3 200 millones. El resto del mundo gastó 2 300 millones ⁴.

Es *un mercado competitivo*, donde la oferta se ha plegado e incluso ha superado a la demanda. Los clientes pueden ser cada vez más selectivos; la calidad del servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores.

Es *un mercado abierto y liberal*. Incorporarse y trabajar en países extranjeros es fácil, puesto que las barreras jurídicas son mínimas a los servicios de consultoría de empresas. Persisten las barreras lingüísticas y culturales, pero no constituyen un grave obstáculo a la consultoría a través de las fronteras nacionales.

Es un mercado con una *centralización y polarización* relativamente elevadas y en rápida evolución. En 1990-1992, los ingresos de las 40 empresas más importantes de consultoría internacional pasaban del 60 por ciento de todo el mercado mundial. Por lo menos 25 empresas internacionales dan empleo a más de 1 000 consultores (mientras que sólo cuatro despachos de abogados de todo el mundo daban empleo a más de 1 000 abogados). En 1992, Andersen Consulting controlaba el 20 por ciento de todo el mercado de consultoría del Reino Unido. En cambio, son miles los consultores independientes y las empresas pequeñas con dos a diez consultores.

Es *un mercado profesionalmente difícil*. En la consultoría, la parte del trabajo repetitivo, rutinario y aburrido es menor que en la asesoría legal, la contabilidad y la auditoría. La demanda no sólo ha crecido, sino que también ha cambiado de naturaleza. La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas, la privatización y muchos otros cambios no sólo han incrementado la demanda de servicios de consultoría, sino que también han modificado su contenido y calidad. En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

2.2 Campo de los servicios prestados

Actualmente se puede pedir a los consultores de empresas profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización. Si surgen nuevos problemas y se ponen al descubierto nuevas necesidades, es más que seguro que algunos consultores de em-

presa harán de inmediato un esfuerzo especial para convertirse en expertos en ese nuevo campo.

Ha habido numerosos intentos de enumerar y clasificar las esferas abarcadas por los consultores de empresas. Las asociaciones profesionales de consultores están interesadas en esas listas, tanto para determinar las esferas de las que aceptan a miembros como para poder proporcionar información sobre los tipos de servicios que sus miembros pueden prestar. En los folletos publicitarios y de información de las empresas de consultoría normalmente se enumeran los campos de la competencia de la empresa. Sin embargo, todavía no se ha establecido una clasificación generalmente aceptable a gusto de los usuarios (es decir, fácil de interpretar y utilizar). En la actualidad, las listas y los folletos de publicidad habituales incluyen muchos términos y conceptos vagos que los clientes potenciales interpretarán quizás erróneamente.

Esferas y funciones de la gestión

Tradicionalmente, los servicios de consultoría de empresas se estructuraban de conformidad con la estructura imperante de las funciones de gestión. Se ofrecían servicios en organización y dirección de producción, comercialización y ventas, gestión del personal, organización de la oficina, gestión financiera, administración y organización generales, y sectores análogos. Esta estructuración de los servicios ofrecidos se ha mantenido hasta el presente. Una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más de esos sectores, según su dimensión, estrategia de especialización y otros factores. A la inversa, la especialización de una empresa de consultoría o de un consultor individual puede ser más profunda y concentrarse exclusivamente en un segmento de una función de gestión, como el mantenimiento o el control de las existencias en el marco de la gestión de la producción, o la evaluación de los puestos de trabajo y su remuneración en el marco de la gestión de personal o de los recursos humanos.

Problemas y retos que afronta la dirección de la empresa

Los servicios de consultoría se concentran en categorías particulares de problemas y dificultades relacionados con los retos que afrontan diversas funciones de gestión y que reflejan nuevas posibilidades y limitaciones de las empresas. Su campo es extremadamente amplio. Sirvan de ejemplos la consultoría para reducir los costos, el mejoramiento de la productividad, el ahorro de energía, las empresas mixtas, las fusiones y las adquisiciones, la transferencia de tecnología, los cambios de la empresa, la realización y dirección de proyectos, la gestión transcultural, la privatización, la ordenación del medio ambiente, etc.

Establecimiento y mejoramiento de sistemas

Los sistemas de información de la dirección, la presentación de informes, la planificación, el establecimiento de calendarios y la adopción de decisiones han pasado a ser otra rama importante de los servicios de consultoría. Esto está muy relacionado con la evolución en las tecnologías de información subyacentes, que han pasado de sistemas manuales, a través de unas tecnologías de oficina mecánicas cada vez más especializadas, hasta generaciones sucesivas de información computarizada y tecnologías de comunicación. Dos factores esenciales han desencadenado la expansión de la consultoría basada en la información y la tecnología y orientada hacia sistemas especializados: la cantidad de expertos y peritos que se necesitan temporalmente para el análisis y el desarrollo de sistemas y la rapidez con la que los sistemas resultan anticuados y tienen que modernizarse, o ser sustituidos por sistemas totalmente nuevos. Como ya se ha mencionado, en este sector se recurre cada vez más a una consultoría interdisciplinaria, unida a la prestación de asistencia y asesoramiento en materia de gestión, información y tecnologías y sistemas de comunicación. Los sistemas están cada vez más integrados, unificando los datos y los procedimientos de producción, venta, compra, control de costos, gestión de la calidad y otros sectores en un sistema computarizado.

En esta esfera la consultoría de empresas está a menudo unida a diversos servicios de tecnología de la información, que pueden incluir la preparación de programas de informática y de asistencia adaptados a los clientes en la instalación del sistema y su plena puesta en servicio.

Métodos para mejorar y modificar el rendimiento de la organización

Otros consultores insisten en que su principal virtud y utilidad para los clientes no estriba en un conocimiento teórico detallado de un sector o sistema técnico concreto, sino en su capacidad para compartir con el cliente sus métodos eficaces de trabajo, con respecto al diagnóstico y solución de los problemas de la organización, la concepción de programas de acción para introducir cambios en la organización y mejorar su rendimiento y la garantía de que esos programas se van a aplicar. Su servicio no está determinado ni por el sector de intervención (comercialización) ni por el problema que se ha de abordar (producción elevada o gastos de distribución), sino por el enfoque o método utilizado por el consultor.

Sirvan de ejemplo el desarrollo de la organización con su amplio conjunto de técnicas de intervención, el aprendizaje mediante la acción, el diagnóstico de la empresa, diversas metodologías de análisis y solución de los problemas, la gestión de la calidad total, las técnicas de pensamiento creativo e innovación, el establecimiento de puntos de referencia, el cambio de las técnicas de procesos empresariales, las transformaciones de la organización,

etc. Algunos de estos métodos y enfoques están sumamente estructurados y se aplican como conjuntos completos de consultoría y capacitación, a menudo protegidos por patentes y marcas o derechos de autor. Algunos son modas que pasan o nuevas etiquetas para cosas viejas. Otros son auténticas innovaciones y su repercusión en la eficacia de la organización y en la propia industria de la consultoría puede ser considerable y duradera.

Los métodos de consultoría para modificar la organización y mejorar su rendimiento se ofrecen cada vez más en combinación con conocimientos teóricos y prácticos especiales en las esferas mencionadas en los párrafos anteriores.

Servicios sectoriales

Algunos consultores han optado por un enfoque sectorial: desempeñan toda su actividad en un único sector o han establecido divisiones especializadas por sectores. Las razones son tanto técnicas (la necesidad de un conocimiento íntimo de las tecnologías, la economía y las prácticas y la cultura empresariales del sector) como comerciales. Como algunos profesionales señalan: «si se adquiere fama como consultor de la industria del azúcar, se obtendrá clientes de la industria del azúcar». Esto es muy importante en sectores que tradicionalmente se consideran diferentes de los demás (por ejemplo, las industrias de la construcción o de la minería) y son escépticos acerca del valor del asesoramiento procedente desde fuera del sector.

Los cambios en la concentración sectorial de la consultoría reflejan los cambios estructurales de la economía. Inicialmente, la mayoría de los consultores solían trabajar para empresas industriales y comerciales. En la consultoría actual, la labor realizada para los sectores de los servicios es considerable; esto incluye a clientes de la banca y los seguros, las comunicaciones, el transporte, el desarrollo de la comunidad, la administración estatal central y local, la educación, el cuidado de la salud, las asociaciones voluntarias y las actividades recreativas.

Servicios complementarios

Las empresas de consultoría especializadas por sectores a menudo proporcionan a sus clientes un conjunto de servicios que agrupa la consultoría gerencial, empresarial y técnica. Diversas consultorías de empresas ofrecen también otros servicios entre los que cabe mencionar la capacitación técnica y gerencial, la capacitación del personal de supervisión y de oficina, la producción y distribución de materiales de capacitación audiovisuales, servicios de procesamiento de la información, acopio y distribución de información comercial, publicación de libros, pruebas psicotécnicas, encuestas relativas a las investigaciones sobre el mercado, encuestas sobre el gusto de los consumidores, publicidad, estudios económicos y de mercado sectoriales, dirección y supervisión de los proyectos de inversión, el sector inmobiliario, tra-

bajo estadístico, etc. Las empresas de consultoría han invadido áreas como la elección y transferencia de tecnología, patentes y licencias, diseño y puesta a prueba de productos, diseño del equipo de control y sectores análogos.

Todos estos campos están estrechamente relacionados con la consultoría de empresas, pero algunos de ellos quedan claramente fuera de su marco. Al extenderse a nuevas esferas de servicios, los consultores de empresas se están comportando como otras profesiones: buscan nuevos mercados y tienden a satisfacer la demanda de sus clientes de un conjunto de servicios coherente y completo.

2.3 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 un 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, de aplicar otros métodos utilizados por todos los consultores competentes y de entender las relaciones dentro de la organización. 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, aunque unas pocas personas con talento y experiencia 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 organizativos y empresariales (fusiones y adquisiciones, diagnóstico y prestación de asistencia a organizaciones en dificultades).

2.4 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 sus estrategias y organización, que se examinarán en la parte IV, 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 25 organizaciones gigantescas que tienen más de 1 000 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 y multinacionales; muchas de ellas poseen también 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. Pueden ser muy competentes en estrategia y reestructuración empresariales (las consultorías de estrategia), o concentrarse en los servicios de consultoría de empresas basados en la tecnología de la información.

Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas de contabilidad importantes se han transformado, en la última década, en grandes oficinas de consultoría multifuncionales. Actualmente son las empresas profesionales más grandes del mundo no sólo en contabilidad y auditoría, sino también en consultoría de empresas medida por separado. El entorno de una empresa importante de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y 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 ha cambiado radicalmente. Hoy en día los «Seis Grandes» actúan asimismo en esferas como la administración y el desarrollo de los recursos humanos, la creación y promoción de organizaciones, la ingeniería de producción, la calidad total, los sistemas integrados de información y control y la consultoría de la pequeña empresa.

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 pequeño país en desarrollo. Entre sus principales características técnicas, cabe mencionar las siguientes:

- consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, por lo común en una zona geográfica limitada;
- servicios de consultoría de empresa en una o unas cuantas esferas técnicas, como estrategia de las compañías, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambientales, etc.;
- especialización sectorial a fondo, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

Consultores independientes

Pese a la competencia y a la comercialización dinámica de las grandes empresas profesionales, 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 depen-

dencia consultiva. Los servicios de un consultor independiente de categoría superior pueden ser asimismo menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor. Antes de pasar a ser independientes, muchos consultores trabajaron como ejecutivos empresariales o pasaron la primera parte de sus carreras en grandes consultorías.

Algunos 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 o especiales.

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 distinguir a unos de otros.

Los «profesores consultores»

Junto a los consultores independientes que viven de la consultoría, 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. Muchos de ellos proporcionan 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 refleja una estrechez de miras. La experiencia ha mostrado que se pueden obtener excelentes resultados si se conjuga la investigación, la enseñanza y la consultoría. La principal aportación de los profesores consultores han sido nuevas perspectivas y nuevas ideas y no un trabajo rutinario de asesoramiento. Un pequeño grupo ha alcanzado el nivel de «consultor gurú», que influye en la manera de pensar de legiones de ejecutivos empresariales.

Servicios de consultoría de instituciones de formación de personal de dirección

Para promover las capacidades locales de consultoría de empresas y vincular a los profesores y capacitadores de administración de empresas con el mundo de la práctica, varias escuelas empresariales, instituciones de formación de personal de dirección y centros de productividad, principalmente

(pero no sólo) en los países en desarrollo, han establecido servicios de consultoría para las organizaciones privadas y públicas. A menudo esto se ha realizado con la asistencia técnica de organismos internacionales y con la participación de empresas de consultoría experimentadas de otros países. Estas unidades «institucionales» disfrutan de cierta independencia en la elección de los clientes y la venta de los servicios. Algunas de ellas emplean a consultores a tiempo completo, mientras que otras realizan los cometidos con personal del cuerpo docente y con investigadores de la institución. En algunos países sus servicios han sido subvencionados por el Estado.

Existen instituciones en que esta forma de consultoría entra en conflicto con los «profesores consultores» individuales: los mejores profesores tienden a dar prioridad a sus clientes personales, de los que obtienen considerables ingresos, antes de que se negocien los proyectos y se ejecuten por conducto de la institución.

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 técnicamente útil y financieramente 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;
- otras organizaciones que han transformado sus grupos internos de servicios empresariales en servicios de consultoría externos.

Varias organizaciones, habitualmente las que poseen grandes conocimientos de matemáticas, ciencia de la computadora, investigación operativa o econometría, ofrecen servicios especiales de consultoría en sectores como los estudios estratégicos, la elaboración de modelos, la previsión de la demanda de los consumidores, el análisis y diseño de sistemas, la automatización de las fábricas y oficinas, y otros. A algunas de ellas se las designa también con los nombres de «grupo de reflexión» o «grupo de expertos». Pueden ser independientes, o estar asociadas con una empresa de informática, una universidad tecnológica o un instituto de investigación. Estos servicios de consultoría suelen basarse en investigaciones y/o tecnología (véase la sección 1.1).

2.5 Consultores internos

Una dependencia interna de consultoría es la que se establece dentro de una organización —una sociedad mercantil, 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 dan 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 la auditoría interna, 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 solían 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.

No se conoce el número total de consultores internos, pero probablemente es muy grande. Los consultores internos empezaron a crear sus propias asociaciones profesionales, y varios órganos de consultores externos los han reconocido. Ya en 1976 el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido aceptó que la expresión *práctica independiente* «incluyera a los consultores contratados como consultores internos que satisfacen las normas requeridas de conocimientos teóricos y prácticos y competencia y que pueden ofrecer en todo momento un asesoramiento objetivo e independiente».

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. 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. 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 para mantener a un consultor interno son la rapidez con que se puede contar con él, su íntimo 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 en 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 viaje y otros gastos, un consultor interno, incluso si está muy bien pagado, costará de un 30 a un 50 por ciento menos que uno externo, siempre que la compañía disponga de suficiente trabajo para él.

La independencia y otros problemas

La independencia y la objetividad constituyen un problema 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 ser-

vicio interno de consultoría que goza de escasa consideración y no tiene acceso a la dirección superior (nadie es profeta en su tierra) no podrá examinar los problemas de más alto nivel y relacionados con la estrategia 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, no como competidores. Han aprendido a no subestimar ni ignorar a ningún consultor interno de una organización cliente. 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 en países en desarrollo.

De centros de costos a centros de beneficios

La manera tradicional de utilizar los consultores internos impedía que esas dependencias cubrieran sus gastos con sus ingresos. Eran consideradas

como centros de costos, financiados con cargo al presupuesto de la compañía como parte de los gastos generales. Su crecimiento no estaba determinado por la demanda del cliente, o por la capacidad del consultor para desarrollar y vender mejores servicios, sino por el proceso presupuestario de la empresa. Si la asignación de créditos a la dependencia de consultoría interna era insuficiente, la demanda de sus servicios probablemente no se podría satisfacer. El personal de la dependencia no estaría realmente motivado para crear y vender más y mejores servicios.

Para modificar este marco, muchas organizaciones han comenzado a considerar sus dependencias de consultoría interna como centros de beneficios. Esto es algo más que un cambio en los procedimientos presupuestarios. Un centro de beneficios se considera como una dependencia que crea valor, genera ingresos y contribuye a los beneficios de la compañía. Debe poder vender sus servicios, demostrando de ese modo que existe una demanda incluso si los clientes tienen que pagar. Los clientes internos, no obstante, deben tener el derecho de opción. Si la dependencia de consultoría interna les da satisfacción, compran sus servicios. En caso contrario, recurren a los consultores externos.

Las relaciones de ayuda dentro de una organización

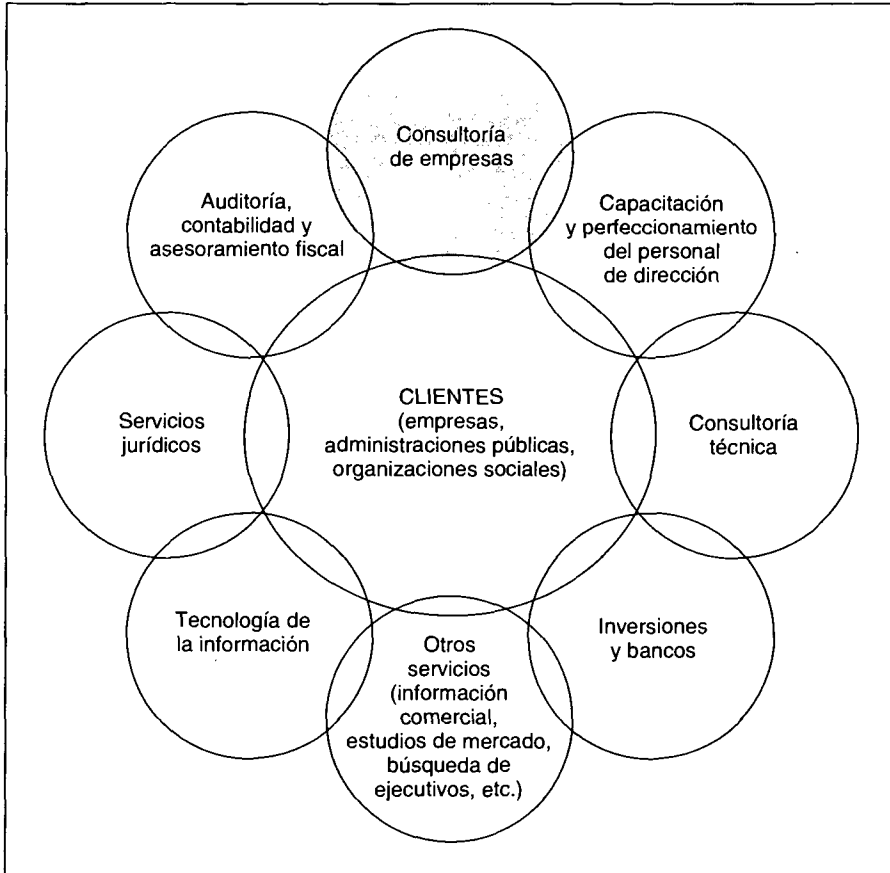
Además de las actividades de las dependencias de consultoría interna, existen muchas otras oportunidades para utilizar con eficacia las relaciones de ayuda dentro de una organización. Sirvan de ejemplo las misiones de asesoramiento de directores y personal a otras filiales y plantas de una misma sociedad, 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 el capítulo 4, 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.

2.6 La consultoría de empresas y otras profesiones

En las páginas precedentes se han hecho varias referencias a dos tendencias: primeramente, los consultores de empresas han invadido cada vez más nuevas esferas de servicios, que pueden ser esferas incipientes en la consultoría, pero también sectores que quedan fuera de este campo; y, en segundo

Figura 2.1 Infraestructura de los servicios profesionales



lugar, otros proveedores de servicios profesionales y empresariales tienden a realizar cada vez más consultoría de empresas. Esto muestra que las profesiones ya no cuentan con fronteras impenetrables y con una protección absoluta contra los intrusos. El mundo de las profesiones está experimentando profundas transformaciones, que dan forma nueva a profesiones individuales, modifican sus fronteras y cambian su posición, sus relaciones y sus métodos de trabajo.

Infraestructura profesional de la economía de mercado

Para funcionar sin problemas, la economía de mercado ha de disponer de una infraestructura de servicios profesionales bien desarrollada, fiable y eficaz. La consultoría de empresas es uno de ellos. La infraestructura total abarca muchos otros servicios (figura 2.1). Todos prestan servicios a la misma clientela de los sectores privado y público, con inclusión de empresas mer-

cantiles, administraciones, organizaciones sociales y personas individuales. Se prestan igualmente servicios entre sí.

Los cambios estructurales que han experimentado las empresas y las administraciones públicas en las últimas décadas han tenido una gran repercusión en las profesiones que les prestan servicios. Los servicios de abogados, contables, banqueros de inversión, consultores de empresas y otros son objeto de una gran demanda al acelerarse el ritmo de los cambios estructurales, sobre todo si esos cambios son radicales y complejos. Las fusiones y adquisiciones, las empresas mixtas, la privatización, la liberación del comercio, la promoción de las exportaciones, nuevas formas de comercio y operaciones financieras transfronterizas, alianzas entre empresas, nuevas leyes y acuerdos que regulan el comercio nacional e internacionalmente son aspectos que atraen a las profesiones relacionadas con las empresas y la gestión de empresas.

La mayor parte de esas transacciones comerciales y cambios estructurales no corresponden a la jurisdicción de una única profesión. Entrañan aspectos jurídicos, financieros, contables, organizativos, gerenciales y de otro tipo, aun cuando alguno de esos aspectos pueda dominar en un caso dado. Por otro lado, todas las profesiones exigen cada vez más una perspectiva internacional y conocimientos especializados.

La consultoría de empresas se ha extendido y ha evolucionado en este contexto. Se ha modificado en una relación recíproca con otras profesiones, constituida por competencia y cooperación. El espectacular crecimiento de los servicios de consultoría de las empresas contables internacionales demuestra suficientemente esta interdependencia. En menos de veinte años esas compañías se han convertido en los líderes mundiales de la consultoría, además de alcanzar una posición destacada en la contabilidad y la auditoría.

Invasión del terreno de otras profesiones

Una de las principales características del estado actual de las profesiones es la dureza de la competencia. Existe competencia dentro de cada profesión y entre profesiones distintas. Cuando surge un nuevo mercado, varias profesiones pueden pretender que corresponde principalmente a su esfera de competencia. Así ha sucedido con la privatización, aspecto en el que las empresas contables, los bancos de inversión, los consultores de empresas y los bufetes de abogados han competido por ocupar una posición destacada y llevarse la mayor tajada del mercado.

Si la labor que se ha de realizar exige un *enfoque interdisciplinario* —lo que siempre sucede en mayor o menor medida—, una empresa de una profesión puede decidir establecer una nueva línea de servicios en un sector que corresponde a otra profesión desde un punto de vista estrictamente técnico. Un consultor de empresas pasaría a ocuparse del asesoramiento fiscal, o una empresa de informática decide ofrecer servicios de consultoría. En la sección 2.4 se dan otros ejemplos. De esta manera la empresa se convierte

en multiprofesional o en multidisciplinaria. Si existen obstáculos jurídicos o de otra índole que impiden la agrupación de ciertas líneas de servicios dentro de una empresa (por ejemplo, el asesoramiento jurídico y la consultoría de empresas o la contabilidad y la auditoría), se suele encontrar una solución estableciendo una nueva filial o empresa asociada para la nueva línea de servicios.

En algunas esferas intermedias la competencia es evidente. Por ejemplo, la *valoración de las compañías* no es un coto cerrado de ninguna profesión en muchos países. Los consultores de empresas destacan atinadamente sus ventajas: la evaluación de las ganancias futuras posibles de una empresa manufacturera requiere la capacidad de analizar las tendencias de la demanda y sectoriales, el nivel de madurez de la tecnología utilizada, las tecnologías incipientes, las materias primas, los competidores locales y extranjeros, la calidad y el costo de la mano de obra, etc. A la inversa, los contables y los banqueros de inversión ofrecen asimismo servicios de valoración, haciendo hincapié en los aspectos y en las repercusiones contables y financieras del mercado. Existen igualmente expertos independientes en valoración de la propiedad, los bienes inmuebles y las sociedades. Por consiguiente, los servicios de valoración pueden prestarlos diversas profesiones y los clientes pueden elegir a las que quieren utilizar.

Cooperación entre profesiones

La cooperación entre diferentes profesiones es una tendencia igualmente importante. Los clientes no están interesados en disputas interprofesionales y mantienen celosamente los límites entre las profesiones. Toman a mal las actitudes corporativistas que colocan el interés egoísta de la profesión por encima del interés del cliente. Lo que quieren es un servicio en donde no se deje de lado o se trate de manera poco profesional ningún aspecto importante del problema. Si un consultor de empresas no puede prestar ese tipo de servicio con sus propios recursos, una colaboración bien organizada con otras profesiones dará la solución.

Los consultores de empresas colaboran estrechamente con los *abogados* en relación con muchas cuestiones que tienen aspectos y repercusiones jurídicos. La iniciativa a menudo procede del lado jurídico: un asesor jurídico puede sentir la necesidad de asesoramiento gerencial o financiero al abordar un problema legal y recurre, en consecuencia, a una consultoría de empresas, que puede o no tener ya concertado un contrato con un cliente común. Por otra parte, el consultor de empresas puede percibir también la necesidad de asesoramiento jurídico en una situación determinada, invitar a un abogado a que participe en un cometido conjunto, consultar a un asesor interno o recomendar al cliente que contrate a un asesor jurídico externo.

Otro sector con numerosos vínculos con la consultoría es la *auditoría*. Cabe alegar que la auditoría en el sentido estricto de la palabra, es decir, la verificación y certificación de registros contables y de informes financieros, no

es una consultoría. Sin embargo, está sólo a un paso de la consultoría. Los auditores que hacen un juicio de valor de los registros e informes de la organización cliente o que recomiendan una mejora —y esto es lo que se necesita cada vez más en muchos países— actúan como consultores, se les designe o no como tales. La auditoría a menudo prepara el terreno para proyectos importantes de consultoría de empresas; las empresas de contabilidad lo percibían claramente cuando decidieron incorporarse en la consultoría de empresas (véase también el examen de la venta transversal en el capítulo 25).

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 empresa y la consultoría técnica ha sido muy estrecho y en muchos casos los límites entre ambas son borrosos. Por una parte, 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, patentes y licencias, diseño de plantas, o diseño, ejecución y supervisión de proyectos. Por otra parte, 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. En muchos contextos los mejores resultados se obtendrán cuando los expertos en gestión y técnicos colaboren en proyectos interdisciplinarios.

En las páginas precedentes ya se han hecho varias observaciones sobre la relación entre la consultoría de empresas y la *consultoría de tecnología de la información (TI)*. Es en esa relación donde se han producido los cambios más espectaculares y rápidos estos últimos años, y seguirán produciéndose en el futuro. Los productores de programas de informática y los fabricantes de computadoras se incorporaron primero en la consultoría de empresas en el sector del diseño, la realización y la aplicación de sistemas, y luego ampliaron su actividad y abarcaron la consultoría general de empresas y de estrategia, así como otras esferas. Las estrategias de los consultores de empresas han sido muy análogas: han incorporado cada vez más servicios de tecnología de la información en su campo de actividades. Las empresas de ambos sectores han ampliado la esfera de los servicios integrados de gestión/sistemas/tecnología de la información, y de servicios altamente especializados. Esto se ha conseguido gracias a numerosas fusiones y adquisiciones, y también por un auténtico desarrollo de nuevas líneas de servicios y nuevas competencias.

Es difícil predecir hasta dónde llegará el *acercamiento* entre la consultoría de empresas y la consultoría de tecnología de la información, pero se sabe que la actual situación es transitoria y que se producirán nuevos cambios.

2.7 La consultoría de empresas, la capacitación y la investigación

Existe una relación muy especial, distinta de la que se describió en la sección anterior, entre la consultoría de empresas, por un lado, y la capacitación, el perfeccionamiento del personal de dirección y las investigaciones, por el otro. Podría incluso afirmarse que conceptualmente constituyen subsectores de la misma profesión, puesto que tienen el mismo objeto de estudio y de intervención práctica y la misma base teórica, y persiguen los mismos objetivos finales. La distinción está en la metodología y en los objetivos inmediatos.

Existen profesiones en las que las relaciones entre la intervención práctica, la educación y la capacitación y la investigación se han clarificado y ordenado hace tiempo. En medicina nadie pensaría que los médicos en ejercicio, las escuelas de medicina y los investigadores constituyen profesiones diferentes. En la gestión de empresas, no hemos llegado a ese punto. No hemos podido superar plenamente la dicotomía tradicional entre la consultoría de orientación práctica, que persigue la producción de resultados tangibles para el cliente, y el profesor-investigador, que escribe y enseña acerca de conceptos y teorías, pero que está menos interesado en las aplicaciones prácticas.

Consultoría y capacitación

Afortunadamente, hay indicios de progresos reales en la superación de las diferencias entre consultoría y capacitación y perfeccionamiento del personal en la esfera de la gestión:

- En la consultoría moderna, el aprendizaje constituye uno de los principales objetivos. Al elegir sus métodos y colaborar con el cliente, el consultor se propone transmitir sus conocimientos prácticos y experiencia personales al cliente.
- Los consultores consideran la capacitación (tanto institucional como no institucional) como su instrumento de intervención esencial y recurren a ella ampliamente.
- Algunas empresas de consultoría han establecido centros de perfeccionamiento y capacitación del personal de dirección como un servicio especial al cliente, que se puede utilizar conjuntamente con los cometidos de consultoría o por separado.
- Muchos consultores colaboran con las escuelas empresariales y con otros establecimientos docentes y de capacitación como profesores o capacitadores a tiempo parcial.
- A la inversa, cada vez son más los profesores del personal de dirección y los capacitadores que practican la consultoría simultáneamente a la enseñanza y a la capacitación (los «profesores consultores» mencionados en la sección 2.4).

Recuadro 2.1 Factores que diferencian la investigación de la consultoría

Factor	Investigación	Consultoría
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 únicamente a la tarea principal
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	Nivel mínimo apropiado para la solución del problema

- En algunos establecimientos de enseñanza y capacitación, la consultoría ha pasado a ser una función institucional, organizada por conducto de departamentos de consultoría especiales y/o proyectos.
- Existen igualmente empresas e instituciones híbridas, que proporcionan un conjunto de servicios de consultoría y capacitación y que destacan los beneficios que el cliente puede obtener con su método.

La consultoría y la investigación

Cabe hacer observaciones similares con respecto a las relaciones entre la consultoría de empresas y la investigación en materia de gestión. Muchos de los consultores de la generación anterior insistían en que eran consultores prácticos que no tenían nada en común con el investigador. Sin embargo, esta dicotomía reflejaba una escasa preparación teórica por parte del consultor y una falta de objetivos prácticos por parte de la mayoría de los académicos, más que un conflicto de fondo entre la consultoría y la investigación. En realidad, pese a sus diferencias (véase el recuadro 2.1), la investigación

y la consultoría tienen mucho en común y pueden prestarse mutuamente útiles servicios.

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 a 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 propio, 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 investigaciones. Las escuelas empresariales y los institutos de investigación están cada vez más interesados en poner a prueba y en difundir los resultados de sus investigaciones por medio de tareas de consultoría.

Metodológicamente, los consultores aprenden mucho de los investigadores y viceversa. La investigación operativa es un ejemplo de investigaciones que se encuentran en la frontera entre la investigación y la consultoría; tienen por finalidad simultáneamente resolver un problema práctico importante y aportar nuevos conocimientos acerca del sistema social objeto de estudio. La investigación operativa entraña cambios de lo que se está investigando, cosa que no sucede con la investigación convencional.

¹ Para una magnífica reseña de la historia de la consultoría de empresas, véase H. J. Klein: *Other people's business: a primer on management consultants* (Nueva York, Mason-Charter, 1977); y P. Tisdall: *Agents of change: The development and practice of management 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 Los «Ocho Grandes» eran 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. En 1989, Ernst y Young se estableció como resultado de la fusión entre Ernst y Whinney con Arthur Young. Deloitte Haskins y Sells se unieron con Touche Ross. Peat, Marwick, Mitchell pasaron a ser KPMG tras la fusión de 1986 con Klynveld Main Goerdeler.

⁴ *Consultants News* (Fitzwilliam, New Hampshire, julio de 1993) y otras fuentes.

LA RELACION CONSULTOR-CLIENTE

3

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo por un número convenido de días y con unos honorarios diarios. Durante ese tiempo, dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y, en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente. Es lícito suponer que ambas partes están interesadas 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. Incluso un consultor interno —un empleado de la organización— es un elemento ajeno desde el punto de vista de las dependencias de la organización donde se supone que ha de intervenir. Independientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no ser entendido y aceptado por el cliente. El rechazo suele adoptar múltiples formas. En la historia de la consultoría son miles los casos en que excelentes informes de consultores han quedado enterrados en algún cajón de la mesa de un director y nunca se han puesto en práctica, pese a su aceptación oficial. Esto pone de manifiesto la importancia esencial de crear y mantener una *relación eficaz 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 deben 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 establecer y mantener una relación que posibilite la intervención eficaz de un profesional independiente. No hay otra solución.

Recuadro 3.1 ¿Qué siente probablemente un comprador?

- 1) Me siento **inseguro**. No estoy seguro de poder determinar cuál de los finalistas es el genio y cuál es apenas bueno. He agotado mis posibilidades de hacer una distinción técnica.
- 2) Me siento **amenazado**. Es mi campo de responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos, emocionalmente no me satisface poner mis asuntos en manos de otros.
- 3) Estoy asumiendo un **riesgo personal**. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.
- 4) Estoy **impaciente**. No recurrí a alguien cuando aparecieron por primera vez los síntomas (o las oportunidades). He estado reflexionando al respecto durante un tiempo.
- 5) Estoy **preocupado**. Por el mero hecho de sugerir mejoras o cambios esas personas darán a entender que no he estado haciendo hasta ahora lo que debía. ¿Van a ponerse de mi lado?
- 6) Me siento **expuesto**. A quien quiera que contrate, tendré que revelarle algunos secretos privados, no todos los cuales son halagadores.
- 7) Me siento **ignorante** y eso no me gusta. No sé si el problema que tengo es sencillo o difícil. No estoy seguro de que el consultor sea honrado a este respecto: a él le interesa convencerme de que es complejo.
- 8) Soy **escéptico**. Estoy escarmentado con esta clase de personas. Hacen muchas promesas: ¿cómo sé qué promesa debo aceptar?
- 9) Estoy **preocupado** de que no puedan o no quieran dedicar el tiempo necesario para entender el carácter especial de mi situación. Tratarán de proponerme lo que tienen y no lo que necesito.
- 10) Siento **sospechas**. ¿Serán esos clásicos profesionales difíciles de contactar, con aires de superioridad, que dejan al margen a la gente, que la desconciertan con su jerga y no explican lo que están haciendo o por qué? En resumen, ¿me tratarán de la manera que quiero ser tratado?

Fuente: David Maister: *Managing the professional service firm* (Nueva York, Free Press, 1993), pág. 113.

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 tiene quizás sólo una vaga idea de cómo trabajan los consultores y puede abrigar cierto recelo, porque ha oído decir que algunos consultores tratan de complicar todas las cuestiones, exigen más información de la que necesitan, reclaman más tiempo para justificar un contrato más largo y cobran honorarios exorbitantes. El cliente puede entrar en contacto con el consultor con sentimientos contradictorios (recuadro 3.1), pero incluso cuando no hay recelo, ni temor por parte del cliente, 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 y del objetivo de la consultoría.

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 (posiblemente rebasando el ámbito de esa tarea) 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 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 reducirse mucho (véase también el capítulo 10).

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 varios modelos de funciones entre los 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. El consultor que insiste en que su cliente colabore se compara «con el individuo que te pide que le prestes el reloj para decirte la hora». 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 errónea 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. Es evidente que no es posible asesorar sobre asuntos financieros sin tener acceso a los datos financieros.

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 humanas rechazan a menudo los cambios propuestos o impuestos 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 es uno de los objetivos fundamentales de la consultoría. Sin embargo, 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. Una empresa de servicios profesionales trabaja para un fabricante u otra entidad similar. 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 (véase capítulo 23). 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 a través de 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:

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

Recuadro 3.2 Diversas categorías de clientes dentro de un sistema cliente

En un sistema cliente complejo conviene pensar en las diversas categorías de clientes, con el fin de entender sus diversas motivaciones y funciones, y decidir cómo se ha de trabajar con cada categoría (algunos clientes pueden pertenecer a dos o más categorías simultáneamente):

- 1) **Cientes de contacto:** establecen el contacto inicial con el consultor.
- 2) **Cientes intermedios:** participan en diversas reuniones sobre descubrimiento de los hechos, planificación del cometido, examen de diversas posibilidades, etc.
- 3) **Cientes principales:** «tienen» un problema para el que necesitan y quieren ayuda y para el que se ha recurrido al consultor. Es probable que sean los principales colaboradores del consultor.
- 4) **Cientes del contrato:** desempeñan un papel esencial en el procedimiento de elección del consultor y en la negociación y firma del contrato de consultoría.
- 5) **Cientes finales:** su bienestar y sus intereses se verán en última instancia afectados por el cometido; deben ser tomados en consideración en la planificación de la intervención, aunque quizás no estén en relación directa con el consultor.
- 6) **Cientes patrocinadores:** proporcionan los recursos financieros para la consultoría y pueden o no desear desempeñar una función en la determinación del procedimiento que se ha de seguir, eligiendo al consultor y aprobando las propuestas que se van a poner en práctica.

Elaboración a partir de una tipología de clientes propuesta inicialmente por E. Schein en *Process consultation*, vol. 2 (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1987), págs. 117-118.

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. Al contrario, se la debe tener informada y habrá que solicitar su apoyo antes de que sea demasiado tarde.

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 recomienda 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 y preferencias del cliente y de las características del consultor.

No faltan múltiples descripciones y tipologías 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 del concepto 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 *la función 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 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. En diversas descripciones de la consultoría de incentivación, surge claro y rotundo el método del comportamiento de la organización.

Dicho en términos más sencillos, mientras que el experto consultor trata de sugerir a su cliente *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 la asesoría 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»¹. Según Schein, «la principal premisa de la consultoría de impulsión es que el cliente tiene el problema y continúa teniéndolo durante todo el proceso. El consultor puede ayudar al cliente a abordar el problema, pero nunca se lo carga a sus espaldas»². 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 problemas humanos y de los cambios de la organización. En la mayor parte de las situaciones, ambos papeles son complementarios y se refuerzan mutuamente. Por un lado, 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 problemas 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 datos esenciales de la organización cliente y demostrar a ésta que es un auténtico experto en esa 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 utilicen probablemente con eficacia las capacidades del cliente y que sean

Recuadro 3.3. Consultoría participativa de impulsión del proceso, flexible y dura

William Altier y Miles Overholt han advertido que el concepto de consultoría de impulsión del proceso de Schein es adecuado para un conjunto limitado de situaciones que requieren una intervención de tipo desarrollo de la organización (DO). Proponen utilizar la expresión general «consultoría participativa de impulsión del proceso», que abarca una amplia variedad de enfoques y metodologías. Estos se describen como «flexibles», es decir, los que se concentran en el comportamiento, las actitudes, los valores y las relaciones individuales, o «duros», adecuados para la identificación sistemática, rigurosa y disciplinada de un problema y su solución en las formas sugeridas por Kepner-Tregoe en *The rational manager*. A diferencia de la consultoría de impulsión flexible, en el sector duro el consultor sugiere una metodología estructurada de impulsión del proceso que es probable induzca al cliente a seguir una vía que produzca resultados correctos, con la intención de limitar la información utilizada por el grupo a la que se considera pertinente. Sirva de ilustración del método el minicaso que se describe a continuación. Entre la metodología dura y la flexible, existe una infinita gama de combinaciones de procedimientos orientados hacia la información o hacia las personas.

Minicaso

Una empresa multinacional estaba adquiriendo una sociedad cuya solidez en el sector de un producto particular era la respuesta perfecta a su deficiencia en ese sector. Sin embargo, ambas compañías contaban con amplias organizaciones de ventas y distribución que eran esencialmente el duplicado de la otra. Tenían serias preocupaciones acerca de su capacidad para agrupar a esas dos organizaciones y, si no conseguían lograrlo, la fusión sería un desastre.

Pidieron ayuda a un consultor, utilizando su «procedimiento de integración de fusiones», que es en realidad un conjunto compuesto por los procedimientos fundamentales de «evaluación de una situación» (ES), «análisis de la decisión» (AD) y «análisis de los posibles problemas» (APP), actuando dentro del marco de la situación concreta de la fusión. Una fusión se lleva a cabo para realizar ciertos cambios deseados. Este conjunto de cambios deseados enmarca asimismo un conjunto no reconocido de cambios no deseados y de resistencias al cambio que, en el peor de los casos, puede destruir la fusión. El proceso de integración de la fusión utiliza los instrumentos de la ES, el AD y el APP en el entorno del cambio de la fusión para identificar y suprimir el cambio no deseado y la resistencia al cambio.

La función del consultor consistió en dirigir a los participantes a través de las etapas de los procesos de reflexión haciéndoles preguntas concretas y determinantes y registrando luego sus respuestas en hojas de papel en las formas de los procesos pertinentes. Esto les permitió observar la progresión analítica y las conclusiones a que se estaba llegando con respecto a cada cuestión.

asimiladas por su sistema. 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.

A la inversa, otros consultores indican que comenzarían cada cometido con la modalidad de impulsión del proceso para que el cliente participe activamente y para adquirir una comprensión ecuaníme de los problemas humanos de la organización desde el principio. Luego pasarían a ejercer otras funciones o a aplicar otros modelos cuando consideren que esta es la manera adecuada de proceder³. Es también útil saber que el concepto de consultoría de impulsión del proceso sigue evolucionando (recuadro 3.3).

Un vicepresidente de la empresa adquirente y el consultor, junto con el funcionario ejecutivo jefe de la sociedad que se iba a adquirir, eligieron a cuatro personas de cada organización para constituir un equipo de trabajo. El vicepresidente quería que se reunieran en su sede, pero el consultor vetó esta idea. Sugirió que la reunión se celebrara en un «terreno neutral» —en una ciudad situada entre las dos sedes— para que ninguno de los participantes, consciente o inconscientemente, tuviera la sensación de que contaba con «la ventaja de jugar en casa».

La reunión comenzó con un par de horas dedicadas a la evaluación de la situación, instrumento que tiene por finalidad descubrir e indicar las cuestiones y preocupaciones pertinentes en su forma más pura y reconocer luego cualquier relación dependiente o independiente entre ellas. En la sesión de evaluación de la situación se elaboró una lista de cuatro decisiones fundamentales y se indicó el orden en el que se deberían abordar. Tras pocos minutos de discusión, la mejor respuesta a la primera decisión resultaba evidente. En consecuencia, se aceptó y el grupo prosiguió su trabajo.

La segunda situación era compleja y el grupo la sometió a un análisis de decisiones, instrumento que se utiliza para determinar los objetivos pertinentes que deben influir en la elección, crear luego el conjunto más amplio posible de opciones y por último evaluar las opciones con relación a los objetivos. Poco tiempo después de iniciarse el proceso de análisis de las decisiones, se puso de manifiesto claramente que la exposición de la segunda decisión abarcaba en realidad dos opciones separadas; se dividió en dos nuevas decisiones y el análisis continuó.

Al final del segundo día el equipo había completado el análisis de la decisión sobre cuatro cuestiones complejas. La mañana del tercer día se dedicó a determinar las medidas que deberían tomarse para realizar los cambios y a decidir quién sería responsable de cada una de ellas. Antes de mediodía estos elementos se habían conjuntado en un plan de agrupación y el grupo pudo levantar la sesión.

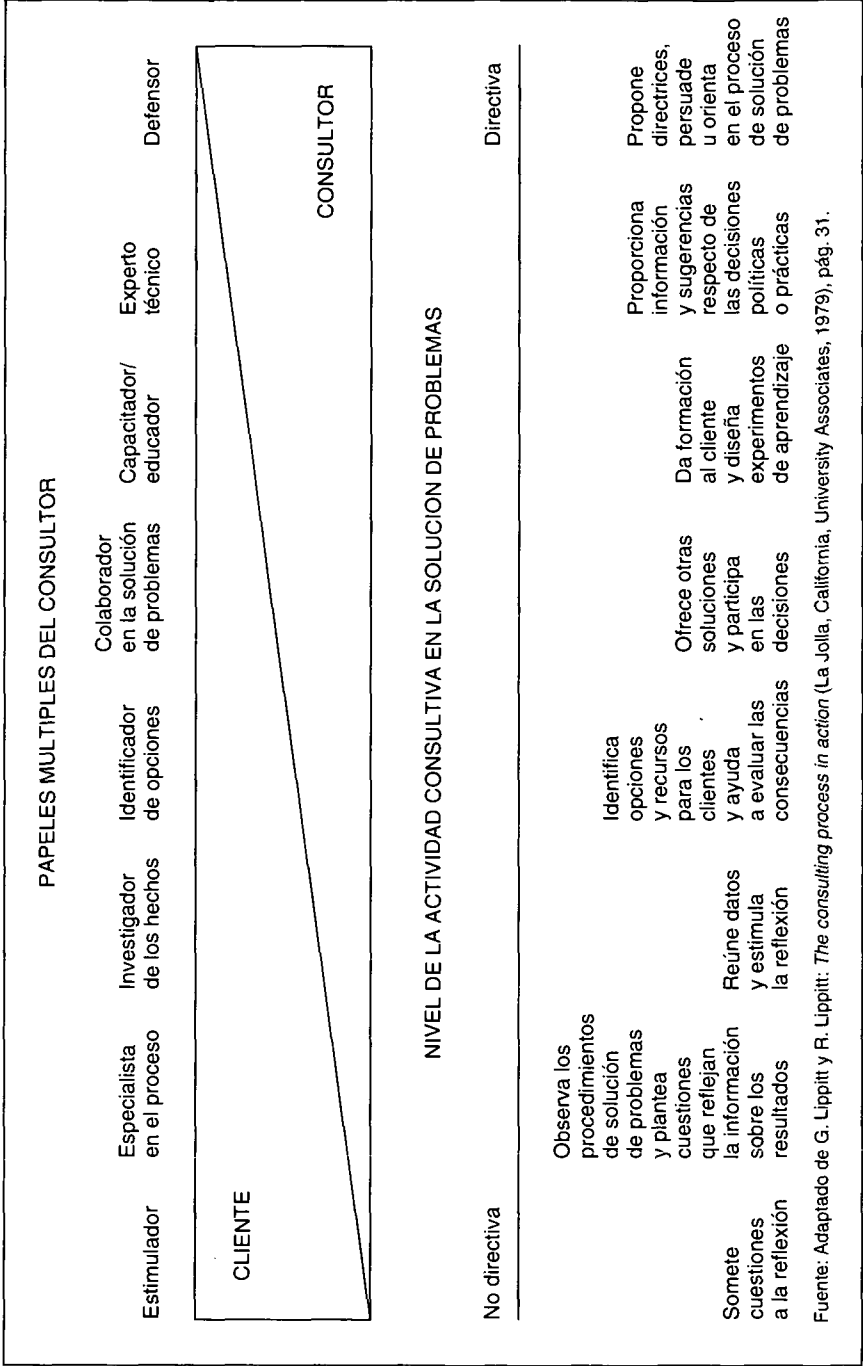
Autor: William J. Altier. Véase también M. H. Overholt y W. J. Altier: «Participative process consulting: The hard and soft of it», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 4, núm. 3, 1988.

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 sugirieron Gordon y Ronald Lippitt y se muestra en la figura 3.1. Por directivo entendemos el compor-

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



tamiento en que el consultor asume una posición de dirección, inicia una actividad o le dice al cliente lo que tiene que hacer. 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:

- *la defensa de posición 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 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 contenido.

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 aspecto de la relación de ayuda, el consultor puede contribuir

a que se acepte el proceso de aprendizaje más útil, desde el punto de vista crítico y creativo, en función de la situación y las necesidades. El consultor puede concebir experimentos de aprendizaje, capacitación o formación, facilitando la información y los conocimientos teóricos directamente. Ese trabajo requiere que el consultor posea las técnicas de un especialista en métodos de capacitación y de un promotor de las capacidades potenciales de otros.

Colaborador en la solución de problemas

La función de ayuda asumida por el consultor recurre a un método sinérgico (cooperativo) para complementar y colaborar con el cliente en los procesos de percepción, conocimiento y actuación necesarios para resolver el problema. El consultor contribuye a que se mantenga la objetividad, al mismo tiempo que estimula la conceptualización durante la formulación del problema. Además, debe ayudar a aislar y a definir las variables reales dependientes e independientes que influyeron en la causa del problema y que influirán en última instancia en su solución. Ayuda asimismo a sopesar las alternativas y a clasificar las relaciones causales destacadas que pueden influir en las alternativas, y sintetiza y prepara una línea de acción para una resolución eficaz. En esta función, el consultor participa en pie de igualdad en la decisión.

Identificador de alternativas

Existen costos directos vinculados con la adopción de decisiones. Si bien el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado de objetivos, al elegir una solución adecuada a un problema el consultor puede proponer normalmente diversas opciones identificables, e indicar sus riesgos respectivos. Las opciones, debido a repercusiones económicas o de otra índole identificables, deben ser descubiertas conjuntamente por el cliente y el consultor. En esta relación de ayuda, el consultor establece criterios pertinentes para evaluar las opciones y elabora relaciones causa-efecto con respecto a cada una de ellas, y un conjunto apropiado de estrategias. En esta función, sin embargo, el consultor no es un participante directo en la adopción de decisiones, sino alguien que busca las diversas soluciones que afronta el decisor.

Investigador

Como sabemos, el descubrimiento de los hechos forma parte integrante de cualquier cometido de consultoría, tanto para crear una base de datos como para resolver problemas complicados del cliente. No obstante, la función del consultor puede limitarse a la investigación. En este caso, prestará asistencia al sistema del cliente eligiendo las fuentes de los datos, utilizando una técnica que contribuya a que el cliente participe más o menos en la reunión y el examen de los datos, y presentando los datos al cliente de manera

que indiquen dónde y por qué se necesitan mejoras. En esta función, el consultor actúa básicamente como un investigador.

Especialista en procesos

Se trata de una función «pura» de impulsor de un proceso tal como se describe en la sección 3.4. El consultor se concentra principalmente en la dinámica interpersonal y entre grupos que afecta al proceso de solución del problema y la introducción de cambios. Debe poner todos sus conocimientos especializados al servicio del cliente. Se esforzará por promover técnicas conjuntas de diagnóstico consultor-cliente para abordar los problemas concretos y pertinentes con el fin de centrarse en *cómo* se hacen las cosas más que en *qué* tareas se ejecutan. Por otro lado, el consultor ayuda al cliente a integrar técnicas interpersonales y de grupo y acontecimientos con actividades orientadas hacia las tareas y a observar el mejor conjunto de relaciones. En este papel, una función importante del consultor consiste en proporcionar información sobre los resultados.

Reflector

Al recurrir a la modalidad de un reflector, el consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan a reflexionar y que pueden aclarar, modificar o cambiar una situación dada. Al utilizar este atributo, el consultor puede ser un árbitro, un integrador o un respondedor insistente que experimenta conjuntamente con el cliente los conjuntos que proporcionaron la estructura y provocaron la situación inicialmente.

3.6 Métodos de influir en el sistema del cliente

El consultor, lo admita o no, ejerce una influencia personal sobre el sistema del cliente al adoptar algunas de las funciones descritas en las secciones anteriores. El consultor tiene que influir en el personal para obtener información, ganarse la confianza y el respeto, superar la resistencia pasiva, obtener su colaboración y lograr que sus propuestas sean aceptadas y aplicadas. En consecuencia, en la presente sección se examinarán algunos métodos generales de ejercer una influencia personal ⁴.

El ejercicio de una influencia personal sobre el cliente no está reñido con un enfoque profesional. El consultor se compromete a ayudar al cliente a lograr un objetivo particular y esto puede resultar imposible sin influir en ciertas personas. El consultor tendrá que dinamizar y activar al cliente en su propio interés, y no manipularlo en interés del consultor. No obstante, el consultor debe darse cuenta de que su influencia en algunas personas puede ser muy fuerte y de que, al ejercer esa influencia, asume una considerable responsabilidad técnica y moral. Obviamente, esta es una cuestión impor-

tante de la ética de la consultoría (véase también el capítulo 6). El consultor transferirá gradualmente su responsabilidad al cliente al promover los conocimientos teóricos y prácticos de este último para resolver problemas. Esto ayudará al cliente a reconocer cuándo y en qué sentido está siendo influido y hacerse una idea de si existen otras posibilidades.

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 personales tienen motivos racionales e irracionales (emocionales). En ocasiones, bastará con mostrar al cliente unas cuantas cifras significativas para que pueda sacar de inmediato conclusiones prácticas de ellas. Otras veces el cliente estará tan impresionado por la personalidad del consultor, si inspira confianza, que confiará ciegamente en su consejo sin examinar las razones en las que se basa. A la inversa, un comportamiento torpe e irritante despertará las sospechas del cliente aunque el consultor tenga absolutamente razón en sus conclusiones. 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 personalmente 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.

Establecimiento de una corriente de simpatía con el cliente

La confianza del cliente es una condición del éxito de la consultoría. Esta confianza se gana más fácilmente si el cliente puede sentir que el consultor se preocupa por él, disfruta trabajando con él y quiere ser lo más útil posible. El interés del consultor por los problemas del cliente debe ser auténtico y sincero. Debe manifestarse con hechos, no con palabras y promesas. Si el cliente siente que es considerado y tratado simplemente como otra posibilidad de obtener ingresos, la repercusión del consultor en el cliente se debilitará considerablemente incluso si las propuestas del consultor son técnicamente correctas.

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 señalan 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 le 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 suge-

rencias 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 influencias 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 departamento 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 le considere un instrumento de esas luchas.

3.7 El asesoramiento como un instrumento de la consultoría

El asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales, que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relaciones con los colegas, relaciones familiares, etc. Frecuentemente se considera que el asesoramiento es una forma de intervención muy diferente de la consultoría gerencial y empresarial. Con todo, la utilización del asesoramiento como un instrumento de consultoría tiene enormes posibilidades, en especial para ayudar a individuos o grupos a superar dificultades personales y a ser más eficaces como gestores y empresarios.

El asesoramiento es necesariamente una relación unilateral. En el caso de las pequeñas empresas, la persona y la empresa pueden incluso ser la misma. Un asesor se ocupa de una manera muy personal de los problemas y las posibilidades que afronta un individuo particular.

Es posible que la persona a la que se asesora decida abandonar la organización o cerrar la empresa como resultado de un proceso de consultoría eficaz, puesto que el objetivo del asesor es ayudar a su cliente más que a la organización, si sus intereses no coinciden. No obstante, un resultado más frecuente y típico del asesoramiento personal es que un cliente considere que está más capacitado, tenga más confianza en sí mismo y sea más independiente en la persecución de los objetivos personales, y que los objetivos personales y de la organización se concilien. Quizás no resulte exagerado sugerir que la mejor prueba de una relación de consultoría eficaz es que el cliente niegue que el asesor haya desempeñado función alguna en la solución positiva de sus dificultades.

Un asesor eficaz es por encima de todo una persona que sabe escuchar. Muy a menudo los gerentes y empresarios necesitan alguien que los escuche con comprensión. Pueden sentir temor de las personas que ocupan un cargo superior a ellas en la jerarquía y las personas que están «por encima» de ellas les tienen a su vez temor. En algunas organizaciones, la admisión honesta de sentir confusión e incertidumbre se considera como un signo de incompetencia o debilidad y son pocos los gestores que tienen la suerte de contar con

amigos fuera de la organización que tienen el tiempo o la capacidad de escucharlos. Un consultor al que se ha contratado para que realice lo que parece ser un cometido tradicional de consultoría, a menudo se encuentra en una situación en que tiene que ser un asesor de una persona que está sola y deprimida. Conviene no considerar que ese tiempo representa una distracción de la tarea principal: es muy posible que sea la aportación más importante que puede hacer una persona externa.

Saber escuchar no es tan sencillo como podría parecer, pero el asesoramiento es algo más que escuchar con simpatía. Un asesor es a todas luces más un facilitador del proceso que un técnico especialista y su tarea consiste en ayudar al cliente a reflexionar sobre su situación personal, dificultades, prioridades, opciones y las ventajas y desventajas de cada una de ellas para luego decidirse a actuar. El asesor no sólo no tiene que proponer soluciones al cliente, sino que ni siquiera podrá participar demasiado activamente en el proceso o en la identificación del problema. El asesor debe ayudar más bien al cliente a identificar sus propios problemas y las soluciones correspondientes, formulando preguntas, escuchando y prestando apoyo y estímulo. Al mismo tiempo debe ser escrupulosamente neutral con respecto a la decisión final que adopte el cliente, puesto que el objetivo es promover la capacidad del cliente para desenvolverse mejor en cada situación, y no simplemente asesorarlo sobre lo que debe hacer en una situación dada. La tarea fundamental del asesor es ayudar a los clientes a «buscar soluciones», organizar su propio método de reflexión acerca de su labor y quizás de su vida en general.

El asesor debe tener un verdadero deseo de «salir de la empresa» y dar al cliente la capacidad de actuar con eficacia sin más asesoramiento. El desarrollo personal de este tipo exige cualidades muy diferentes y de un orden distinto de responsabilidad del normalmente requerido de un consultor. Es posible que un asesor no necesite conocimientos o experiencia de gestión particulares, que pueden incluso constituir una desventaja, puesto que le inducirán a formular sugerencias técnicas al cliente cuando su tarea consiste en habilitarlo para que se le ocurran ideas propias. El cliente esperará probablemente esas sugerencias y no se atreverá a indicar sus ideas, si sabe que el asesor es un experto en el tema de que se trata.

Debido al carácter personal e integrador de la tarea, las sesiones de asesoramiento pueden transformarse en charlas no estructuradas. Como cualquier consultoría, el asesoramiento entraña casi siempre una serie de reuniones, y conviene asegurarse de que el cliente tenga la sensación de que se están haciendo progresos de una sesión a otra. Una forma de lograrlo consiste en terminar cada sesión acordando ciertas tareas que el cliente, y quizás también el asesor, completará antes de la sesión siguiente. Es importante que estos cometidos no se conviertan en instrucciones que aparten del cliente la adopción de decisiones.

Por último, puede asimismo ocurrir que el cliente pase a ser dependiente de su asesor y esto es exactamente lo que no debe suceder, puesto que el objetivo es facultar a los clientes para que sean independientes. Un buen

asesor debe incorporarse a su tarea y establecer una relación de confianza con el cliente, para extraerle a éste todas sus ideas y toda la información que pueda ser pertinente, pero el asesor debe también aprender a «retirarse» y dejar al cliente al final del proceso. Al principio resulta difícil crear la confianza necesaria, pero al final la separación suele ser aun más difícil. Un asesor eficiente es capaz de hacer ambas cosas.

¹ E. H. Schein: *Process consultation*, vol. II: *Lessons for managers and consultants* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1987), pág. 34.

² *Ibid.*, pág. 29.

³ Véase también E. H. Schein: *op. cit.*, pág. 38.

⁴ La descripción de la persuasión insistente, la visión común, la participación y la confianza, y las recompensas y sanciones, se toma y adapta del capítulo 8 de F. Steele: *The role of the internal consultant: Effective role shaping for staff positions* (Boston, Massachusetts, CBI Publishing Co., 1982), que se refiere a un modelo elaborado por R. Harrison y D. Berlew.

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. En el capítulo 1 se mencionó que el cambio de la organización es uno de los objetivos fundamentales y generales de la consultoría. Sin embargo, el cambio de la organización está erizado de dificultades y trampas. Al gestionar el cambio, los consultores y los clientes suelen cometer los mismos errores. 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 diversas 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 y los métodos de intervención del consultor. 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 generación 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 Indole del cambio

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 sin precedentes 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 y la supervivencia en los negocios.

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 que se ocupan del tema desde diferentes ángulos y 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.

Sirva de ejemplo el ex bloque de países comunistas. La profundidad y magnitud de los cambios políticos, económicos y sociales, así como el ritmo de transformación en la mayoría de los países de Europa central y oriental no tienen ningún precedente histórico. La transformación actual de todas las economías nacionales está marcada por un abandono radical de la planificación centralizada, la privatización masiva de las empresas estatales y controladas por el Estado y una rápida transición a una economía de mercado. Todo esto constituye un reto excepcional y una oportunidad de trabajo para los numerosos consultores que están interesados en contribuir a la reestructuración y renovación total de las sociedades, la creación y promoción de nuevas empresas, el establecimiento de nuevas asociaciones y alianzas y un cambio revolucionario en la teoría gerencial.

En una empresa o en otra organización particular, la cuestión práctica consiste en saber qué se ha de considerar como su medio externo. Esta cuestión es cada vez más difícil de contestar. A menudo los gerentes están totalmente perplejos cuando se dan cuenta de que su organización puede verse influida por fuerzas económicas, sociales o políticas que antes nunca habrían tomado en consideración al adoptar sus decisiones. La competencia puede provenir de sectores y países en los que en el pasado nunca se consideró como potenciales competidores. Nuevas fuentes de financiación y nuevas formas de movilizar los recursos para el desarrollo y la reestructuración de las empresas han exigido profundos cambios en las estrategias financieras de las sociedades. Las tecnologías de la información y la comunicación han creado muchas nuevas formas de hacer negocios y de administrar organizaciones complejas que eran impensables con las antiguas tecnologías.

Y aquí es donde los consultores de empresas pueden intervenir para prestar un servicio sumamente valioso a sus clientes. La esfera más avanzada

e importante de la consultoría de empresas en los últimos años del presente milenio consistirá en poner en conocimiento de los clientes la nueva complejidad y dinámica de los cambios del entorno y las nuevas posibilidades que esos cambios aportan, y en ayudarlos a reaccionar rápidamente y con eficacia.

Los cambios de la organización

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 obligadas 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 servicios que acaparan una parte considerable del mercado, lanzando y dando publicidad a productos que cambian los gustos de los consumidores o introduciendo nuevas tecnologías que pasan a ser dominantes y transforman la totalidad de los sectores industriales y de servicios. De esta manera, modifican el medio ambiente empresarial nacional e internacional.

Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa. Afectan asimismo a las transformaciones de la estructura básica de la organización, con inclusión de la índole y el nivel de la actividad empresarial, las disposiciones jurídicas, la propiedad, las fuentes de financiación, las actividades y repercusiones internacionales, la diversificación, las fusiones y las alianzas con nuevos asociados, y cuestiones análogas.

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. Las empresas y las organizaciones son, por encima de todo, sistemas humanos. El personal deben entender, desear y poner en práctica cambios que, a primera vista, pueden parecer únicamente tecnológicos o estructurales, y competencia exclusiva de la alta dirección, pero que en la práctica repercutirán en las condiciones de trabajo, intereses y satisfacción de muchas otras personas.

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, renun-

ciar a lo que preferiría conservar 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 y duradera 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. 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 capítulo 5.

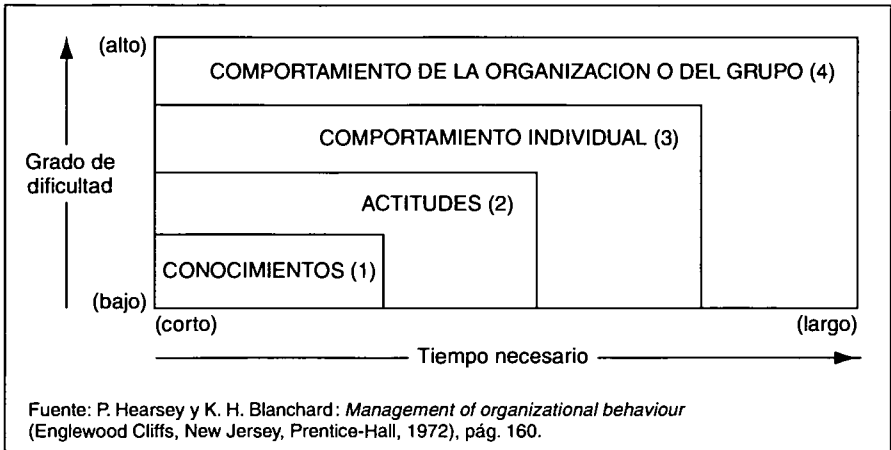
Los especialistas en ciencias sociales suelen estar de acuerdo en la utilidad del concepto del cambio en los individuos formulado por Kurt Lewin ¹. Se trata de un modelo secuencial que comprende las tres etapas siguientes: «descongelación», «cambio» y «recongelación».

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, indicando 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

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



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, creatividad 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 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 y estimular el proceso de aprendizaje. En las etapas posteriores la estimulación intermitente o espaciada contribuirá a 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.

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). La relación entre el cambio individual y el cambio de la organización se representa en la figura 4.1, 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. En el diagrama se indican así-

Recuadro 4.1 ¿Qué cambio se produce primero?

La relación entre los diversos niveles del cambio mostrada en la figura 4.1 es una cuestión abierta. Algunos científicos del comportamiento son categóricos cuando sugieren que los mejores resultados se obtendrán si se respeta plenamente el orden del cambio de conocimientos – actitudes – comportamiento individual – comportamiento del grupo. Otros no están de acuerdo por razones conceptuales o prácticas con este orden de los niveles del cambio. Fonviella señala que «tratar de cambiar el comportamiento mediante un cambio de los valores y las actitudes es innecesariamente indirecto... al mismo tiempo que las actitudes influyen en el comportamiento, el comportamiento influye en las actitudes»¹. Como resultado de un estudio de varios programas de cambio de organizaciones, Beer, Eisenstat y Spector observan que «la mayoría de los programas de cambio no funcionan porque están orientados por una teoría del cambio que es fundamentalmente imperfecta... La teoría de que los cambios de las actitudes conducen a cambios en el comportamiento individual y de que los cambios en el comportamiento individual, repetidos por muchas personas, producen un cambio de la organización... coloca al proceso de cambio exactamente hacia atrás»². Llegan a la conclusión de que la forma más eficaz de modificar el comportamiento consiste en situar a las personas en un nuevo contexto organizativo, que les impone nuevas funciones, responsabilidades y relaciones.

¹ W. Fonviella: «Behaviour vs. attitude: Which comes first in organizational change?», en *Management Review* (Nueva York, American Management Association), agosto de 1984, pág. 14.

² M. Beer, R. A. Eisenstat y B. Spector: «Why change programmes don't produce change», en *Harvard Business Review* (Boston, Massachusetts), noviembre-diciembre de 1990, pág. 159.

mismo los diferentes niveles de dificultad en función del tiempo. Sin embargo, esto no significa que el cambio deba empezar siempre en el nivel inferior y pasar a los niveles superiores como se indica en el diagrama (recuadro 4.1).

El cambio en los individuos dentro de una organización se ve también directamente afectado por los cambios en el entorno externo. Este entorno no es algo que «comienza detrás de las puertas de la fábrica», sino que impregna a las organizaciones en las que están empleadas las personas. Las personas aportan el medio ambiente con ellas y éste permanece con ellas cuando empiezan a trabajar. En consecuencia, los cambios que se producen en el entorno de una organización pueden facilitar u obstaculizar el cambio de las personas que trabajan dentro de esa organización. Un problema frecuente es que los individuos están simultáneamente expuestos a tantas transformaciones y tensiones, ya sea en el trabajo como en su vida social y familiar, que no pueden absorberlos y se derrumban. Por otro lado, muchos cambios ambientales, como el de una mayor penetración de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en todas las esferas de la vida humana, facilitan considerablemente los cambios que hay que introducir dentro de organizaciones particulares.

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 opone 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, las condiciones y carga de trabajo, los ingresos, las relaciones, el poder personal, el estilo de vida, 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 comunes parecen ser las enumeradas en el recuadro 4.2.

Algunas de estas causas de la resistencia a los cambios son innatas a la naturaleza humana. No obstante, también influye la experiencia propia (por ejemplo, las consecuencias negativas de cambios efectuados en el pasado). Toda persona que ha estado sometida a muchos cambios innecesarios y frustrantes, tales como 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. A menudo, hay que buscar las causas de dificultades en la resistencia innata al cambio, aunque pueden tener otro origen, como una mala elección de nueva tecnología, la falta de explicación de la razón del cambio o una deficiente coordinación de las diversas intervenciones que lo producen. En esos casos, la resistencia al cambio es sólo un síntoma y el problema real es una gestión del cambio agitada, confusa e insensible a las preocupaciones y sentimientos del personal.

Existen diferencias en el carácter de los individuos en lo referente a la actitud hacia el cambio y a la capacidad de hacerle frente. En la sección 4.3 veremos que algunas personas son aliadas naturales de los gerentes y consultores en la preparación e introducción de cambios en las organizaciones. Lamentablemente, aunque ello no sea sorprendente, los que tienen más necesidad de cambio a menudo oponen más resistencia que los demás y requieren una atención y apoyo especiales. Puede tratarse de personas (trabajadores o directores), grupos, organizaciones e incluso comunidades humanas enteras.

El cambio no es un fin en sí mismo

El cambio en las organizaciones no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia. Si una organización puede alcanzar sus objetivos sin perturbar sus productos, servicios, procedimientos y

Recuadro 4.2 Razones de la resistencia al cambio

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 las sorpresas. A la gente no le gusta que se la mantenga al margen de cualquier cambio que se esté preparando; los cambios de una organización suelen ser mal acogidos 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 y alcanzar nuevos niveles de rendimiento.

Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones. Como resultado de un cambio en la organización, prácticas y hábitos de trabajo bien establecidos y plenamente dominados 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.

relaciones, puede no haber necesidad de cambios, por lo menos a 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 que se los considere activos, deben reorganizar su empresa o departamento periódicamente. Los consultores a veces 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 hacer algunos cambios espectaculares.

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, el personal y las organizaciones tienen necesidad no sólo de cambios, sino también de una estabilidad y continuidad relativas. Por esta razón, una de las tareas esenciales del consultor consiste 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 ¿Cómo enfocan las organizaciones el cambio?

¿Cambio planificado o no planificado?

Es sabido que en toda organización se producen grandes cambios naturales de tipo evolutivo. Ejemplo típico es el envejecimiento del equipo y del personal, que conlleva aspectos problemáticos (por ejemplo, la necesidad de reparar y sustituir el equipo o de reemplazar a los gerentes que han perdido su dinamismo e impulso) y aspectos positivos (la competencia técnica y gerencial adquirida en años de experiencia). Aunque la mayoría de estos cambios no se pueden en realidad controlar plenamente, es posible adoptar medidas preventivas para evitar y/o atenuar las consecuencias negativas de los cambios evolutivos.

Muchos cambios no planificados no son de índole evolutiva. Se producen porque de pronto las organizaciones deben reaccionar ante situaciones nuevas. Un fabricante se puede ver obligado por la competencia a reducir drásticamente sus precios. Una huelga puede obligar a una organización a aumentar las remuneraciones, etc. Esos cambios son de carácter *adaptativo* o *reactivo*. La organización no los ha planificado y, muy a menudo, no ha previsto su necesidad hasta que es demasiado tarde. Sin embargo, la organización introduce el cambio para evitar una crisis o se introduce un cambio no planificado pero radical y rápido, para no perder una nueva posibilidad inesperada que acaba de surgir.

Es un indicio de mala gestión el que una organización circunscriba su esfuerzo total de cambio a los cambios no planificados inevitables. Cuando esto sucede es porque existe renuencia o incapacidad para mirar adelante y preparar a la organización a que reaccione a futuras posibilidades y restricciones. Por supuesto, ninguna planificación eliminará por completo la necesidad de cambios no planificados. Sin embargo, la planificación ayuda a la organización a prepararse para los cambios que es posible prever y para reducir al mínimo el número de situaciones en las que hay que introducir cambios apresurados (y costosos) en una atmósfera de pánico.

Y aún más importante, la planificación del cambio da a la organización la posibilidad de ser preventiva y de «crear el futuro», es decir, de formar su entorno y su propia identidad y superar la competencia mediante la creación de nuevos productos y servicios, influyendo en el gusto y la demanda de los consumidores, reestructurando los procesos esenciales de la organización antes de que lo haga la competencia, impulsando a que se introduzcan modificaciones en el entorno normativo y con otras actividades similares.

La última pregunta del recuadro 4.3 es trascendental. Las organizaciones y los individuos pueden absorber sólo una cantidad limitada de cambio

Recuadro 4.3 ¿En qué consiste la planificación del cambio?

Entre las preguntas que se suelen formular al planificar el cambio y al elegir las estrategias del cambio de la organización figuran las siguientes:

- ¿Qué cambios se están produciendo en el medio? ¿Cuáles serán sus consecuencias para nuestra organización?
- ¿Qué cambios se deberían prever 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? ¿Cómo podemos ayudarle a que afronte el cambio?
- ¿Deberíamos aplicar cambios por etapas?
- ¿Qué relaciones existen entre los diversos cambios que tenemos la intención de hacer? ¿Cómo se coordinarán?
- ¿Dónde y cómo debería iniciarse el proceso del cambio?
- ¿Cómo deberíamos controlarlo? ¿Necesitaremos un consultor? ¿Qué función desempeñaría?
- ¿En qué plazo máximo y con qué calendario debemos aplicar los cambios?

en un cierto período, y esta capacidad de absorción no es la misma para diferentes países, organizaciones e individuos. A la inversa, el aplazamiento de cambios urgentes puede producir crisis y situaciones desesperadas. Por tanto, la determinación cuidadosa del ritmo del cambio es uno de los principales elementos de la planificación y puesta en práctica del cambio.

Cambios impuestos o participativos

En la práctica empresarial, la dirección *decide e impone* muchos cambios a la organización. Después de todo, actuando de ese modo los gerentes asumen su responsabilidad básica. No obstante, el cambio impuesto desde una posición de autoridad puede causar insatisfacción y resentimiento, en particular si el personal afectado por esos cambios cree que se le debería haber consultado o por lo menos informado de antemano y en la forma debida.

Si el cambio se inicia desde una posición de fuerza y se impone al personal, su efecto podrá resultar fugaz; es posible que desaparezca cuando se suprima la fuente del poder, o a falta de unos castigos y sanciones adecuados. 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 pensando en que un cambio es inevitable. En cualquier caso, debe siempre tomarse la molestia de explicar por qué ha optado por imponer el cambio.

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 le 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.

En algunos casos un proceso del cambio participativo puede ser más lento, requerir más tiempo y resultar más costoso que los cambios impuestos, pero se considera de efectos más duraderos. Contribuye a evitar resistencias y genera una adhesión al cambio. 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 (véase también el recuadro 4.4).

En el *primer nivel*, el director o el consultor informa al personal acerca de la necesidad del cambio y explica las medidas concretas que se están preparando.

En el *segundo nivel*, se celebran consultas y debates durante el proceso del cambio, por ejemplo para determinar su necesidad, proponer los cambios concretos que hay que introducir 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, co-

Recuadro 4.4 Diez estilos de dirección que se superponen, desde la no participación hasta la participación completa

- 1) **Ninguna:** No existe participación alguna. El personal se siente sorprendido si el «jefe» le hace alguna pregunta sobre la solución de un problema. Al personal se le paga para que «trabaje», no para que «piense». Los gerentes y directores «transmiten a sus inferiores» las decisiones.
- 2) **Autocracia persuasiva:** Existe cierto reconocimiento de que se ha considerado la conveniencia de hacer un esfuerzo para «vender» el proyecto o la solución, que se efectuará «si hay tiempo y dinero para ello».
- 3) **Consultiva:** Los directores responsables hacen muchas preguntas a los empleados y tratan de obtener el mayor número de ideas, pero el establecimiento de criterios, la ponderación y los detalles quedan enteramente en manos de los directores o gerentes.
- 4) **Control reactivo:** Las organizaciones hacen participar a otros en la medición, comparación y evaluación del rendimiento de un sistema satisfactorio. Los grupos de ciudadanos, las juntas reguladoras, los exámenes entre colegas, etc. son medios para obtener esta participación. Sólo en ocasiones se plantean cuestiones relacionadas con la formulación de políticas.
- 5) **Negociación:** Se incorpora en las actividades normales una participación más contradictoria o menos estructurada oficialmente.
- 6) **Control preventivo:** La organización realiza minuciosos exámenes para estar al tanto de futuros eventos. Se permite que grupos presenten informes para indicar nuevas situaciones y también preparen variantes para responder y «controlar» el futuro.
- 7) **Determinación conjunta:** Aunque las decisiones suelen ser conjuntas, existe un intercambio relativamente constante de ideas entre los que asumen la responsabilidad del funcionamiento de un sistema y los que trabajan en él. La dirección actúa de esta manera porque lo considera conveniente, pero los trabajadores no tienen garantía alguna de su continuidad. Es posible que la mayoría de las demás personas afectadas no sean incluidas en el esfuerzo de participación.
- 8) **Colaboración de apoyo:** Es probable que los esfuerzos adopten formas más estrictas, con indicación de algunas responsabilidades respecto de las decisiones (por ejemplo, grupo consultor, comisiones de ciudadanos).
- 9) **Grupos de trabajo permanentes:** Los empleados y el personal de dirección se reúnen con regularidad (normalmente durante las horas de trabajo) y tratan de resolver todos los tipos de problemas que surgen en cualquier esfera de interés.
- 10) **Autodeterminación completa:** Un consejo conjunto de administración de trabajadores y directores o varios grupos conjuntos comparten la responsabilidad esencial de la adopción de decisiones (presupuestos, nuevos productos, adquisición y desinversión, políticas y prácticas en materia de personal, etc.).

Fuente: G. Nadler y S. Hibino: *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994), págs. 283-284.

mités especiales, reuniones del personal y otros métodos que se examinan más adelante en este capítulo (sección 4.5).

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 con-

sidere 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 será mucho mayor.

Hay además cambios que requieren una negociación entre *la empresa y los representantes de los empleados*, que pueden ser un sindicato u otros representantes. Los cambios de ese tipo pueden estar determinados por la ley, por la negociación colectiva o por cualquier otro 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 prepara cualquier cambio que pueda afectar a los intereses del personal de la organización y para el que resulte esencial el apoyo de los empleados.

Un diálogo frecuente y sincero con los empleados y sus representantes es la mejor manera de evitar una resistencia masiva organizada al cambio, expresada en forma de huelgas y formas análogas de protestas enérgicas contra las decisiones adoptadas o planificadas por la empresa. Obviamente, la resistencia al cambio no es la única razón de las huelgas. No obstante, es una razón frecuente y se debe con frecuencia al fracaso de la empresa para consultar e informar al personal, explicar por qué no se puede evitar el cambio, buscar otras soluciones y poner en práctica el cambio de manera que se reduzcan al mínimo las dificultades de las personas afectadas.

Por último, al reflexionar sobre los enfoques participativos nuestra perspectiva se circunscribe a menudo a la participación de los empleados, directamente o por medio de sus representantes. En el control del cambio, esta perspectiva puede resultar estrecha o no tomar en consideración aportaciones importantes. Es útil pensar en *un círculo más amplio de entidades afectadas*, es decir, organizaciones y personas que tienen diversos intereses en la organización de que se trate. Entre éstas ocupan un lugar destacado los clientes, y aprender de ellos al preparar cambios importantes es absolutamente fundamental. Entre otros afectados cabe mencionar las personas y autoridades de la comunidad local, los abastecedores de equipo, sistemas y materias primas, los bancos y otros suministradores de servicios financieros, etc. No sólo pueden proporcionar un asesoramiento útil, sino que tienen intereses concretos en la organización que va a aplicar el programa de cambio. Es probable que sus aportaciones reflejen la índole e importancia de los propios intereses.

Control del proceso de cambio

El cambio requiere una *dirección* y es bastante normal que ésta corresponda a los gerentes que asumen las responsabilidades principales en el funcionamiento de la organización. Esta dirección es necesaria incluso si se asigna un papel importante en el proceso de cambio a un consultor y si el método adoptado es altamente participativo. Si la dirección superior no muestra in-

terés y el manejo de los cambios particulares se delega a directivos de nivel inferior o a un departamento funcional, esto indica a la organización que la dirección tiene otras prioridades y no se preocupa mucho por los cambios que se están preparando.

Por supuesto, es comprensible que la dirección tenga que ocuparse de la reestructuración, la reorganización, el lanzamiento de nuevos productos, las fusiones con otras sociedades y otras medidas y procesos de cambio importantes, así como de las actividades rutinarias de la organización de cada día. Es posible que exista una competencia por recursos escasos: algunas personas importantes pueden ser solicitadas para la preparación de un cambio esencial y para que dirijan los asuntos corrientes. Se puede utilizar un consultor para facilitar la tarea del director o gerente, pero no para dirigir el cambio por cuenta de la dirección.

Dicho esto, la dirección tiene que determinar las medidas concretas de cambio que requieren su dirección y decidir el grado de intensidad y el estilo de su participación directa. La complejidad de los cambios que se están preparando y su importancia para el futuro de la organización son criterios esenciales. En una organización grande, los directores superiores no pueden participar en todos los cambios, pero deben dirigir directamente algunos de ellos o hallar una forma adecuada, explícita o simbólica, de proporcionar y demostrar su apoyo. Los mensajes de sostén de los directores son un estímulo fundamental en todo proceso de cambio.

El estilo de dirección debe corresponder a la cultura de la organización, el método del cambio que se ha elegido para la situación dada, la urgencia de las transformaciones que se han de efectuar y la madurez de las personas que participan. En consecuencia, un estilo directivo será adecuado en situaciones de urgencia y con unos participantes relativamente poco maduros. En cambio, un estilo de delegación más modesto se puede utilizar si se otorga responsabilidad a seguidores maduros que entienden el marco en el que es preciso planificar los cambios y ponerlos en práctica ².

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, un nuevo sistema de 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 y un consultor independiente será de gran ayuda.

El papel de los innovadores y agentes del cambio

Un cambio tiene que *tener éxito desde el comienzo*. 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, técnicos en estudio del trabajo, trabajadores calificados y supervisores 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 sección. 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 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.

Una 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 (o que 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, su experiencia 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).

Apoyo de la cultura de la organización al cambio

Es más fácil seguir el ritmo de la transformación ambiental y generar cambios eficaces desde dentro si el cambio ocupa un lugar destacado en la cultura de la organización y no se maneja como algo excepcional, que requiere una campaña especial y dispositivos especiales en cada caso aislado.

Las empresas de alta tecnología en el campo de la electrónica y en otros campos funcionan ahora en una atmósfera de cambio constante. Pese a ello, el personal de esas empresas entiende 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 rápido. Cada organización debe determinar lo que es necesario y el ritmo óptimo del cambio en su sector y tratar de adoptarlo como un valor común, compartido por la dirección y el personal. Esto ayuda a lograr un cambio equilibrado y estabilidad, a reducir al mínimo los cambios febriles no planificados y a evitar el cambio por sí mismo.

El personal debe estar al tanto de las preocupaciones de la dirección y saber si debe concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento del rendimiento individual o del grupo para evitar la dispersión de recursos y ayudar a la compañía donde más lo necesita. Sin embargo, toda idea interesante se debe examinar, aunque se refiera a un sector no catalogado como prioritario.

Para valorar el cambio y atender a las necesidades de una organización cuando el ritmo del cambio es alto, el personal debe saber que compensa adoptar una actitud positiva con respecto al cambio y buscar constantemente cambios que puedan beneficiar a la organización. La innovación y la creatividad se pueden estimular con recompensas financieras, el reconocimiento público, promociones, enriqueciendo el contenido del puesto de trabajo, ofreciendo posibilidades de capacitación y mejoramiento, etc. A la inversa, el personal debe entender que no compensa ser conservador y resistirse a la innovación y el cambio.

Los valores, las actitudes y las normas colectivas que forman la cultura de la organización (véase el capítulo 5) se desarrollan a lo largo de varios años y, una vez establecidas, no son fáciles de modificar. No obstante, no es imposible influir en ellos y con el tiempo cambiarlos. Por consiguiente, si la cultura de la organización constituye el principal obstáculo al cambio, o no

estimula el cambio en un entorno en rápida mutación, es preciso que los esfuerzos de los directores y los consultores se concentren en primer lugar en la cultura de la organización.

4.3 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 modificar la situación puede resultar una tarea delicada.

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.

Atraer la atención a la necesidad del cambio

Existe sin duda un número limitado 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, 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 informa-

ción 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 debe 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 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 información «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 («las habladurías»), 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 tengan la impresión de que se le pueden oponer objeciones al cambio propuesto, el director o el consultor debe 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 información y se la transmitirá en una fecha posterior. El consultor no debe dejar de cumplir esa promesa.

4.4 Control de los conflictos

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 los jefes 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 (recuadro 4.5) requieren el establecimiento de metas sobre las que se puedan poner de acuerdo para restablecer 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 empatía y la comprensión mutua.

4.5 Dispositivos estructurales e intervenciones para facilitar el cambio

Como el director asume la principal responsabilidad del control del cambio en su organización o dependencia, podrá decidir hacerse cargo de una medida concreta de cambio personalmente, con la participación de colaboradores directos y otros miembros del personal de ser necesario. En muchos casos, no se establecen dispositivos estructurales y el director y su personal preparan y ponen en práctica las propuestas de cambio, desempeñando sus demás funciones de forma simultánea.

En la vida práctica de las organizaciones, sin embargo, puede resultar necesario recurrir a dispositivos *estructurales especiales* y a *técnicas de intervención* para controlar el cambio por determinadas razones concretas:

- 1) La estructura orgánica regular puede estar orientada totalmente hacia las actividades corrientes y es posible que no esté en condiciones de asumir tareas adicionales por razones técnicas o debido a una elevada carga de trabajo.
- 2) La rigidez, el conservadurismo y la resistencia al cambio pueden estar firmemente enraizados en la estructura existente y sería poco realista esperar que esta estructura genere y dirija ningún cambio sustantivo.

Recuadro 4.5 Cómo controlar los conflictos

Al planificar y poner en práctica cambios pueden surgir conflictos interpersonales o intergrupales por diversas razones:

- malas comunicaciones;
- desacuerdo sobre los objetivos y resultados que se va a tratar de conseguir;
- desacuerdos sobre los métodos de intervención utilizados;
- diferencias respecto del ritmo del cambio;
- resistencia al cambio;
- temor de perder influencia y poder;
- competencia por los recursos;
- falta de respeto de los compromisos;
- negativa a cooperar;
- choques de personalidades y culturas;
- mal rendimiento e ineficiencia.

Gordon Lippitt resumió los principales métodos para resolver conflictos interpersonales en los términos siguientes:

Repliegue: retirarse de una situación de conflicto real o potencial.

Moderación: destacar las esferas de acuerdo y quitar importancia a las diferencias en las esferas de conflicto.

Transacción: buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a las partes en conflicto.

Imposición: imponer la propia opinión a expensas potenciales de otro, a menudo en una situación de abierta competencia y de ganar o perder.

Enfrentamiento: abordar un desacuerdo directamente y con un enfoque de solución de problema; las partes afectadas resuelven su desacuerdo.

Por regla general, es conveniente despersonalizar los conflictos velando por que los contendientes no se afiancen en sus juicios recíprocos y por centrar el conflicto en la cuestión básica, basando el desacuerdo en hechos concretos. El repliegue evita el problema, pero la solución sólo puede ser provisional; se puede recurrir a él como estrategia temporal para ganar tiempo o para que las partes se calmen. La imposición emplea la autoridad y el poder y puede causar considerables resentimientos; es posible que sea necesaria en casos extremos cuando no se llegue a un acuerdo por vía amistosa. La moderación puede no abordar el problema real pero permite que el proceso de cambio continúe por lo menos en las esferas de acuerdo. La transacción contribuye a evitar el conflicto, pero tiende a producir resultados que no son óptimos. El enfrentamiento se considera en general como la postura más eficaz, debido a que su método de solución de los problemas entraña un examen objetivo de las diversas posibilidades de que se dispone y la búsqueda de un acuerdo sobre la mejor de ellas. Por último, la adopción de una actitud de vencedor y perdedor equivale a añadir leña al fuego del conflicto.

Fuente: Gordon Lippitt: *Organizational renewal* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982), págs. 151-155.

- 3) En algunos casos, es conveniente introducir el cambio por etapas o ponerlo a prueba a escala limitada antes de adoptar una decisión definitiva.
- 4) En muchos casos, la dirección tiene que buscar una fórmula adecuada en la que intervendrán numerosos individuos y/o grupos en un esfuerzo en pro del cambio (con inclusión quizás de empleados de diferentes dependencias de la organización), establecer claramente los fundamentos del cambio, revelar las objeciones y los peligros, elaborar y comparar diversas soluciones y movilizar el apoyo en favor de la solución que se elija.

Los gerentes y consultores tienen acceso a un amplio conjunto de dispositivos estructurales y de técnicas de intervención para controlar y facilitar los esfuerzos de cambio de los individuos, los grupos y organizaciones enteras. En la presente sección se examinarán algunos dispositivos y técnicas comúnmente utilizados, que se pueden aplicar con diversos fines y en diversas etapas del proceso de cambio: demostrar la necesidad del cambio; estimular la reflexión acerca de la orientación que se ha de tomar y presentar nuevas ideas; preparar un programa de acción; reducir la resistencia; ayudar al personal a que asuma nuevas tareas y condiciones; promover la adhesión; orientar las iniciativas y la creatividad hacia las metas prioritarias; supervisar y/o acelerar la aplicación, etc.

Muchas de las técnicas para facilitar el cambio se basan en las ciencias del comportamiento y se concentran en el cambio de actitudes, valores y comportamiento individual o de grupo. No obstante, como Beckhard y Harris señalan atinadamente ³, en las últimas décadas hemos presenciado una transformación de la tecnología del cambio planificado. Esta tecnología ha pasado de insistir en la creación de equipos, las relaciones entre grupos y aspectos similares a poner el acento en los procesos de diagnóstico y planificación de la acción para ocuparse de toda la organización y su entorno, designar métodos de diagnóstico de la organización y realizar programas globales de reestructuración empresarial y de mejoramiento del rendimiento de la organización. En lo esencial, se entiende cada vez mejor que un enfoque unilateral, tal como el promovido por algunos científicos del comportamiento en el pasado, tiene limitaciones y debe dar paso a una consideración global de la organización que abarque todos los factores y subsistemas internos, así como su interacción con el medio ambiente. La experiencia de las empresas que han conseguido aplicar programas completos de cambio difíciles pone de manifiesto la conveniencia de combinar técnicas «flexibles» de estímulo y facilitación del cambio (basadas fundamentalmente en un enfoque de ciencia del comportamiento y destinadas a mejorar las actitudes del personal con respecto al cambio y a lograr su participación activa) con técnicas «duras» (destinadas a lograr una identificación eficaz del problema, evaluar las necesidades, establecer un orden, garantizar la coordinación y la asignación de recursos, el control de la calidad, el seguimiento y otras medidas sin las cua-

les hasta el esfuerzo en pro del cambio mejor intencionado y plenamente participativo puede acabar en una confusión total).

El acervo actual de enfoques, métodos y técnicas para facilitar el cambio de una organización es impresionante: en estudios se han señalado más de 300 y este número sigue creciendo⁴. Muchos consultores poseen variantes concretas o conjuntos de los enfoques y técnicas «clásicos» de control del cambio y de mejoramiento del rendimiento: algunas de estas variantes no se describen en la bibliografía especializada y sólo se pueden obtener de clientes como técnicas patentadas. En otros casos, la técnica utilizada es común, pero se presenta con un nombre diferente. Si un consultor propone emplear una técnica concreta y no muy bien conocida, el cliente puede pedirle que explique por qué es excepcional la técnica propuesta y cómo se relaciona con las técnicas básicas y comúnmente conocidas. En realidad, el consultor debería tomar la iniciativa y dar esa explicación al proponer el método al cliente.

El presente capítulo se limita a hacer un breve examen de las técnicas elegidas y bastante conocidas. Para su estudio detallado, el lector podrá remitirse a las fuentes especializadas de gestión del cambio, gestión de los proyectos, desarrollo organizativo, consultoría de impulsión de los procesos o comportamiento y psicología de las organizaciones. Los métodos y las técnicas de gestión del cambio se examinan asimismo en otras partes del presente libro, especialmente en los capítulos 3, 8, 9, 10 y 22.

Dispositivos estructurales

Los dispositivos estructurales se utilizan para crear un marco orgánico adecuado (por regla general temporal) para un proyecto o esfuerzo de cambio particular, y para emplear otros métodos de gestión del cambio dentro de este marco más que en toda la organización.

Proyectos y cometidos especiales. Esta es una forma muy popular. Una persona o dependencia dentro de la estructura existente se hace cargo de una tarea especial adicional como cometido temporal. Podrá contar con algunos recursos adicionales para este fin, si los recursos que existen dentro de la estructura actual se consideran insuficientes. Para movilizar recursos y adoptar decisiones que quedan fuera de su ámbito de competencia, el director del proyecto o el coordinador recurrirán, por supuesto, al director general que lo nombró. En realidad, se trata de un dispositivo intermedio entre una estructura normal y una estructura especial.

Grupos provisionales. Equipos para realizar tareas, grupos de trabajo y otros dispositivos similares se suelen utilizar como grupos provisionales, ya sea en una etapa del proceso de cambio (por ejemplo, para establecer la necesidad del cambio, atraer nuevas ideas, determinar prioridades o establecer variantes) o a lo largo de todo el proceso con respecto a su planificación y coordinación. El grupo debe tener un fin claramente determinado.

La elección de los miembros de un grupo provisional es muy impor-

tante. Deben ser personas que puedan y quieran hacer algo acerca del problema que constituye el eje del cambio. A menudo proceden de diferentes dependencias de la organización, en particular si los esfuerzos de cambio se concentran en procedimientos que cruzan los límites entre unidades o dependencias. El grupo no debe ser demasiado grande y sus miembros deben disponer de tiempo para participar en sus trabajos. Los equipos encargados de tareas a menudo fracasan porque están integrados por personas muy ocupadas que dan prioridad a su actividad normal antes de pensar en los cambios futuros. Fracasan igualmente si están dominados por individuos que, basándose en su autoridad oficial, imponen sus opiniones al grupo.

Gracias a las tecnologías modernas de telecomunicación, los grupos de tareas y otros grupos provisionales pueden asimismo ser eficaces aunque estén dispersados geográficamente y pertenezcan a organizaciones multinacionales. Los viajes caros y agotadores se pueden sustituir por conferencias a distancia y otras comunicaciones, reservando la comunicación cara a cara a situaciones en las que sea absolutamente necesario.

El grupo debe tener también una duración concreta. Una posibilidad consiste en introducir el empleo del «calendario de la puesta de sol», es decir, que en un momento predeterminado 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 al ausentarse cada vez más miembros de sus reuniones.

El grupo puede asignarse un «convocador». Este podría ser el consultor o alguien nombrado por la dirección, previa consulta con el consultor. El convocador no es el presidente del grupo, sino sólo la persona que lo pone en movimiento. El grupo puede decidir que no desea tener un presidente regular y hasta podría asignar por rotación al convocador.

En la medida de lo posible, se deben determinar los futuros resultados del trabajo del grupo. Estos deben tener una relación directa con el problema y poder ser objeto de examen.

Reuniones. Las reuniones o seminarios, que se emplean para muchos fines, pueden también utilizarse para aportar y dirigir el cambio. El objetivo de la reunión, como intervención en apoyo del cambio, estriba en dar a los diversos individuos la posibilidad de ocuparse del problema frente a frente. El objetivo perseguido debe ser compatible con la cultura de la organización: cuando impera una dirección autocrática y el personal sabe que al final del día sus opiniones serán de algún modo ignoradas, una reunión para examinar el cambio probablemente aportará muy poco.

Conviene que el director o el consultor establezcan el clima adecuado. Esto implica que la reunión deberá quizás celebrarse en un «terreno neutral» en el que ninguna de las partes tenga una ventaja territorial. La función que el consultor desempeñará durante la reunión debe aclararse lo antes posible. Esa función, en lo esencial, es la de facilitar y observar el proceso. El consultor tiene la ventaja de la distancia o el valor de la persona de fuera, y sus

observaciones pueden evitar que el grupo caiga en la trampa habitual de quejarse de las dificultades actuales sin tratar de formular ninguna sugerencia práctica para mejorar la situación. Es asimismo posible utilizar las reuniones como una intervención sin el consultor. Para ello, es aun más importante que las funciones y las expectativas de todas las personas que asisten se aclaren con anterioridad a la celebración de la reunión.

Experimentos. Los experimentos se utilizan como prueba de un proceso de cambio o de sus resultados a escala limitada, es decir, en una o dos dependencias de la organización, y/o durante un breve periodo, digamos varios meses. Por ejemplo, un horario flexible de trabajo o un nuevo plan de primas puede aplicarse a título experimental en determinados departamentos y talleres.

Para que un experimento sea auténtico hace falta concebir un control con anterioridad y posterioridad a la prueba. Se utilizan dos (o más) dependencias o grupos, que deben mostrar características similares o muy análogas (lo que puede resultar muy difícil de lograr y de demostrar científicamente). Se acopian datos sobre ambos grupos. Luego se introduce un cambio en uno de los grupos (grupo experimental) pero no en el otro (grupo de control). Una vez que se ha efectuado el cambio, se procede a otras observaciones o acopio de datos. Se comparan los datos reunidos antes y después del cambio en ambos grupos. Sin embargo, como lo pusieron de manifiesto los famosos experimentos de Hawthorne, en un experimento sobre el terreno cabe la posibilidad de que alguna otra variable influya en el rendimiento.

Proyectos piloto. Se puede utilizar un proyecto piloto para comprobar a escala limitada si un nuevo sistema —que entrañe considerables (y costosos) cambios tecnológicos, orgánicos o sociales— es factible y si serán necesarios ajustes antes de introducir el sistema en mayor escala. De un proyecto piloto bien preparado y supervisado de manera apropiada se obtiene normalmente un gran caudal de experiencia, gracias a lo cual se reducen al mínimo los peligros que entraña un nuevo sistema importante.

Al extraer conclusiones de la evaluación de los proyectos piloto, se suelen cometer ciertos errores. Para demostrar que el cambio propuesto está justificado y es posible, los directores y consultores tratan de prestar especial atención a un proyecto piloto (por ejemplo, asignándole los mejores empleados, intensificando la orientación y el control o proporcionando mejores servicios de mantenimiento). El proyecto piloto se ejecuta en este caso no en condiciones normales, sino en condiciones excepcionalmente favorables. Además, se parte del supuesto de que las condiciones en las que se lleva a cabo un proyecto piloto pueden repetirse para un programa más amplio. A menudo esto no es posible, por múltiples razones. Por ejemplo, la organización tal vez no pueda prestar servicios de apoyo de la misma calidad a una actividad en gran escala. En consecuencia, el aprendizaje de un proyecto piloto incluye también un examen imparcial de las condiciones en las que consiguió su éxito.

Nuevas dependencias de la organización. Estas dependencias se establecen a menudo si la dirección ha decidido llevar adelante una medida de cambio (por ejemplo, creación y puesta en marcha de la comercialización de un nuevo servicio) y decide que se deben asignar recursos y medios suficientes a esa medida desde el principio. Por regla general, se procedería de este modo si la necesidad del cambio estuviera bien documentada y la importancia del cambio previsto justifica una subutilización de recursos que podría muy bien producirse en el primer período después del establecimiento de la dependencia.

Técnicas de desarrollo de la organización

A continuación se dan algunos ejemplos de técnicas utilizadas inicialmente por los científicos del comportamiento en los métodos del desarrollo de las organizaciones y los programas. Como se ha mencionado más arriba, estas técnicas se aplican ahora cada vez más en combinación con otras técnicas o en programas de gestión del cambio globales y multidisciplinarios.

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.

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 la competencia interna por recursos limitados consiste en ignorarla, pero esto simplemente obliga a di-

versos 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 enfrentarse y adoptar medidas. El resultado puede ser una transacción (gana-gana) o 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 propuesta 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 frecuen-

temente mal. El análisis puede resultar crítico 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 pueden 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 (véase también la sección 3.7). 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, escuche al cliente, 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 confianza y los nuevos conocimientos teóricos y prácticos que se requieren debido a la naturaleza cambiante del empleo y de la organización.

Formación y perfeccionamiento del personal

La formación y el perfeccionamiento de los directores y del personal constituye una técnica poderosa para el cambio:

- se pueden organizar seminarios y reuniones de trabajo de la dirección, tanto externos como en la empresa, para sensibilizar a los directores y al personal a la necesidad del cambio, a las tendencias y oportunidades del entorno, a diversas opciones de que disponen sus organizaciones y ellos como individuos, y al rendimiento y otros índices ya alcanzados en otras partes; la experiencia ha mostrado que los directores pueden aprender mucho en los seminarios en los que otros directivos describen y examinan experiencias concretas de cambios en organizaciones;
- la capacitación puede ayudar al personal a mejorar sus conocimientos especializados y competencias para hacer frente al cambio con eficacia, como las técnicas de diagnóstico y solución de problemas, la planificación, las técnicas de gestión y evaluación de los proyectos o las técnicas de comunicación y de trabajo en grupo;
- una capacitación personalizada y gradual puede facilitar el proceso de cambio en sus diferentes etapas al proporcionar la información y los conocimientos técnicos que faltan, ayudando de ese modo a los directivos y a los empleados a pasar a la etapa siguiente y a superar los temores y la resistencia causados por la falta de conocimientos teóricos o de confianza;

- la capacitación de los agentes «internos» del cambio aumenta el círculo de personas con los que cuenta la dirección para planificar y apoyar programas de cambios de la organización.

La capacitación en apoyo de los cambios de la organización puede ser impartida por capacitadores profesionales, externos o internos, la dirección y consultores en desarrollo de las organizaciones, o por los directores encargados de programas particulares de cambio. Los propios participantes hacen aportaciones importantes, por ejemplo, definiendo sus necesidades de un modo participativo o participando en programas de aprendizaje por la acción como se examinará más adelante. La capacitación puede ser académica y no académica. El objetivo fundamental es facilitar el aprendizaje de los conceptos y técnicas que son necesarios y directamente aplicables al programa de cambios en curso.

En el contexto actual de una rápida transformación tecnológica, social y de otra índole, la formación y el aprendizaje no son sólo técnicas útiles de cambio: las organizaciones en las que el aprendizaje no ocupa un lugar destacado encuentran cada día más difícil seguir la pista de tendencias importantes en el mundo de los negocios y su entorno, y mantener a sus directores y personal en el nivel necesario de competencia.

Aprendizaje por la acción. El aprendizaje por la acción, iniciado por Reg Revans, se basa en la hipótesis de que los directivos aprenden mejor resolviendo problemas reales en su propia organización o en otras organizaciones, e intercambiando datos pertinentes sobre su experiencia con otros gerentes. Los problemas abordados deben ser lo suficientemente importantes para la organización de que se trate y abarcar aspectos técnicos y humanos. Se pone el acento en la aplicación, es decir, en la parte más difícil del proceso de cambio. El intercambio de experiencias con otros directores que participan en el aprendizaje por medio de la acción se organiza como una parte regular del programa. De ser necesario, los participantes reciben asimismo asistencia técnica, en forma de suministro de la información que falta o de asesoramiento de expertos sobre el enfoque adoptado. El objetivo final consiste en introducir los cambios en las técnicas y actitudes individuales y en las prácticas y el rendimiento de la organización⁵.

La empresa discente. El concepto de «empresa discente» (véase la sección 16.6 para un examen más detallado) tiene por objeto vincular e integrar la formación y el aprendizaje con los procesos de cambio que tienen una repercusión importante en la estrategia y el rendimiento de la empresa. Se pone el acento en crear condiciones favorables e incentivos para un aprendizaje individual constante y en la innovación en las esferas de la capacitación y el desarrollo individual. Con el fin de que los esfuerzos de aprendizaje individuales se transformen en «el aprendizaje de la organización», se utilizan diversas técnicas y métodos para compartir y difundir los resultados del aprendizaje individual, aprender en equipo, realzar la responsabilidad gerencial de la capacitación y el aprendizaje, combinar los procesos de aprendizaje con

los procesos de cambio de la organización y utilizar el aprendizaje para lograr una ventaja competitiva⁶.

Técnicas de diagnóstico y de solución de problemas de la organización

Existe una amplia gama de esas técnicas; algunas de ellas se conocen con nombres específicos. Su principal ventaja estriba en que ayudan a aplicar un enfoque sistemático y metódico asegurándose de que factores, relaciones o medidas importantes no se omitan y de que los síntomas no se confundan con sus causas. En un proyecto de consultoría, la fase de diagnóstico y la fase de planificación de la acción (véanse los capítulos 8 y 9) pueden ser utilizadas igualmente para que el personal tome conciencia de la necesidad del cambio, participe en la determinación y análisis de los problemas y oportunidades y elabore propuestas que correspondan a las necesidades y los objetivos de la organización. En el recuadro 4.6 se presenta un ejemplo de una técnica reciente que utiliza la comparación en el plano operacional (procesos individuales, actividades, dependencias, etc.) con otras organizaciones y dependencias para determinar y elaborar sugerencias prácticas con respecto al cambio.

Programas de cambio de tipo campaña orientados hacia la acción

Un programa de tipo campaña orientado hacia la acción es un intento de cambio importante organizado y planificado a lo largo de un período determinado para abordar un problema práctico serio, movilizar a equipos bastante amplios y a menudo utilizar recursos considerables. La intervención tiene que ser lo suficientemente larga para que los resultados básicos resulten visibles. Se tiene que facilitar información sobre los resultados logrados con miras a mantener el interés en el programa y ajustar el enfoque en la forma que proceda. Por otro lado, cuando sea necesario habrá que poner a disposición la información, los conocimientos técnicos, el equipo y los materiales que falten. Sirvan de ejemplo de problemas abordados el rendimiento total de la empresa, la estrategia de la sociedad, la productividad de la mano de obra, la calidad de los productos y servicios, el consumo de energía, los desechos, la prevención de accidentes, etc. Por regla general, en esos programas se pone mucho en juego y las exigencias impuestas a la dirección del programa y a la metodología son elevadas. La remodelación de los procedimientos de la empresa, que se ha popularizado en el decenio de 1990, es un ejemplo de un programa global de ese tipo (véanse el recuadro 4.7 y la sección 22.3).

Elección de una técnica de intervención

Hemos visto que sólo raras veces una técnica o método particular permiten una aplicación positiva de todas las etapas de un proceso de cambio.

Recuadro 4.6. Establecimiento de puntos de referencia

El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad ha definido el establecimiento de puntos de referencia como «un proceso en el que las empresas indican las metas de mejoramiento esenciales dentro de sus compañías, señalan y estudian las mejores prácticas de otras empresas en esas esferas y aplican nuevos procedimientos y sistemas para promover su propia productividad y calidad», y como «la práctica de ser lo bastante modesto para admitir que alguien es mejor en algo y lo bastante prudente para tratar de aprender a igualarlo y superarlo». Introducido por la Xerox Corporation a finales del decenio de 1970 para hacer frente a la competencia japonesa, los directores y consultores aplican actualmente el establecimiento de puntos de referencia de muchas maneras distintas. Pese a ello, todos los métodos de establecimiento de puntos de referencia suelen mostrar ciertas características comunes:

1) ¿Por qué hacen falta puntos de referencia?

El objetivo es estimular y facilitar el mejoramiento del rendimiento y el cambio de la organización señalando y analizando lagunas concretas y mensurables del rendimiento y estableciendo y tratando de alcanzar metas de mejoramiento del rendimiento basadas en las mejores prácticas utilizadas por otros.

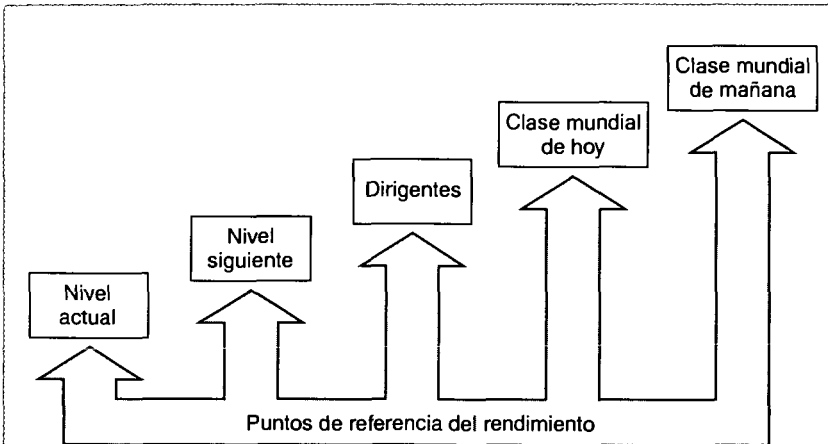
2) ¿Respecto de qué han de establecerse puntos de referencia?

Los puntos de referencia se refieren a distintas actividades, procesos, servicios, dependencias, etc. que se han identificado como puntos débiles y/o zonas en las que es posible introducir mejoras.

3) ¿Cuál debe ser la meta de esta actividad?

Si bien el nivel actual es un punto de partida lógico y la base de comparación en cualquier actividad de establecimiento de puntos de referencia, la meta del mejoramiento del rendimiento se puede establecer en diversos niveles, como muestra la figura *infra*. El nivel elegido reflejará factores como el de la calidad de la información y el análisis, los recursos y las competencias necesarios para alcanzar un nivel superior y, en particular, la visión y el interés de la empresa en alcanzar el nivel «óptimo» de práctica.

Principio del establecimiento de puntos de referencia



Fuente: C.Y. McNair y K.H.Y. Liebred: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper Business, 1992), pág. 33.

4) ¿Con quién se han de establecer los puntos de referencia?

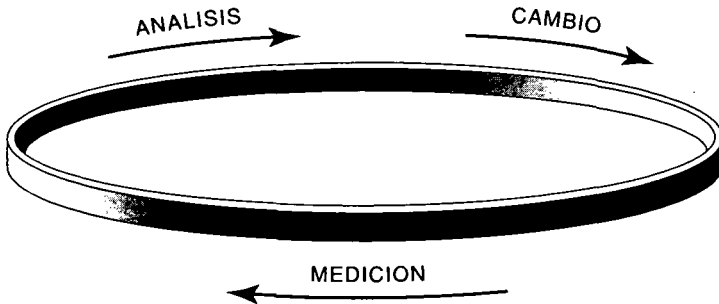
En el «establecimiento externo de puntos de referencia», con los cabezas de fila del sector, competidores, abastecedores, clientes y otros interlocutores interesados en comparar datos y experiencias sobre el rendimiento concretos y detallados y en colaborar en la búsqueda de prácticas perfeccionadas (una elección errónea de los asociados puede quitar toda utilidad a la actividad). En el «establecimiento interno de puntos de referencia», con otros departamentos, plantas, filiales, servicios, etc., de la misma organización, grupo multinacional o entidad análoga.

5) ¿Cuáles son sus principales etapas?

En la figura insertada a continuación se esbozan las tres principales etapas de una actividad típica de establecimiento de puntos de referencia: medición-análisis-cambio.

Esbozo de las etapas del establecimiento de puntos de referencia

- Entrevista de los empleados internos
- Reunión de información interna
- Preparación de cuestionarios
- Realización de entrevistas externas
- Análisis y cotejo de datos
- Informe
- Establecimiento de metas de la entidad
- Preparación de planes de acción
- Comunicación de los resultados
- Aplicación de medidas concretas
- Programas de supervisión
- Nuevo cálculo de los puntos de referencia



- Determinación del alcance del estudio de los puntos de referencia
- Determinación de los impulsores adecuados del rendimiento
- Determinación de la organización externa que se podría encargar de fijar puntos de referencia

Fuente: C.Y. McNair y K.H.Y. Liebfred: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper Business, 1992), pág. 33.

6) ¿Quién puede realizar esta tarea?

Equipos de establecimiento de puntos de referencia de las empresas participantes, los directores involucrados, expertos técnicos, trabajadores experimentados, líderes no oficiales y otros que «tienen» solos o en forma compartida los problemas, con consultores prestando su ayuda como facilitadores y creadores de nuevos sistemas, especialmente si un equipo constituido por varias empresas se encarga de la actividad.

Recuadro 4.7 Remodelación de los procedimientos empresariales

Entre los últimos métodos relacionados con la productividad de las empresas y el mejoramiento del rendimiento global, la remodelación de los procedimientos empresariales parece haber despertado más interés en los círculos de gerentes y consultores que muchas otras técnicas. Michael Hammer y James Campy definen la remodelación como «el replanteamiento fundamental y el cambio radical de diseño de los procedimientos empresariales para alcanzar mejoras espectaculares en las mediciones contemporáneas esenciales del rendimiento, como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez». Se hace hincapié en cuatro términos utilizados en esta definición:

- *El replanteamiento debe ser fundamental.* Por consiguiente la remodelación de los procedimientos empresariales no parte de ninguna hipótesis ni dato determinado y no da nada por supuesto. Ignora lo que es y se concentra en lo que debe ser. Antes de preguntarse cómo dar mayor eficacia a una actividad, se pregunta si es necesario realizar esa actividad.
- *El cambio de diseño debe ser radical.* La remodelación guarda relación con la reinención de la empresa, no con su mejora, expansión o modificación.
- *La mejora debe ser espectacular.* Por consiguiente, la remodelación de los procedimientos empresariales es lo opuesto de las mejoras incrementales sistemáticas y sólo debe recurrirse a ella cuando se necesiten mejoras radicales y sean posibles.
- *La remodelación se concentra en los procedimientos,* no en tareas, puestos de trabajo, personas, estructuras o dependencias. Considera un procedimiento empresarial como «un conjunto de actividades que utiliza uno o más insumos y es útil para el cliente». Elimina las tareas inventadas para satisfacer demandas internas de la propia organización de la empresa y que no sirven en absoluto para satisfacer las necesidades del cliente.

Hammer y Campy señalan que el método de la remodelación de los procedimientos empresariales tiene interés para tres categorías de empresas: las empresas que tienen graves problemas y no disponen de opciones; las empresas que prevén dificultades y tienen la perspicacia de iniciar la remodelación antes de encontrarse en dificultades; y las que tienen muy buen rendimiento, pero cuya dirección ambiciosa y dinámica opta por remodelar para «elevar aun más alto el listón de la competitividad».

El empleo de una *tecnología de la información de punta* es una característica fundamental de la remodelación de los procedimientos empresariales y puede poner incluso en marcha un esfuerzo de remodelación, en especial si se invita a profesionales de la tecnología de la información a que apliquen sus últimas innovaciones a tareas que probablemente no se realizarían en absoluto o a tareas fragmentadas que es preciso transformar de modo radical e integrar recurriendo a las capacidades actuales de la tecnología de la información. Esta dimensión de tecnología de la información de la remodelación es fundamental. El concepto de «procedimiento empresarial» sobre el que se basa la remodelación utiliza la tecnología de la información para aunar tareas separadas, integrar tareas físicamente emplazadas en lugares diferentes, integrar el control y la gestión de los procedimientos con la ejecución, las elecciones automatizadas y las decisiones que no requieren un control humano directo, reducir drásticamente el tiempo de preparación, contribuir a que los procedimientos sean altamente reactivos, flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, y asegurarse de que una información idéntica, actualizada y fiable se puede utilizar al instante y al mismo tiempo en diferentes etapas del procedimiento.

Entre otros nuevos conceptos utilizados en la remodelación de los procedimientos empresariales cabe mencionar el de «*trabajadores de procesos*» y «*equipos de procesos*», a saber: personas no especializadas y grupos encargados de procesos completos (con inclusión de la coordinación y la gestión), más que de tareas reducidas dentro de procesos fragmentados que se mantienen unidos por el trabajo de oficina y la supervisión. Las jerarquías tradicionales de la dirección pueden «aplanarse» y reducirse de modo considerable.

En la remodelación de una empresa surgen las siguientes funciones, claramente separadas o en diversas combinaciones:

- *Dirigente*: Ejecutivo de categoría superior que autoriza e incentiva el esfuerzo global de remodelación.
- *Propietario del proceso*: Director con la responsabilidad de un proceso concreto en el que se concentra.
- *Equipo de remodelación*: Grupo de individuos dedicado a la remodelación de un proceso particular, que diagnostica el procedimiento existente y supervisa su nuevo diseño y aplicación.
- *Comité de dirección*: Órgano decisor de directores de categoría superior que elabora la estrategia global de la remodelación de la organización y supervisa su progreso.

Cuando el objetivo es «reinventar», se puede contratar a un consultor para que estructure y facilite el proceso de cambio sin que conozca necesariamente demasiado acerca de los procedimientos existentes.

Por último, la remodelación de los procedimientos empresariales propugna un enfoque de «gran explosión» para remodelar los procedimientos empresariales, y un tratamiento sustancialmente más radical del cambio de la organización que cualquier otro método de gestión del cambio. El manejo del aspecto personal de la remodelación es, por consiguiente, esencial y abarca la readaptación profesional, la reeducación, la comunicación constante y la aportación de una dirección.

Fuente: Adaptado de M. Hammer y J. Champy: *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Nueva York, Harper Business, 1993).

En muchas situaciones, los directores y los consultores tienen que utilizar diversas intervenciones, simultáneas o sucesivas.

Un consultor competente es flexible en la elección de la intervención y de las técnicas que facilitan el cambio y combina en la forma oportuna diversas intervenciones, pasando a una nueva técnica si la elegida resulta ineficaz. 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 principio⁷. Una trampa que se ha de evitar es la elección de una técnica errónea al comienzo del proceso de cambio, lo que produce rápidamente un enorme desencanto, y la obstinación a seguir utilizándola pese a que evidentemente no conduce a ninguna parte. Los dos criterios más importantes a este respecto son los siguientes:

- 1) El dispositivo estructural o la técnica de intervención elegidos deben ser compatibles con la cultura de la organización y, de no serlo, se debe poner sumo cuidado en explicar por qué la técnica tuvo que elegirse y cómo

se utilizará; es igualmente posible que deban introducirse adaptaciones en la técnica durante su empleo.

- 2) El consultor y los directores encargados del programa de cambio deben aplicar con facilidad la técnica y usarla con eficacia.

Lo que diferencia al consultor de un teórico académico son los conocimientos teóricos y prácticos al elegir el método adecuado y al utilizarlo en una situación real. Las técnicas se pueden adquirir en parte estudiando las conclusiones de las investigaciones y publicaciones, pero sólo se dominarán y afinarán con la experiencia.

¹ Psicólogo social estadounidense cuyos principales trabajos sobre el cambio se remontan a los decenios de 1940 y 1950. Véase, por ejemplo, K. Levin: *Field theory in social science* (Nueva York, Harper, 1951).

² Véase también el debate sobre la dirección en situaciones concretas, *ibíd.*, cap. 7.

³ R. Beckhart y R. T. Harris: *Organizational transition: Managing complex change* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977), pág. 5.

⁴ A. Huczynski: «Performance through intervention using organizational change methods», en *European Management Journal* (Oxford, Reino Unido), vol. 5, núm. 1, 1987, pág. 49.

⁵ Véase, por ejemplo, G. Boulden y A. Lawlor: *The application of action learning: A practical guide*, MAN DEV/46 (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1987).

⁶ Véase también P. M. Senge: *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Nueva York, Doubleday, 1990).

⁷ Beckhard y Harris, *op.cit.*, pág. 44.

Al ayudar a los clientes a planificar y aplicar cambios, el consultor ha de ser consciente del 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.»¹ 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.

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 ejercer una considerable influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones y de sociedades enteras, resulta difícil de identificar y captar. 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

Recuadro 5.1 ¿Qué queremos decir cuando hablamos de cultura?

La *cultura* está integrada por múltiples elementos que se pueden clasificar en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores.

Los *símbolos* son palabras, objetos y gestos cuyo significado es convencional. En las culturas nacionales, los símbolos incluyen todo el campo del lenguaje. En la cultura de una organización, los símbolos incluyen abreviaturas, una jerga, modos de tratamiento, códigos de indumentaria y símbolos del prestigio, que sólo reconocen los miembros.

Los *héroes* son personas reales o imaginarias, vivas o muertas, que sirven de modelos de comportamiento dentro de una cultura. Los procedimientos de selección se basan a menudo en los modelos heroicos del «empleado ideal» o del «gerente ideal». Los fundadores de organizaciones a veces se transforman en héroes míticos a los que más tarde se atribuyen hechos increíbles.

Los *rituales* son actividades colectivas técnicamente superfluas pero, dentro de una cultura particular, socialmente esenciales. En las organizaciones existen no sólo celebraciones, sino también numerosas actividades oficiales que tienen una base aparentemente racional: reuniones, redacción de memorandos y los sistemas de planificación, además de las formas no regulares de realizar estas actividades: quién puede permitirse llegar tarde a una reunión, quién habla a quién, etc.

Los *valores* representan el nivel más profundo de la cultura. Son ideas amplias, a menudo inconscientes e incontrovertibles sobre lo que es bueno y lo que es malo, limpio o sucio, hermoso o feo, racional o irracional, normal o anormal, natural o paradójico, decente o indecente. Esas ideas se encuentran en la mayoría de los miembros de la cultura o por lo menos de las personas que ocupan puestos importantes.

Autor: Geert Hofstede.

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, trabajado y mantenido relaciones sociales con otras personas. Con todo, puede no ser 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 de lecturas sobre la cultura y conversaciones sobre cuestiones culturales con otras personas. 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 perpetúan las desigualdades sociales e impiden el desarrollo. 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, religiones y grupos étnicos 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 trabajar en el marco 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 étnica 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 en paz y 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.

Otro factor cada vez más importante es el movimiento de personas a través de las fronteras de países y culturas. En muchos países la mano de obra es internacional, como también puede serlo el equipo de dirección de la empresa cliente. Las personas que proceden de otras culturas traen consigo sus valores culturales y hábitos y, dado que están también influidos por la cultura de su país de residencia, el resultado es una mezcla de culturas interesante y a veces peculiar.

Sería imposible examinar aquí todos los factores abarcados por el concepto de cultura nacional (o local). Sería aun más difícil señalar todas las diferencias que existen entre las culturas de las que ha de tener conocimiento un consultor, por la relación con su trabajo. El haz de valores culturales, normas y rituales puede ser muy amplio y guardar relación con cualquier aspecto de la vida humana, económica y social. En el recuadro 5.2 se indican algunos factores culturales que afectan a las empresas.

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 el funcionamiento y 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

Recuadro 5.2 Factores culturales que afectan a las empresas

Los siguientes factores de las culturas nacionales tienden a reflejarse en las estructuras y prácticas de la empresa:

- 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.

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, entre países vecinos o 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. En el Africa francófona, por ejemplo, se detectan fuertes influencias de la cultura francesa y en Indonesia sigue influyendo la cultura holandesa. 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 culturas 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 (véase el recuadro 5.3).

La palabra «cultura» se aplica también a valores y comportamientos que caracterizan a otros grupos sociales: profesiones, gremios, organizaciones, clubes 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.

La comprensión de una cultura profesional puede ayudar a un consultor de empresas a establecer relaciones constructivas con los clientes y otros profesionales 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 (v. gr. contables, consultores internos, directores de formación) pueden compartir valores profesionales comunes con el consultor: esto puede resultar particularmente útil para entender los problemas de la cultura local.

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 específicos 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 ² (véase el recuadro 5.4).

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

Recuadro 5.3 La cultura japonesa y la consultoría de empresas

La cultura japonesa, que tiene su origen histórico en la cultura indígena con la influencia medieval de la cultura china y la influencia moderna de la cultura occidental, ha creado un planteamiento particular con respecto a la gestión de las empresas. Dos de sus características esenciales han influido marcadamente en la gestión empresarial en el Japón:

1) Orientación de grupo

Los valores, actitudes y comportamientos de los gerentes, directores y trabajadores se orientan hacia el interés del grupo al que pertenecen. El principio básico es que el grupo atiende mejor a los intereses personales. En el contexto japonés, la nación y la empresa son los dos grupos a los que están más estrechamente identificados los directores y los empleados.

2) Orientación a largo plazo

Los gerentes y trabajadores japoneses piensan en su trabajo, al igual que en su bien en general, desde una perspectiva a largo plazo y actúan en consecuencia. El tiempo es oro para ellos también, principalmente en el sentido de que cuanto más tiempo se dedica a planificar una actividad, mejores resultados podrían obtenerse. El empleado japonés suele adoptar sus decisiones con respecto al trabajo sobre la base de una carrera permanente en la organización en la que está empleado.

Sólo las técnicas de gestión —ya sean técnicas sobre adopción de decisiones, solución de problemas, dirección, motivación, comunicación, negociación o cambio— que se ajustan a estas dos características de la cultura japonesa se han transferido con éxito desde la cultura occidental. Ahora que los consultores y los empresarios de todo el mundo están tratando de invertir la corriente histórica y de transferir las técnicas de gestión japonesas a su propio entorno de trabajo, estas características han pasado a ser fundamentales para determinar la adecuación de esa transferencia y organizar el medio ambiente para recibirla.

Una dificultad adicional de esa transferencia es la índole del idioma japonés que, en comparación con las lenguas occidentales, es rico en contexto («altamente contextual»), lo que refleja el carácter de sus fundamentos culturales. En consecuencia, se debe poner particular cuidado en interpretar correctamente no sólo el significado cultural, sino también el significado lingüístico de las técnicas japonesas.

A medida que aumenta la riqueza y la influencia internacional del Japón, su cultura está experimentando cambios que afectan sus características más esenciales. El cambio ya es visible en la generación más joven, cuyas actitudes y comportamientos están patentemente menos orientadas hacia el grupo y hacia la permanencia que las de sus antecesores. Es probable que estos cambios produzcan modificaciones considerables en las técnicas de gestión japonesas en las próximas décadas.

Autor: Eiji Mizutani.

Recuadro 5.4 Valores culturales y normas en las organizaciones

Los valores culturales concretos y las normas de comportamiento 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; satisfacción del cliente; espíritu innovador; impulso empresarial);
- **antigüedad y autoridad** (autoridad inherente a la posición o a la persona; respecto de la antigüedad y la autoridad; la antigüedad como criterio de la autoridad);
- **la importancia relativa 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 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 grupos no oficiales);
- **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; la 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 clubes reservados);
- **formas de afrontar los conflictos** (deseo de evitar los conflictos y de transigir; preferencia por soluciones atendiendo 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).

de las culturas internas de empresas destacadas de diversos países. Han mostrado que muchas compañías que han obtenido resultados destacados a lo largo del tiempo muestran una fuerte cultura corporativa. 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.

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 quieren 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 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 principal, 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 podrá tener que ocuparse de ellos y recomendar qué es preciso modificar en su opinión.

Modificar la cultura de la organización puede resultar difícil y penoso, en especial si es necesario cambiar los valores de los fundadores y directivos y los hábitos y prácticas que han pasado a ser colectivos y se han asentado ampliamente. Puede que sea necesario modificar los estilos de dirección y gestión y reeducar al cliente. No obstante, se ha señalado que «las culturas de las organizaciones residen en un nivel más superficial de programación que lo aprendido anteriormente en la familia y en la escuela»³. La modificación de la cultura y de la organización es una tarea de la alta dirección, pero la función catalizadora del consultor puede ser esencial (véase también la sección 12.4).

La cultura de la empresa de consultoría

Las características mencionadas de las culturas de las organizaciones se dan también en las empresas de consultoría al igual que en las demás organizaciones. Sus culturas abarcan valores y normas sobre un amplio conjunto de cuestiones entre las que figuran los métodos y prácticas de la consultoría,

la adhesión a los clientes, las responsabilidades y los derechos de los consultores noveles y experimentados, la progresión en la carrera, la transferencia de conocimientos prácticos a los clientes, la aplicación de un código deontológico y muchas otras. La cultura de una empresa de consultoría es, por tanto, una mezcla especial de factores culturales de la organización, la profesión y el país. Es fundamental ser consciente de ello, en particular si existe algún peligro de incompatibilidad y conflicto con la cultura del cliente.

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. Su cliente es posible que sepa que el primer contacto con un consultor estadounidense será muy distinto de un contacto con un consultor japonés. Sin embargo, no hay ninguna garantía de que el cliente esté «culturalmente alfabetizado» y sea tolerante. En consecuencia, es prudente descubrir de antemano cómo espera que se comporte un asesor profesional.

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, las creencias y prácticas religiosas y cualquier

criterio con arreglo al cual la empresa vaya a juzgar las sugerencias y la labor 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. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, 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 es también consciente de las diferencias entre culturas. 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.

Establecimiento de un clima de confianza

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 incluso 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 un cliente, un consultor de empresas trata de hallar y recomendar soluciones que tengan interés para el cliente. Para justificar 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 y los rendimientos de las inversiones como técnicas principales 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, sociales o políticas pueden ser dominantes. El deseo de mantener la situación tal como está, el temor a lo desconocido, la imagen social del propietario de la empresa 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 empresa 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, los conocimientos técnicos de los empleados 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. Toda organización es única y los efectos combinados de la cultura nacional con la de la organización son factores esenciales de ese carácter especial. Por eso, es posible que una técnica de gestión aparentemente universal tenga que modificarse para ajustarse a un contexto cultural dado, o puede resultar incluso más adecuado desarrollar una nueva técnica.

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 materiales 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 tiene raíces culturales, conviene que un consultor tenga presente:

- el tipo de cambio que es aceptable (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 le 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. Existen también numerosos programas de ayuda a las empresas pequeñas y las microempresas en el sector no estructurado (véase capítulo 19). 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 la economía no estructurada y 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 menos privilegiados son cualidades sin las cuales es difícil tener éxito.

¹ G. Hofstede: «Culture and organisations», en *International Studies of Management and Organization*, núm. 4, 1981. Véase también G. Hofstede: «Culture and organisations: Software of the mind» (Maidenhead, Berkshires, McGraw-Hill, 1991). La palabra «cultura», en inglés y

La consultoría de empresas

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); E. H. Schein: *Organizational culture and leadership* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 2.ª edición, 1992), y Hofstede, *op. cit.*

³ G. Hofstede: «La cultura de la empresa», en *El Correo* (París, UNESCO), vol. 47, núm. 4, 1994, págs. 12-16.

EL PROFESIONALISMO Y LA ETICA EN LA CONSULTORIA

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.

6.1 Definición de una profesión

Antes de examinar detalladamente cómo puede un consultor mejorar sus métodos profesionales, 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, además de una enseñanza superior completa, de preferencia con la orientación de miembros experimentados de la profesión. Además, la práctica de la profesión mantiene constantemente al día los avances importantes 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. Los verdaderos profesionales se caracterizan por el «espíritu de servicio»: atienden a los intereses y necesidades de su cliente, a los que subordinan su propio interés. Sin embargo, consideran el interés del cliente desde una perspectiva social más amplia y tienen presentes las necesidades y los intereses sociales mientras prestan 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. Exigen más que el simple respeto de la ley: un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales.

Sanción de la comunidad y aplicación

La comunidad en que el profesional actúa y la clientela a la que presta servicios reconocen el papel social, la situación jurídica y las normas éticas y 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 y otros requeridos, y los exámenes especiales que se han de aprobar, así como de las conductas consideradas como no profesionales e ilegales y las sanciones correspondientes.

Autodisciplina y autocontrol

Cuando presta servicios a clientes, un miembro de la profesión aplica la autodisciplina y el autocontrol al observar las normas de conducta profesionales. La profesión se organiza en una o en varias instituciones a las que los miembros se adhieren voluntariamente (asociaciones, institutos, cámaras, etc.), ejerciendo de esa manera la autorregulación y el autocontrol colectivos con respecto a la aplicación de un código deontológico aceptado y al ejercicio de la profesión. Un objetivo igualmente importante de esas instituciones profesionales consiste en defender los intereses colectivos de la profesión, al tratar con representantes de los clientes y de la comunidad.

¿Es la consultoría de empresas una profesión?

Ha habido largos debates que no han llevado a ninguna conclusión sobre si la consultoría de empresas reúne los criterios más arriba examinados y merece ser denominada una profesión. Tanto los especialistas como destacados consultores en ejercicio han manifestado y defendido opiniones diametralmente opuestas (recuadro 6.1). Esas opiniones ilustran el estado actual de la consultoría de empresas: presenta varios criterios aplicados a las profesiones, pero no sa-

Recuadro 6.1 ¿Es la consultoría de empresas una profesión?

En 1993 Jim Kennedy entrevistó a varias personalidades destacadas de la consultoría estadounidense y descubrió que no más del 60 por ciento de las personas entrevistadas consideraban la consultoría de empresas como una profesión. Recibió, entre otras, las contestaciones siguientes:

«La consultoría de empresas es, por supuesto, una profesión, pero la certificación es irrelevante.»

Victor Millar

«Naturalmente que es una profesión: los directores de empresa ofrecen servicios profesionales y son remunerados por ellos y, como tales, constituyen la élite de las ocupaciones relacionadas con los servicios.»

Bob Hayes

«La consultoría de empresas es en realidad varias profesiones.»

Pete Bradshaw

«No, porque carecemos de metodologías precisas, un cuerpo de conocimientos y un vínculo educacional. Gran parte del trabajo es profesional y muchos consultores son profesionales, pero distamos de ser una profesión.»

Ken Tunnell

«La consultoría de empresas nunca ha descubierto su auténtica identidad como un campo profesional. Y los consultores de empresas como grupo no pasan la prueba para ser una profesión.»

Phil Shay

«La pretensión de profesionalización tiene años de retraso. Una profesión es una creación social (prestigio, situación jurídica, etc.), no una creación empresarial, y es demasiado tarde para tratar de obtener un reconocimiento social.»

David Maister

«La propia índole de la profesión de consultor de empresas se opone a una definición clara del término. Quizás se debería insistir no en las etiquetas o iniciales, sino en imponer la calidad de los servicios.»

Ed Hendricks

«Tenemos el núcleo de una profesión, pero nos hacen falta otros veinticinco años para que madure.»

Glen Van Doren

Fuente: James H. Kennedy: *Management consulting today — a look around and a look ahead* (Fitzwilliam, New Hampshire, Consultants News, 1993).

tisface algunos otros criterios. Podemos llamarla una profesión incipiente, o una profesión en fase de creación, con la condición de que seamos conscientes de las lagunas que hace falta llenar y de las mejoras que es preciso hacer.

Haremos algunos comentarios sobre estas cuestiones en las secciones siguientes del capítulo, tratando de mostrar lo que es posible hacer para elevar el nivel profesional y la calidad de la consultoría de empresas.

6.2 El enfoque profesional

¿Cuáles son, pues, las características destacadas de un 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; en otros casos figuran en folletos de información publicados por las empresas de consultoría. Estas son las normas defendidas colectivamente, es decir, por los miembros de una asociación de consultores o de una empresa de consultoría que ha declarado oficialmente cuáles son sus normas éticas. No obstante, en muchas situaciones es imposible remitirse a una declaración oficial de normas que determinen el comportamiento profesional y ético. En esos casos el consultor se puede orientar por un código personal de ética y comportamiento profesionales, que representa su propia concepción de lo que es una práctica adecuada y una inadecuada, y de lo que es beneficioso para el cliente y para la comunidad y lo que no lo es.

El consultor ocupa una posición de confianza; el cliente cree muy probablemente que ciertas normas de comportamiento serán respetadas sin que tengan ni siquiera que ser mencionadas. Muchos clientes piensan que los consultores nunca utilizarían falsas credenciales y algunos clientes ni siquiera están en condiciones de evaluar la competencia técnica del consultor. El consultor puede estar en una posición de superioridad técnica y poseer conocimientos teóricos e información de que carece el cliente. Por otro lado, el cliente puede estar en una situación de debilidad, incertidumbre e incluso angustia (recuadro 6.2).

Cualquier consultor que aspire a convertirse en un auténtico profesional debe aclarar su propia concepción de la ética y las normas que ha de respetar en su colaboración con los clientes. Esto se aplica por igual a los consultores externos o internos, así como a toda persona que intervenga a título de consultor, aunque no sea un consultor a tiempo completo.

Las características siguientes de un enfoque profesional son esenciales.

Competencia técnica

La competencia técnica del consultor es la base del enfoque profesional. Sobre todo, debe poseer el tipo de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para un cliente particular. Por regla general, el consultor debe poder y querer evaluar críticamente sus propios conocimientos teóricos y prácticos al considerar un nuevo contrato o al llegar en su cometido a un punto en el que se necesitan otras competencias. Un consultor profesional nunca presentará una falsa imagen de sí mismo, pretendiendo que puede realizar una tarea que queda fuera de su competencia, incluso aunque esté escaso de trabajo y ansioso de obtener alguna misión. El consultor que desee abordar un nuevo tipo

Recuadro 6.2 El poder del asesor profesional

La «superioridad técnica» del consultor de empresas y su «poder» sobre los clientes son a menudo distintos de lo que cabe observar en algunas otras profesiones, por ejemplo, la medicina. Existen dos principales razones para ello. En primer lugar, si existe una diferencia de conocimientos y experiencia entre los consultores de empresas y sus clientes, esta diferencia puede ser bastante reducida. 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. El cliente puede estar bastante preparado para decidir si ha de recurrir o no a un consultor y para aceptar o rechazar sus consejos, así como para controlar la labor del consultor durante su cometido. Obviamente, ésta no es la situación normal de un paciente que se dirige a su médico ni la de un lego que solicita asesoramiento jurídico y en determinadas situaciones puede acudir a un abogado aunque preferiría evitarlo. En segundo lugar, la consultoría de empresas no es una profesión cerrada y muy protegida. En la mayor parte de los países no existen barreras, ni siquiera mínimas, para incorporarse a la profesión. No existen puestos de trabajo que se reserven para los consultores de empresas. Las funciones del consultor y del cliente pueden ser intercambiables. El cliente de hoy puede convertirse en el consultor de mañana, y viceversa.

Existen dos situaciones típicas en las que se pone a prueba la ética del consultor: en primer lugar, si tiene una superioridad técnica porque trabaja para un cliente poco informado o técnicamente deficiente; y en segundo lugar, si trabaja para un cliente cuya capacidad de juicio está menoscabada por la angustia y las dificultades y tiene gran necesidad de ayuda. Esos clientes pueden ser muy vulnerables y fáciles de manipular y la elección de las cláusulas del contrato de consultoría, los métodos de intervención y los cambios propuestos pueden quedar en gran parte en manos del consultor. Incluso si aplica una consultoría participativa, pueden ser participantes sometidos y no seguros de sí mismos ni fuertes en la relación de consultoría.

de problema (la experiencia no se amplía, salvo al ensayar algo nuevo) abordará la cuestión abiertamente con el cliente.

La dificultad estriba en que en la consultoría de empresas y gerencial existe una falta de puntos de referencia fiables y plenamente objetivos para evaluar la competencia requerida a fin de realizar un trabajo particular con plena satisfacción del cliente. Las asociaciones de consultores han intentado establecer un cuerpo común de conocimientos de consultores profesionales y el tipo y la duración mínima de experiencia que se exige como condición para ser miembro de una asociación o instituto, o para obtener un certificado (véase la sección 6.4). Sin embargo, éstos son criterios generales y más bien elementales de admisión o certificación, que no pueden demostrar la competencia de un consultor para una tarea determinada. No se aplican a los consultores que no son miembros de asociaciones o que no solicitan una certificación. Además, dista de estar terminado el trabajo que consiste en crear un cuerpo generalmente reconocido de conocimientos para la profesión de consultoría. Los documentos que se pueden obtener de diversas asociaciones de consultores son útiles, pero no pueden considerarse como textos en los que se establezca de manera autorizada la base de conocimientos de la pro-

Recuadro 6.3 ¿Existe conflicto de intereses? ¡Ponga a prueba su sistema de valores!

- Una empresa internacional de consultoría es un asesor de un gobierno en un proyecto de privatización, aunque ha mantenido desde hace tiempo relaciones de trabajo con un potencial comprador extranjero de la empresa pública que se va a privatizar y está realizando, aunque por intermedio de otra sucursal y con un equipo diferente de consultores, una misión por cuenta de este comprador potencial.
- Un auditor sugiere a su cliente que acuda a la división de consultoría de su empresa profesional para someter un problema concreto que ha surgido durante la auditoría, aunque otros consultores podrían realizar el mismo trabajo mejor o por unos honorarios más reducidos.
- Un consultor observa al personal del cliente y no pierde la oportunidad de ofrecer un trabajo al más competente de sus empleados, en especial si existe un malestar en la organización cliente y el consultor puede ofrecer una remuneración mejor. Otro consultor persigue el mismo objetivo, pero su honradez le obliga a esperar varios meses después de que termine el contrato antes de abordar a cualquier candidato.
- Un cliente hace lo mismo con respecto al consultor que trabaja para él.
- Un consultor está realizando un cometido paso a paso, respetando rigurosamente el plan de trabajo establecido en el contrato, pese a que es casi seguro que no llevará a ningún lado y que las propuestas no se aplicarán nunca.
- Un consultor es un experto profesional destacado en sectores particulares, como textiles, la industria del automóvil, máquinas herramientas, etc. Esto implica que trabaja simultánea o sucesivamente para empresas competidoras, que pueden o no estar al corriente de ello. ¿Qué diferencia existe entre aportar los mejores conocimientos especializados sobre un sector a cada cliente y pasar información de un competidor a otro?
- Un consultor que ha sido asesor de varias empresas del sector público que se van a privatizar participa en el establecimiento de un fondo de inversiones o pasa a asesorar a un fondo de inversiones que tiene una participación financiera en estas empresas durante el proceso de privatización.

fesión (véanse también los capítulos 32 y 33 que tratan de las carreras y del desarrollo de la consultoría).

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 de éste. Es una regla de oro de la consultoría. Lamentablemente, no siempre es evidente qué significa «el interés del cliente» y qué espera en realidad el cliente de la consultoría. A menudo existe un conflicto entre los intereses a corto plazo y los intereses a largo plazo del cliente, o entre los intereses de diversos grupos dentro de una organización cliente, pero el cliente puede no darse cuenta de ello hasta que el consultor se lo señale a su atención. Cuando accede a prestar servicios a un cliente, el consultor debe estar seguro de que sus propios intereses y los del cliente no están en con-

flicto. Esto puede suceder si el consultor trata de alcanzar también objetivos que tienen poco en común con los del cliente o que incluso entran en conflicto con éstos.

La evitación de un conflicto de intereses es una de las cuestiones más delicadas y fundamentales del profesionalismo y de la ética en la consultoría actual. Ello puede responder a múltiples razones, entre las que cabe mencionar la complejidad de las empresas y las transacciones comerciales en las que los consultores participan como asesores o intermediarios, la estructura multidisciplinaria de muchas grandes empresas profesionales y la interpretación bastante liberal del propio significado de conflicto de intereses en algunas culturas y países.

En el recuadro 6.3 se señalan algunas situaciones en las que un conflicto de intereses no puede captarse a primera vista. A la inversa, ciertos conflictos de intereses son patentes y pueden, por consiguiente, mencionarse de modo explícito en los códigos de conducta (véase el apéndice 3). Por esta razón, se exige a los consultores que revelen, antes de iniciar su cometido, todos los intereses personales, financieros y de otro tipo pertinentes que no se pueden deducir de la descripción de los servicios que ofrece. En particular, esto se refiere a:

- cualquier puesto de dirección o de control en cualquier empresa competidora del cliente;
- cualquier interés financiero en los bienes o servicios recomendados o suministrados al cliente;
- cualquier relación personal con cualquier persona que esté al servicio del cliente;
- cualquier inversión personal en la organización cliente o en su empresa matriz o en cualquiera de sus filiales ¹.

La cuestión de saber si se «ha de dar poder» al cliente compartiendo los conocimientos especializados, transmitiéndole conocimientos prácticos y proporcionándole formación al mismo tiempo que asesoramiento es otra cuestión compleja en la que pueden surgir conflictos de intereses. En los capítulos precedentes hemos dicho y repetido que un enfoque de consultoría auténticamente profesional es actualmente considerado por la inmensa mayoría de los consultores como una dimensión sólida del aprendizaje. «Ayudar a los clientes a que aprendan a ayudarse a sí mismos» es un objetivo fundamental al que los consultores deben adherirse de todo corazón. Sin embargo, no basta con hacer una declaración general de un noble principio. El consultor debe estar seguro de que el cometido está concebido de tal manera, y el cliente participa en él de un modo que el consultor no retendrá sus propios conocimientos teóricos y prácticos, que debe transmitir al cliente.

Los consultores que miran hacia el futuro no consideran la enseñanza y capacitación de los clientes como una amenaza. No creen que el futuro sea una simple réplica del presente, que les permitirá continuar haciendo las

mismas cosas indefinidamente. Los clientes tendrán nuevos tipos de problemas y el cliente podrá volver a recurrir a un consultor de quien ha aprendido técnicas útiles. Ese cliente recomendará el consultor a sus colegas. Aparecerán otros clientes y así sucesivamente.

Imparcialidad y objetividad

Los clientes que recurren a asesores profesionales creen que recibirán un asesoramiento imparcial y objetivo. Dan por supuesto que el consultor no tendrá prejuicios, ideas preconcebidas o soluciones prefabricadas, que quizás han funcionado en otros contextos, pero que pueden resultar totalmente inadecuadas para ese cliente. El verdadero profesional intenta ser lo más imparcial y objetivo posible. Tiene que aprender a controlar sus emociones y no permitir que los prejuicios erosionen el valor de su asesoramiento. Con todo, la experiencia ha mostrado que la imparcialidad y objetividad absolutas son un ideal difícil, por no decir imposible, de alcanzar.

Además de los conflictos de intereses, otros factores pueden afectar a la imparcialidad y la objetividad. Todos los consultores están influidos por sus propios antecedentes culturales y sistema de valores personales que pueden incluir creencias y prejuicios políticos, raciales, religiosos y de otra índole. Además, los consultores suelen poseer enfoques personalizados para la solución de los problemas y tratar de ayudar a los clientes que afrontan problemas. Algunos consultores creen firmemente en el poder de las ciencias del comportamiento y en la consultoría de impulsión del proceso, mientras que otros son partidarios de un enfoque riguroso y sistemático con respecto al diagnóstico de los problemas, y utilizan procedimientos, técnicas o modelos muy estructurados.

El consultor debe poner el máximo empeño en estar consciente de sus valores y prejuicios personales, así como de las fuerzas e intereses que actúan dentro de la empresa de consultoría y en el entorno del cliente, y que pueden afectar a la imparcialidad y la objetividad. Una discusión abierta con el cliente sobre estas cuestiones puede resultar necesaria y útil. En muchos casos, la objetividad aumenta si se examina el enfoque y las soluciones previstas con otros miembros de la empresa de consultoría que han afrontado problemas análogos con otros clientes. En un caso extremo, un auténtico profesional renunciará a un contrato si no puede ser objetivo.

Los consultores internos deben estar particularmente vigilantes con respecto a su dependencia de la propia organización y los factores que podrían contribuir a que fueran menos imparciales que un asesor externo. No se les debe asignar cometidos con respecto a los cuales sea evidente que no pueden pensar y comportarse con imparcialidad.

Obligación de reserva

La obligación de reserva es otro principio universal del trabajo realizado por profesionales independientes por cuenta de sus clientes. Los consultores

de empresas se comprometen a no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes y a no utilizar en modo alguno esta información para obtener beneficios o ventajas personales de sus empresas o de otros clientes. Los clientes deben tener una confianza ciega en los consultores. A este respecto igualmente, el consultor tiene que ejercer un autocontrol. El cliente puede olvidarse de indicar qué información debe ser tratada como confidencial y puede no estar al tanto de los diversos peligros que entraña la información.

En la consultoría interna, la situación con respecto a la obligación de guardar el secreto puede ser complicada. En algunos casos, los consultores han tenido la obligación de (o existe la posibilidad de que puedan) revelar información sobre el cliente a un superior común (ministro, director general u otro funcionario responsable). En esas circunstancias, los directores consideran a los consultores internos como espías de la administración central y son reacios a utilizarlos. Para contrarrestar esta tendencia, muchas empresas han declarado que la obligación de mantener el secreto es un principio que debe respetarse escrupulosamente al recurrir a consultores internos o externos. En el sector público se tiende a aplicar cada vez más un enfoque análogo.

El carácter confidencial de una información puede violarse también sin tener intención de hacerlo, mediante el descuido en la manipulación de la documentación, la candidez al debatir cuestiones relacionadas con el trabajo en contextos sociales o la falta de precauciones al citar información confidencial en discursos y artículos públicos.

Comisiones

El pago de una comisión no equivale siempre a un soborno. Sin embargo, algunas comisiones son un soborno o pueden percibirse como tales, si no se revelan al cliente. En cualquier caso, el pago de comisiones es una cuestión delicada. Los códigos deontológicos no lo ignoran, pero la mayor parte de ellos no dan una orientación suficiente.

Por supuesto, es imposible dar pautas universales sobre la aceptabilidad de comisiones desde el punto de vista de la ética profesional. Las prácticas y culturas empresariales locales son difíciles de ignorar. En algunos países, las comisiones y los descuentos constituyen un medio inevitable de obtener y de hacer negocios, con inclusión de los servicios profesionales. En otros países, es ilegal toda comisión no comunicada y no sometida a impuestos. Por regla general, debe informarse al cliente acerca de las comisiones o favores similares recibidos, pagados o prometidos por el consultor en relación con su cometido.

En una empresa profesional la cuestión de las comisiones puede constituir un grave problema ético. Algunas empresas de consultoría han perdido contratos importantes únicamente porque un competidor menor había sido

elegido gracias a una mayor «flexibilidad» en el ofrecimiento de comisiones a la persona idónea.

En los círculos de los consultores, la posición imperante con respecto a las comisiones es la siguiente:

- una comisión pagada por el consultor al cliente o a alguno de sus empleados para obtener un contrato, o para que se acepten sus propuestas, es contraria a la ética;
- una comisión aceptada por el consultor para hacer ciertas recomendaciones, que pueden estar relacionadas con una cuestión de la organización cliente, la elección de un proveedor u otro asunto en el que es probable que la elección propuesta por el consultor afecte a la decisión del cliente, es también contraria al código deontológico;
- una comisión pagada por el consultor a una persona u organización que representa al cliente, o que actúa como intermediario de una manera análoga, es aceptable en la mayoría de los casos; esas comisiones son una práctica común en muchos países; no obstante, el cliente debe estar al tanto de esa posibilidad y considerarla aceptable.

Valor por el dinero

Los honorarios cobrados a los clientes (véase el capítulo 26) plantean varias cuestiones éticas. A los profesionales les preocupa la relación entre los beneficios obtenidos por el cliente y el costo de la misión. Si consideran que el resultado no justifica el precio, o que el beneficio será nulo o muy reducido, se lo advierten al cliente antes de iniciar el trabajo. En general, la ética profesional impone a los consultores la obligación de cobrar honorarios «normales» y «razonables», según las normas y la práctica imperante de la profesión. El cobro de honorarios excesivos a clientes poco informados es patentemente poco profesional. Cobrar unos honorarios inferiores a lo normal con el propósito de eliminar a la competencia es igualmente poco profesional, en particular si el consultor utiliza esta práctica con un nuevo cliente, a sabiendas de que tendrá pronto que reajustar los honorarios al nivel normal. Por otro lado, algunas fórmulas para calcular los honorarios pueden considerarse menos adecuadas o incluso poco éticas.

Los intereses sociales más amplios y la ética del cliente

Los contratos de consultoría a menudo entrañan aspectos en los que el interés del cliente puede estar real o potencialmente en conflicto con los intereses sociales más amplios. O el consultor puede descubrir prácticas que, según las normas sociales imperantes o su opinión personal, son socialmente nocivas o indeseables, cuando no ilegales. El consultor se enfrenta con un auténtico dilema ético. Puede tener la posibilidad de solicitar asesoramiento de colegas más experimentados o de amigos, pero por último tendrá que resolver por sí mismo ese dilema, lo que puede resultar difícil.

Los códigos deontológicos de la consultoría aportan algunas pautas sobre el comportamiento del consultor, por ejemplo, la obligación de evitar el conflicto de intereses en el trabajo por cuenta de un cliente, pero dejan que sea el consultor quien haga la distinción entre el comportamiento ético y no ético del cliente.

Lamentablemente, a pesar de años de investigación y de la proliferación de publicaciones, el concepto de ética gerencial y empresarial sigue siendo vago y polémico². Es cierto que existen situaciones extremas de clientes que participan en tratos ilegales o fraudulentos. Una empresa de consultoría profesional se retiraría de un cometido, si hubiera descubierto o sospechando un comportamiento del cliente de ese tipo. La inmensa mayoría de las situaciones son menos claras y recomendar una línea de acción que satisfaga los criterios comerciales y éticos puede entrañar opciones difíciles. Como mínimo, el consultor debería señalar a la atención del cliente la posibilidad de conflicto entre esos criterios. La solución óptima consistiría en que el consultor y el cliente adopten juntos decisiones en las que el interés de la empresa y la ética no estén en conflicto.

Determinar qué puede considerarse ético en un contexto determinado es de por sí difícil. Las normas éticas son normas sociales y relacionadas con la cultura, y diferentes grupos sociales pueden tener opiniones discrepantes. Los consultores aportarían poca ayuda a los clientes si adoptaran una postura moralista. Pueden ser más útiles sugiriendo cómo reducir al mínimo las consecuencias potencialmente nocivas de las decisiones de la empresa, o cómo optimizar esas decisiones en lo que se refiere a los beneficios financieros y sociales que se aportan a los diversos intereses en juego.

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 comunes (para nombres y direcciones véase el apéndice 2). 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 fortalecimiento de la profesión mediante:

- la constitución de un 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, referencias, exámenes);

La consultoría de empresas

- la concesión de un certificado (título) a los consultores de empresas;
- 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 gestión de las empresas, la capacitación de los consultores y otras cuestiones importantes para la promoción de la profesión;
- la organización de formas de capacitación para los consultores;
- la facilitación de información sobre los servicios de que disponen los miembros y el asesoramiento para identificar a los consultores adecuados a petición de clientes potenciales;
- la defensa de los intereses comunes de sus miembros al tratar con los gobiernos, las asociaciones que representan a los clientes y otras personas o grupos interesados en el desarrollo de la consultoría y la utilización de los servicios de los consultores.

La pertenencia a una asociación profesional es voluntaria, pero se elige por diversas condiciones que definen las características de los miembros y la adhesión a una obligación moral colectivamente aceptada. No todos los consultores son miembros. Existen casos de empresas de consultoría importantes que no reúnen todas las condiciones para ser miembros, o cuya dirección ha adoptado una postura elitista, considerando que una empresa profesional sólida y bien asentada puede definir sus propias normas y no necesita ninguna orientación o supervisión de una asociación profesional. Existen también consultores individuales que no son miembros, porque no cumplen algún criterio de admisión o porque no ven qué ventajas podrían obtener con su adhesión.

En algunos países, existen dos tipos de organizaciones de consultores: las asociaciones de empresas y los institutos o asociaciones de consultores individuales. Esto refleja las diferentes percepciones de lo que necesitan las empresas consultivas, a diferencia de los individuos empleados en la consultoría de empresas como consultores aislados. Las asociaciones de empresas tienden a concentrarse en la promoción de las empresas y en cuestiones en las que está interesada toda la consultoría, mientras que los institutos están principalmente interesados en las calificaciones y la promoción de los consultores individuales. Esta dicotomía es bastante común en el mundo anglosajón, aunque se han hecho varios intentos para transformar la «cohabitación amistosa» de estos órganos voluntarios en una colaboración directa e incluso en una integración.

Cuando existen las dos categorías de organizaciones, la pertenencia simultánea a ambas es bastante común: una empresa de consultoría es miem-

bro de una asociación, mientras que algunos o todos sus consultores están adheridos a un instituto en el que los miembros son individuales.

Por término medio, cerca del 50 por ciento de los consultores, que ejercen individualmente o que están al servicio de empresas de consultoría, se organiza en asociaciones profesionales de carácter voluntario de consultores de empresas en diversos países. Esta cifra incluye a los consultores que son miembros a título individual y a los que no son miembros a título individual, sino que trabajan para empresas afiliadas a una asociación de consultorías. Es una cifra baja, si se tiene en cuenta la forma rápidamente cambiante de la consultoría y la necesidad de reforzar el profesionalismo. Algunos consultores se adherirían a la asociación, si fuera más fuerte y si proporcionara más servicios a sus miembros. No se dan cuenta de que, para que cobre importancia y sea más influyente, una asociación voluntaria necesita miembros activos y que las asociaciones pueden mejorar desde dentro, pero no mediante la observación pasiva y la crítica desde fuera.

El escenario internacional

En el plano internacional, la profesión de consultor de empresas carece de una federación mundial que organice la colaboración entre las asociaciones nacionales y armonice los esfuerzos nacionales y regionales para promover la profesión. Las organizaciones más importantes que abarcan los tres principales mercados de servicios de consultoría son ACME (Estados Unidos), FEACO (Europa) y ZEN-NOH-REN (Japón).

ACME (Asociación de Empresas de Consultoría) es la más antigua de ellas, ya que se estableció en 1926. Su campo de actuación es cada vez más internacional, puesto que grandes consultorías multinacionales con sede en los Estados Unidos son miembros destacados de la ACME, aunque empresas no estadounidenses pueden pasar también a ser miembros.

FEACO (Federación Europea de Asociaciones de Consultoría de Empresas) es una federación regional de asociaciones nacionales de empresas de consultoría (una por país). La mayoría de las grandes empresas con sede en los Estados Unidos tienen filiales o sucursales en varios países europeos y participan en la labor de la FEACO por conducto de las asociaciones nacionales. FEACO colabora también directamente con grandes empresas consultivas multinacionales por intermedio de un comité especial.

ZEN-NOH-REN es una asociación nacional con una base de miembros más amplia, que incluye a otras organizaciones profesionales en la gestión y la productividad, además de las organizaciones de consultoría.

Por consiguiente, las características de estas tres asociaciones son diferentes. Pese a ello, han empezado a cooperar en asuntos de interés común, por ejemplo, la organización conjunta de conferencias importantes de consultores de empresas y la comparación de experiencias regionales.

La colaboración entre los institutos de consultoría de empresas nacionales (con miembros individuales) ha sido organizada por el Consejo Inter-

nacional de Institutos de Consultoría de Empresas, establecido en 1987. El Consejo ha optado por concentrarse en la promoción profesional y en la calidad mediante la extensión del certificado de consultor emitido por institutos miembros (los miembros deben aceptar la idea de la certificación), y su reconocimiento internacional por la profesión y la comunidad de usuarios.

Códigos de conducta

Las asociaciones profesionales de los consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta profesional (ética, deontología, 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. Consideran los códigos como declaraciones que suponen, por parte de los miembros, una asunción voluntaria de la obligación de autodisciplina, que puede llegar más lejos que los requisitos de la ley.

En el apéndice 3 se reproduce el texto completo de los códigos: *a)* el código de práctica profesional de la FEACO, al que deben suscribirse todas las asociaciones nacionales agrupadas en esa federación, y *b)* el código de conducta profesional del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido. Ambos códigos se complementan con notas explicativas.

Naturalmente, no es el código de conducta en sí, sino su aplicación rigurosa e inteligente por todos los miembros de la asociación lo que determina el valor profesional real y la integridad de los servicios de consultoría. Muchos códigos contienen una cláusula en virtud de la cual los consultores se comprometen a no hacer nada que pueda menoscabar el prestigio de la consultoría de empresas como profesión. Esto deja un gran margen de discreción a los propios consultores, lo cual es bastante comprensible. Un código no puede ser excesivamente detallado y concreto, puesto que no sería aplicable a todos los miembros y en todas las situaciones en las que intervienen. Además, un código no puede prever nuevos problemas y situaciones futuras en las que los consultores deberán ponderar qué es profesional y qué no lo es. Como señaló Gordon Lippitt, «el proceso de evaluación constante del propio código deontológico y la aplicación de esas normas éticas debe proseguir a lo largo de toda la vida profesional, recurriéndose a colegas de confianza como puntos de referencia y aclaradores. La adquisición de una competencia ética reduce la ansiedad y aumenta la eficacia en la adopción de decisiones en situaciones concretas, por lo que ha pasado a ser un elemento constante en el proceso de consultoría»³.

Contribución al mejoramiento profesional

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, además de reforzar los conocimientos técnicos, deben insistir en la ética y el comportamiento profesionales tal como se definen en el código de la asociación.

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 (el título profesional) o la concesión de licencias a los consultores de empresas. 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.

En algunos círculos se considera que la certificación constituiría un paso hacia un reconocimiento amplio 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 contribuiría a promover la situación internacional de los consultores de empresas y les ayudaría a competir con otras profesiones, en las que la certificación es una práctica establecida hace tiempo. Por último, la certificación debería aplicarse a individuos y no a empresas: «Ninguna auténtica profesión se puede basar en la calificación de empresas», escribió en 1962 James Sandford Smith, presidente fundador del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido.

Por otro lado, se plantean varias objeciones: que la certificación no puede garantizar sino la aplicación de criterios generales y bastante elementales de admisión a la profesión; que no puede probar que el consultor sea idóneo para un trabajo determinado; y que, después de todo, la consultoría de empresas es un negocio en sí y que un consultor que pasa la prueba del mercado encontrando a un número suficiente de clientes no necesita ningún documento que certifique su competencia.

Los que se oponen a la certificación alegan asimismo las dificultades que entraña la determinación del alcance de la consultoría de empresas, la falta de un cuerpo de conocimientos generalmente aceptado y la superposición

entre la consultoría y otros sectores profesionales. Algunas empresas importantes rechazan la legitimidad de los institutos de consultoría para certificar a sus empleados. En el mejor de los casos accederían a la certificación de individuos que actúan por su cuenta.

Avance hacia la certificación

Los hechos muestran que la certificación está haciendo lentos progresos. En varios países los institutos nacionales de consultoría de empresas han introducido un procedimiento de certificación voluntario; los candidatos que satisfacen los criterios pasan a ser «consultores de empresas autorizados». También ocurre que el consultor debe cumplir determinados criterios para pasar a ser miembro de pleno derecho en el instituto; la condición de miembro de pleno derecho equivale, por tanto, a la certificación.

Por ejemplo, los consultores pueden pasar a ser miembros de pleno derecho del Instituto de Consultores de Empresa del Reino Unido, si reúnen las condiciones siguientes:

- dedicación a tiempo completo a la consultoría de empresas;
- título o calificación profesional equivalente;
- un mínimo de cinco años de experiencia de consultor de empresas a tiempo completo (período reducido a tres años, si el solicitante es un miembro asociado y ha sido empleado por una empresa de consultoría que cuenta con un sistema de capacitación reconocido por el Instituto);
- recomendación de dos miembros del Instituto;
- entrevista con la junta de examen de las solicitudes.

Otros institutos pueden haber elegido condiciones diferentes, con inclusión de exámenes escritos, la participación en un programa especial de perfeccionamiento del consultor o la reserva de la condición de miembro a los consultores externos.

Para promover y uniformar la certificación en todo el mundo, el Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas ha establecido un modelo internacional (recuadro 6.4) como un conjunto de requisitos mínimos para pasar los procedimientos de certificación nacionales. El modelo tiene por objeto alcanzar una reciprocidad internacional entre los institutos miembros, gracias a la cual la certificación otorgada por un instituto miembro sea reconocida por otros institutos que participan en el sistema.

Sin embargo, el avance hacia la certificación ha sido lento y aún subsisten cuestiones polémicas. Pocos clientes están al tanto de la existencia de la certificación, que se utiliza, en consecuencia, raras veces como un requisito de recalificación para la selección de los consultores. El número de consultores autorizados sigue siendo pequeño: unos 3 600 en el Reino Unido (del 15 al 30 por ciento de la población de consultores, según la definición utilizada), pero no pasa de 1 700 en los Estados Unidos (aproximadamente el 2 por ciento), cifra inferior al del vecino Canadá (2 200).

Recuadro 6.4 Modelo internacional de certificación de consultor

Requisitos

Experiencia	Tres años en consultoría de empresas
Nivel de instrucción	Título reconocido o calificación profesional, o cinco años adicionales en la consultoría de empresas en lugar de un título
Edad	No existe ningún requisito de edad mínima
Tiempo de dedicación	1200 horas al año en consultoría de empresas activa durante los tres años que dan derecho a la certificación en los cinco años precedentes, y participación activa en la consultoría de empresas en la actualidad
Independencia	El propietario o el empleado de una empresa que ejerce de manera independiente o el consultor interno pueden ser elegidos para formar parte del Instituto

Procedimiento de calificación

Examen	Examen escrito o entrevista estructurada para poner a prueba los conocimientos teóricos del código de conducta profesional y el cuerpo común de conocimientos
Patrocinadores	Dos patrocinadores que sean miembros de pleno derecho o socios (consultores de gestión autorizados o certificado o título equivalente)
Referencias	Descripciones por escrito de cinco contratos o referencias de cinco clientes verificadas por medio de entrevistas

Título profesional

Título	Existe el título profesional
Retención	El miembro puede retener el título incluso después de haber abandonado la consultoría de empresas, mientras siga conservando una buena reputación

Fuente: Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas.

Concesión de licencias

La certificación y otros procedimientos análogos son voluntarios y se dejan en manos de las organizaciones privadas de consultores. La concesión de licencias o el registro oficial puede ser obligatorio. Esto significa que, para ejercer la profesión, un profesional (empresa o persona individual) debe solicitar y obtener una licencia oficial, que se concede si el profesional reúne ciertos criterios. La certificación no tiene que responder a ningún criterio. 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.

En general, los consultores de empresas tienen escasa experiencia con respecto a la concesión de licencias; sus opiniones sobre esta práctica reflejan

Recuadro 6.5 Ejemplos de concesión de licencias

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 agréés* 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.

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 austriacos tienen dudas acerca de las consecuencias reales del procedimiento sobre la promoción de las normas profesionales de la consultoría.

En la República Checa, para estar autorizado a ejercer como consultor se debe obtener una licencia profesional de una oficina comercial local, además de registrarse como empresa. Para obtener esta licencia, la empresa debe designar a «un representante técnico», quien habrá de poseer un título universitario y cinco años de experiencia en un campo correspondiente, o la enseñanza secundaria y diez años de experiencia. No se exige ninguna experiencia como consultor y la competencia efectiva no se pone a prueba. Los consultores empleados por la empresa no necesitan licencia alguna.

principalmente sus actitudes generales con respecto a la libre competencia 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 burocrática, 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.

6.5 Responsabilidad jurídica y responsabilidad profesional de los consultores

Los consultores de empresas, como cualquier otro asesor profesional, no son inmunes a ser tenidos jurídicamente por responsables en ciertos casos en los que se considere que su asesoramiento o recomendaciones han causado daños pecuniarios o pérdidas a sus clientes o, quizás, a otras personas en una relación con sus clientes. Aunque la posibilidad y la dimensión de esa responsabilidad jurídica podría ser mayor en el caso de los consultores técnicos o de informática, no es en absoluto insignificante en la esfera de la consultoría de empresas «pura». El propósito de esta sección es examinar brevemente las normas utilizadas en diversos sistemas jurídicos para determinar la responsabilidad jurídica y para evaluar la cuantía de las indemnizaciones concedidas por daños, así como la cuestión del seguro de que disponen los consultores para cubrir esa eventual responsabilidad y otros medios para que los consultores puedan protegerse al respecto.

Sin embargo, se debe señalar que en los países en donde los tribunales suelen considerar que el asesoramiento profesional de los consultores está sujeto a responsabilidad, y donde se concede a los clientes/demandantes cantidades indebidas en concepto de daños y perjuicios, un efecto negativo ha consistido algunas veces en inducir a los consultores a mostrar cierta reticencia para recomendar soluciones atrevidas, innovadoras e imaginativas para solucionar los problemas de sus clientes. En otras palabras, el temor a una posible demanda judicial puede ocasionar un exceso de cautela y la evitación de riesgos por parte de los consultores al asesorar a sus clientes. Incluso cuando existe la posibilidad de contratar un seguro (normalmente a un costo considerable) para mitigar la pérdida efectiva del consultor, el simple hecho de ser considerado responsable de negligencia o de violaciones contractuales, y las repercusiones en la fama del consultor, pueden bastar para apagar su entusiasmo y su espíritu innovador en el momento de asesorar a los clientes.

Casos y situaciones en que existe responsabilidad

Dicho esto, la responsabilidad jurídica se derivará, en principio y normalmente, sólo de una manifiesta práctica errónea en la forma de falta de profesionalismo que bordea o que se coloca de lleno en el terreno de la negligencia flagrante o del fraude. Aunque no siempre se respeta en la práctica, la norma debe consistir en que un error honesto de un juicio profesional de por sí no entraña ninguna responsabilidad jurídica en lo que respecta al consultor. Como mínimo se debería demostrar la falta de cumplimiento de una norma aceptada de meticulosidad en lo que concierne a la profesión y/o un desvío de las condiciones estipuladas en el contrato de consultoría.

Aunque no es fácil de determinar, en algunos sistemas jurídicos (muchos citan la práctica sumamente litigiosa estadounidense) se presentan y ganan con más frecuencia demandas judiciales (y los fallos o los arreglos son

más amplios) que en otros. En los países en que es así, un factor determinante puede ser la índole del demandado/consultor, es decir, si se trata de una gran empresa que, a juicio de un tribunal o jurado, puede pagar grandes indemnizaciones. Puede producirse el mismo efecto cuando se sabe que el consultor demandado está amparado por un seguro y se considera que la empresa de seguros dispone de grandes reservas. En ambos casos el descubridor de los hechos, jurado o juez, puede prestar menos atención a una investigación profunda de las faltas reales del demandado. En realidad, en algunas sociedades puede existir una postura que refleje la idea de que cuando ha habido pérdidas, tiene que haber recursos legales. En cualquier caso, existe una tendencia a encontrar más fácilmente responsabilidad y a indemnizar los daños (a veces problemáticos) con más generosidad, lo que justifica el examen y de ser posible unas medidas defensivas por parte del consultor de empresas profesional ⁴.

Se debe advertir que normalmente el consultor no se puede defender afirmando que se limitó a dar consejos o formular recomendaciones. El cliente tiene el «derecho» a contar con los conocimientos técnicos que se supone posee el consultor. El hecho de que el cliente no tenga ninguna obligación en absoluto de seguir ese asesoramiento o de aceptar esas recomendaciones importa poco, jurídicamente hablando, cuando se puede demostrar que lo hecho por el consultor era patentemente poco profesional y no estaba a la altura de las normas de la profesión. Por supuesto, para que un demandante gane un caso, en principio es preciso demostrar que los daños o las pérdidas se derivaban directamente de seguir el asesoramiento y las recomendaciones del consultor. En otras palabras, la pérdida o «daño» debe estar en relación directa con la negligencia (o falta de cumplimiento contractual) del consultor.

Otro aspecto significativo de esta cuestión es la situación financiera del consultor de empresas y, en particular, del consultor individual o de la empresa de consultoría muy pequeña. Si la consultoría se organiza como una sociedad de responsabilidad limitada, o incluso si tiene una estructura de sociedad anónima, su activo puede no ofrecer al supuesto cliente perjudicado la posibilidad de una recuperación financiera que corresponda a la pérdida o a los daños sufridos, o que sea por lo menos suficiente para que económicamente valga la pena incoar un procedimiento judicial.

Reducción al mínimo de la responsabilidad

Una forma de reducir al mínimo la posible responsabilidad jurídica consiste en que los consultores se aseguren de que el mandato y las especificaciones de la consultoría estén establecidos con claridad y sin ambigüedades en el contrato de consultoría. No es raro que las ambigüedades a este respecto despierten expectativas en el cliente que no estaban en la mente del consultor. Esos equívocos pueden, a su vez, dar origen a alegaciones de falta de cumplimiento del contrato por parte del consultor y a reclamaciones y

procesos. Esas situaciones se podrían evitar si se pusiera la debida atención en el momento de redactar el contrato.

Otro medio de atenuar, cuando no de eliminar, la posible responsabilidad del consultor consiste en que éste negocie una cláusula en el contrato de consultoría en el que esa responsabilidad se limite a una suma indicada. Al parecer, es frecuente encontrar cláusulas en donde se especifica que la responsabilidad máxima del consultor por incumplimiento o cumplimiento incorrecto de sus deberes profesionales (o por violación del contrato de consultoría) se limitará a una cuantía especificada o a la suma total de los honorarios. Obviamente, esa cláusula debe negociarse y convenirse de común acuerdo, y su contenido dependerá del poder de negociación relativo del consultor y del cliente.

Dada la tendencia a litigar que predomina en ciertos países, en algunos de éstos existe la práctica de que los consultores incluyan una cláusula de arbitraje en el contrato de consultoría. Esas cláusulas suelen prescribir que en caso de desacuerdo en cuanto al cumplimiento de las obligaciones del contrato, o en caso de controversias que se deriven de otro modo del contrato, se ha de recurrir a un arbitraje convenido (un solo árbitro o una junta arbitral) más que a los tribunales. En esta modalidad de solución de las controversias, la idea consiste en que el arbitraje con respecto a las reclamaciones de los clientes ante un árbitro o junta arbitral competente e imparcial garantizará que el consultor no sea una víctima inocente de la tendencia de ciertas partes a ir a juicio por naderías y a que las decisiones judiciales se ajusten a la realidad. Por supuesto, una cláusula de ese tipo debe ser aceptada por el cliente, el cual, algunas veces, podrá tomar la iniciativa de incluir una cláusula de arbitraje en el contrato de consultoría para proteger mejor sus intereses.

Pólizas de seguro sobre la responsabilidad profesional

Los consultores de empresas han comenzado a considerar con seriedad la concertación de seguros de cobertura de las faltas y la responsabilidad profesionales para protegerse contra posibles desastres económicos resultantes de la práctica de su profesión. En algunas situaciones, el cliente puede insistir en que el consultor concierte un seguro adecuado para estar protegido en caso de que se produzcan daños o pérdidas debido a las actividades del consultor. Cabe asimismo mencionar que los consultores pueden asegurarse sea en general para un período dado o con respecto a un único proyecto. En realidad, el contrato de seguros es práctica corriente para muchas de las grandes empresas de consultoría, y en particular para aquéllas cuya práctica puede crear la posibilidad de reclamaciones costosas por parte de los clientes. No obstante, la cobertura de seguro puede ser bastante cara, con partidas «deducibles» bastante elevadas (la contribución del asegurado a la cobertura de las pérdidas) y no existe en todas partes. En los países en que existe, las primas pueden representar un porcentaje considerable de las facturas brutas (equi-

valente al 5 por ciento o más con respecto a los consultores, que se considera presentan riesgos más elevados).

Esa cobertura de seguro no está muy uniformada, ni siquiera en los Estados Unidos y el Reino Unido, donde es más común que en otros países. En consecuencia, las políticas tanto en lo que respecta a las condiciones de los riesgos cubiertos, las cuantías «deducibles», las primas y otros aspectos frecuentemente se tienen que negociar entre el consultor y el asegurador. En esas negociaciones, el carácter particular de las consultorías típicas o concretas realizadas por el consultor figurará de manera destacada en la evaluación del componente riesgo. En algunos países parece existir cierta tendencia a que las asociaciones profesionales acuerden o patrocinen seguros de responsabilidad individual o de grupo por cuenta de sus miembros.

Por último, los consultores desearían considerar la posibilidad de que su cobertura de seguro incluya las reclamaciones por lesiones personales de terceros (por ejemplo, los empleados o clientes del cliente) que pueden tener pretensiones relacionadas supuestamente con las actividades y las recomendaciones del consultor.

Conocimiento de la responsabilidad y jurisdicciones diversas

En cualquier caso los consultores deben ser conscientes, por lo menos en forma general, de la virtual responsabilidad a que pueden estar expuestos en la realización de sus contratos de consultoría. Esto tiene mayor importancia (y resulta más difícil) cuando los consultores trabajan en varios países y están, por tanto, sometidos a una legislación y a una jurisprudencia diferentes según el país en el que se realice la consultoría. A este respecto, puede existir la posibilidad de que el contrato de consultoría especifique la ley reguladora (aplicable) de producirse alguna reclamación jurídica en relación con el acuerdo, remitiéndose a un país particular que está relacionado de una u otra forma con la relación contractual (por ejemplo, lugar de concertación del contrato, domicilio de alguna de las partes, lugar donde se ejecuta el contrato, etc.).

Por esta y otras razones relacionadas con la consultoría, es posible que el consultor desee recabar un asesoramiento jurídico competente, en particular cuando el cometido puede entrañar más que un riesgo mínimo de posible responsabilidad. Al valerse de su posibilidad de recurrir a asesoramiento jurídico, en algunos casos particulares los consultores pueden recabar la ayuda de abogados especializados en responsabilidad jurídica de los profesionales, que son cada vez más numerosos en algunos países.

Responsabilidad profesional

Quizás sea oportuno terminar este capítulo con algunas reflexiones sobre la relación entre la responsabilidad jurídica y la responsabilidad profesional en el campo de la consultoría. En general, se trata de una relación entre

derecho y ética. La responsabilidad jurídica de los profesionales es un concepto jurídico. Es la ley la que se lo impone a los profesionales y es aplicable, si existen normas legales adecuadas y un marco institucional para aplicarlas. En cambio, la responsabilidad profesional se puede definir como un conjunto de valores, normas y restricciones voluntariamente adoptados y autoimpuestos, que reflejan la concepción de los profesionales de su función en la economía y en la sociedad, y su responsabilidad con los clientes. Es un concepto ético y cultural. Las diferencias en la aplicación de la responsabilidad jurídica en diversos países se deben a la existencia de diferentes sistemas jurídicos. Las diferencias en la responsabilidad profesional reflejan culturas sociales y profesionales diferentes.

Como se ha visto en las secciones precedentes del presente capítulo, la responsabilidad profesional abarca un amplio campo de cuestiones en las que un consultor puede y debe optar entre diferentes modos de comportamiento. La calidad y el servicio de consultoría es el mejor ejemplo. En la mayor parte de los cometidos, la calidad de los servicios proporcionados dependerá total o predominantemente del propio juicio del consultor, el cual a su vez se orientará por su sentido de responsabilidad con respecto al cliente. La responsabilidad jurídica será aplicable sólo a un número muy reducido de casos extremos, donde la calidad del servicio ha descendido a un nivel de práctica incorrecta que ha causado daños y perjuicios al cliente.

Una concepción sólida de la responsabilidad profesional, y no un contrato de consultoría prudentemente redactado, es la mejor garantía, por consiguiente, para ayudar al consultor a evitar la responsabilidad jurídica. La mayor parte de los casos en donde se plantea la responsabilidad jurídica de los consultores o de otros asesores profesionales no se deben a mala intención, sino a violaciones evidentes de la responsabilidad profesional tales como búsqueda de hechos e investigaciones insuficientes, nombramiento de un personal incompetente, juicio precipitado y superficial, u omisión en la información facilitada al cliente de los peligros que se corren y de las cuestiones que deberían tomarse en consideración.

Como se ha explicado en el presente capítulo, las asociaciones de consultores profesionales siguen la política de definir normas éticas y de comportamiento que sitúan la responsabilidad profesional de sus miembros por encima de los requisitos legales. De esta manera, las asociaciones profesionales orientan y educan a sus miembros y protegen la profesión. Esta protección incluye asimismo procedimientos y medidas disciplinarios en casos de violación de los códigos deontológicos. No obstante, en la consultoría de empresas esas medidas disciplinarias suelen ser excepcionales y su repercusión sigue siendo limitada. Las asociaciones profesionales pueden ocuparse de casos de conducta contraria a los códigos adoptados, si esos casos se señalan a su atención. No disponen de mandato ni de recursos para actuar, de manera permanente, como inspectores del comportamiento profesional de sus miembros.

En consecuencia, a final de cuentas es la empresa consultora la que debe

definir directamente su percepción de la responsabilidad y la integridad profesionales. Esto incluye la inculcación de un elevado sentido de la responsabilidad profesional en todo consultor empleado por la empresa.

¹ Véase Institute of Management Consultants: *The ascendancy of professionalism* (Londres, 1993), pág. 15.

² Para un examen reciente del tema, véase A. Stark: «What's the matter with business ethics?», en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1993, págs. 38-48.

³ G. Lippitt y R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, University Associates, 1978), California, pág. 74.

⁴ En algunos países, en los últimos años se ha puesto de manifiesto una contratendencia. Esta evolución legislativa y práctica se debe probablemente a una reacción de los legisladores y del poder judicial con respecto al exceso de los años precedentes.

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

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 difícil 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 sus éxitos del pasado con otros clientes no significan en modo alguno una garantía de que se repetirá el éxito. Además, el cliente puede haber decidido hablar con varios consultores antes de elegir a uno para el cometido.

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 empatía, 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.

Todo el conjunto de actividades iniciales de contacto descritas en el presente capítulo se refieren a *nuevos* encargos con *nuevos* clientes. Si un con-

sultor vuelve a una organización cliente conocida para hacerse cargo de otra tarea, los preparativos se simplificarán. No obstante, incluso en estos casos, no hay que olvidar que un nuevo cometido con un cliente anterior puede entrañar el esclarecimiento de relaciones nuevas entre personas.

7.1 Contactos iniciales

El consultor establece 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 25). 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.

Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones 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 o a presentar propuestas. 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 gestión en su organización y la necesidad de contar con un asesoramiento independiente y por algún motivo decide recurrir a un consultor de empresas. Además, el cliente 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 contrato. 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 asociados o miembros 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.

Preparación de las reuniones iniciales

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 fami-

liarizado 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, del 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 del sector industrial. En cuanto a la tecnología, conviene saber si el cliente espera que el consultor la conozca, o simplemente que esté al tanto de sus principales características y tendencias.

Con respecto a la situación de la empresa del cliente, el consultor necesita alguna información escogida 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).

Objeto de la reunión

La reunión es una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante: quiere que el cliente hable de su empresa, 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,

Recuadro 7.1 Qué busca un comprador

- Al elegir a un profesional, no estoy comprando sólo un servicio, sino que estoy estableciendo una relación. Su tarea consiste en ganarse mi confianza, poniendo el acento en la palabra «ganarse».
- Su comportamiento durante la entrevista (o proceso de presentación de propuestas) se considerará que representa lo que será su manera de actuar una vez que lo haya contratado.
- Lo primero que atraerá mi atención es su preparación. Pocas cosas me fastidian tanto como que alguien me empiece a preguntar algunos datos básicos acerca de mi empresa o situación que podía haber descubierto de antemano. La preparación es la oportunidad de demostrar la iniciativa.
- Los profesionales que muestran un deseo excesivo de impresionarme me dejan insensible. No quiero que me hable de usted y de su empresa, quiero hablar de mí y de mi situación. Quiero que me muestre una comprensión solidaria de mi función en la empresa.
- Tiene que hacerme un favor para que yo le haga un favor. La mejor manera de conquistar mi confianza consiste en ayudarme desde el principio.
- Instrúyame. Dígame algo que no sepa. Demuéstreme su creatividad.
- Para evitar ser arrogante, condescendiente y pomposo, transforme sus afirmaciones en preguntas. De ese modo, convertirá posibles signos de una postura aseverativa en pruebas de que respeta mis opiniones y de que me hace participar en el proceso de reflexión.
- No empiece diciéndome cómo puedo resolver mis problemas hasta que tenga conciencia de que existe un problema o una oportunidad. Convéncame de que el asunto tiene la suficiente importancia para ocuparse de él.
- Si lo interrumpo, responda a mi pregunta. Si hago una pregunta, quiero ver cómo se maneja, y no cómo pone en práctica su publicidad habitual.
- No trate de convencerme con técnicas de «conclusión de la cuestión». Si intenta usted apurarme, lo consideraré como una muestra de que tiene más interés en vender el producto que en ayudarme.
- La clave es la empatía, a saber, la capacidad para penetrar en mi mundo y ver con mis ojos.

Fuente: Extractos de D. Maister: «How clients choose», en *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993).

sus intereses personales, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar con los consultores asumiendo tipos diferentes de funciones. El consultor decide cuál es la mejor manera de describir la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar en la organización cliente. Debe asegurarse de que el cliente entiende cuáles serán sus propias funciones y responsabilidades (véase también el capítulo 3).

El objetivo fundamental del consultor en la reunión será convencer al cliente de que está eligiendo lo que le conviene. «A menos que sus cualidades sean realmente excepcionales, los profesionales nunca son contratados debido a sus capacidades técnicas. Las capacidades excelentes son fundamentales para pasar a formar parte del grupo final que será tomado en

consideración, pero son otros factores los que determinan la contratación»¹ (recuadro 7.1).

La persona que invita al consultor a la organización puede no ser el «cliente de contacto» ni el «cliente principal» tal como se describe en la sección 3.3, es decir, la persona a la que «ataña 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 la jerarquía 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 se establezca una relación entre ellos.

El cliente quizás desee examinar el trabajo que se propone con otros clientes del consultor, anteriores o actuales, 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 haya presentado su propuesta y hecho una oferta al cliente (sobre los honorarios de los consultores, véase el capítulo 26).

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 problema², el examen puede pasar a ocuparse de las disposiciones relativas a ese diagnóstico y abarcar:

- el alcance y objetivo de 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, de 30 a 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 uno o dos 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 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 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 y del trabajo que deberá realizar el consultor. 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 (véase la sección 7.3) 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 de 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 su empresa y sus competidores; si está relajado o tenso; etc. Llega un momento, 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 en 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 personalmente 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 uno a cuatro días. Cuando se trata de cometidos más difíciles relativos a diversos aspectos de la empresa del cliente, pueden requerirse de cinco a diez días. 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 diagnóstico 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.

Algunas pautas metodológicas

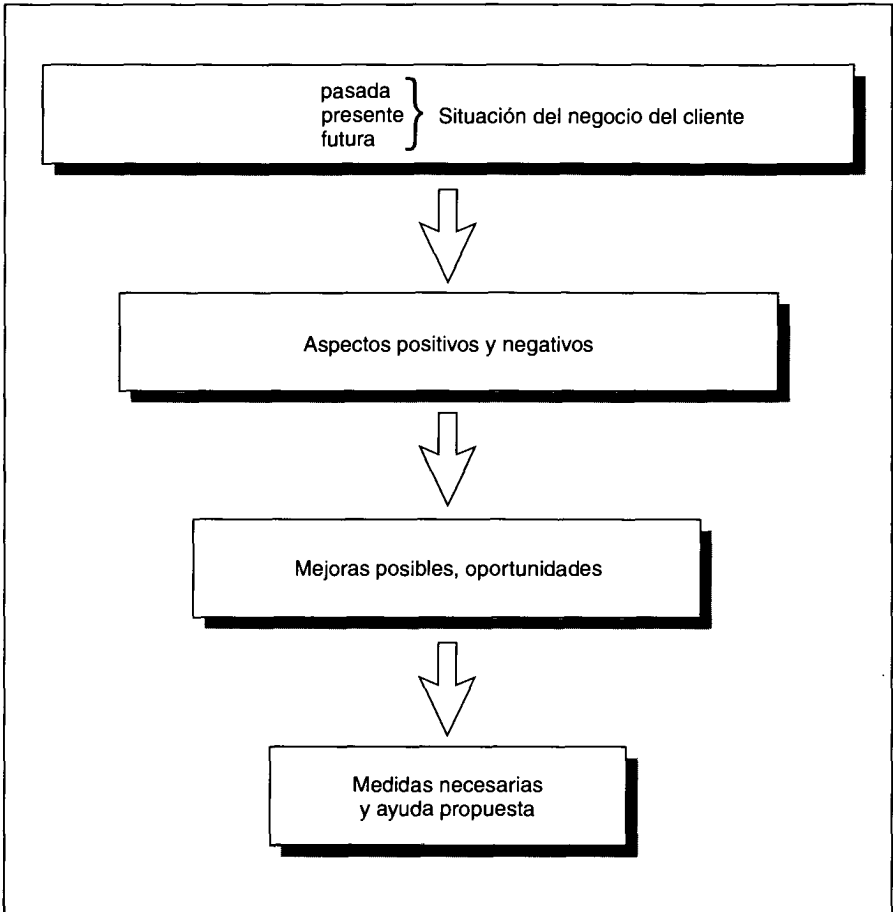
El diagnóstico preliminar de los problemas sigue las mismas normas y procedimientos básicos y utiliza las mismas técnicas analíticas que cualquier diagnóstico de un problema. Esto se examinará de manera pormenorizada en el capítulo 8. Además, los consultores de empresas han elaborado ciertos métodos y pautas para efectuar una rápida evaluación de las empresas de los clientes.

El diagnóstico incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas 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.

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 fu-*

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



turas probables que se reflejan en los planes existentes y que evalúa el consultor personalmente. 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 recomienda que el consultor pase *de lo general a lo particular*: de objetivos globales e indicadores generales de rendimiento a las razones de un rendimiento inferior a lo normal o de las oportunidades perdidas (o de oportunidades futuras interesantes) 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:

- relaciones y proporciones entre los principales procesos, funciones y 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);
- contribución de las principales divisiones y líneas de productos (servicios) a los resultados (rentabilidad, imagen, etc.) logrados por la organización en conjunto.

Un enfoque amplio y global se combina con un *enfoque funcional*, 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 improductivas, 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.

En resumen, este método indicará al consultor si el trabajo previsto puede aportar una contribución significativa a los objetivos principales de la organización cliente y qué relaciones y vinculaciones esenciales podrían influir en el cometido.

La utilización de comparaciones

El consultor tiene plena conciencia de que cada organización cliente es especial y deberá ser tratada como tal. Pese a ello, necesita puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias, perspectivas de desarrollo y mejoras deseables. El consultor 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 objetivos, 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);
- los niveles sectoriales de que tiene conocimiento la empresa 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 lo que él cree.

El consultor debe efectuar comparaciones no sólo cuando trabaja con cifras, sino también al evaluar información cualitativa (por ejemplo, la estructura de la organización, la cultura de la empresa, las aplicaciones de la informática, o las técnicas de estudio de mercado utilizadas). En otras palabras, el trabajo del consultor se facilita en gran medida si puede preguntarse qué niveles de rendimiento y qué clases 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 y de comparación de las organizaciones (por ejemplo, por sector, tipo de producto, dimensión, propiedad del capital social, mercados atendi-

dos, 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 oficinas más noveles de la profesión les interesa adquirir o ir constituyendo esa documentación³.

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

Sería 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 metas, objetivos y 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.

Fuentes de información

Todo diagnóstico atinado se basa en el rápido acopio de información selectiva que revela el tipo y el grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente. Los datos del diagnóstico suelen ser de índole global. 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

Recuadro 7.2 Materiales de información para los estudios preliminares

Publicaciones del cliente:

- 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;
- estudios económicos;
- material de promoción de ventas como catálogos y folletos publicitarios;
- comunicados de prensa, entrevistas concedidas por los directores, etc.

Información procedente de otras fuentes publicadas:

- situación y tendencias del sector económico del cliente, con inclusión de la evolución tecnológica;
- información sobre las empresas del sector;
- estudios sobre las perspectivas industriales;
- estadísticas e informes comerciales;
- normas industriales y coeficientes esenciales de la empresa;
- reglamentaciones que ha de tener en cuenta el cliente;
- datos sobre el impuesto sobre la renta de la sociedad (si se publican);
- relaciones de trabajo.

Registros e informes internos del cliente:

- información sobre sus recursos, objetivos, planes y rendimientos;
- información sobre la planta, el equipo y las tecnologías utilizadas;
- informes sobre los resultados financieros y costos de las actividades, los servicios y los productos;
- actas sobre las reuniones de la junta y del comité de dirección;
- declaraciones fiscales;
- estadísticas sobre las ventas;
- movimiento de materiales;
- evaluación del personal.

Archivos de documentación de la oficina o dependencia de consultoría:

- información sobre el cliente, si no es nuevo;
- información sobre el sector y organizaciones análogas.

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 y los registros* (recuadro 7.2), la observación y las entrevistas efectuadas por los consultores, y los contactos fuera de la organización cliente.

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 utilísimas 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 cliente personalmente. 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 cliente puede contactar personalmente a algunos órganos externos (por ejemplo, asociaciones de empleadores) y debe estar al corriente de todo contacto del consultor. Hablar con sus clientes es una fuente esencial de información, pero estos contactos no deben efectuarse sin el acuerdo de la organización cliente.

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 técnicas 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 personalmente.

Por ejemplo, algunos consultores 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 y se ponen de acuerdo sobre una lista conjunta y sobre las prioridades. 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 celebran otras reuniones, en las 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 o proceso de la organización 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. A menudo es más eficaz que los grupos examinen los procedimientos de la organización en lugar de tareas y dependencias fragmentadas.

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, solución de problemas y mejora del rendimiento. 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. Al consultor se le puede contratar para que coopere en trabajos complementarios de grupo o para que trabaje aisladamente con miembros individuales del grupo (véase también el capítulo 18).

El autodiagnóstico puede ser realizado individualmente por la empresa cliente desde el comienzo. El consultor puede facilitar listas de verificación e instrumentos metodológicos al cliente. O el cliente aplica su propio método de diagnóstico basado en la experiencia y las prácticas de la industria y la función del consultor estriba en verificar el autodiagnóstico del cliente para completarlo y darle precisión. El consultor ayudaría asimismo al cliente a considerar su empresa desde una perspectiva más amplia.

En la sección 4.6 se describen otros métodos y enfoques.

Recuadro 7.3 Mandato-Lista de verificación

1. Descripción del problema o de los problemas que se han de resolver.
2. Objetivos y resultados previstos del cometido (qué se ha de lograr, producto final).
3. Información de base y de apoyo (sobre la organización cliente, otros proyectos y consultorías conexos, esfuerzos precedentes para resolver los problemas, etc.).
4. Proyecto de presupuesto o límite de recursos.
5. Calendario (fechas de iniciación y terminación, etapas fundamentales y fechas de control).
6. Informes provisionales y definitivos (fechas, forma de presentación, a quién, etc.).
7. Aportaciones del cliente (información y documentación adicionales, tiempo de personal, apoyo de secretaría, medios de transporte, etc.).
8. Exclusiones del cometido (tareas que no constituirán su objeto).
9. Restricciones y otros factores que podrían influir en el proyecto.
10. Contactos y direcciones.

7.3 Mandato

El mandato (véase el recuadro 7.3) es la declaración inicial del trabajo que ha de realizar el consultor. Como se ha mencionado en la sección precedente, cuando el consultor se reúne por primera vez con el cliente, puede descubrir que éste ya ha preparado el mandato, es decir, las atribuciones correspondientes a su cometido. Se trata de un método adoptado por una categoría de clientes que prefieren determinar su propio problema y hacer su diagnóstico antes de hablar con el consultor.

Existe una segunda categoría de clientes cuya práctica consiste en redactar el mandato después de que el consultor haya realizado el diagnóstico preliminar del problema. Pueden recurrir a un consultor para que efectúe el diagnóstico preliminar y redacte el mandato. Ese mandato se utiliza luego para poner en marcha un procedimiento oficial de selección con el fin de designar a un consultor para que ejecute la tarea. El consultor empleado para preparar el mandato puede incluso quedar excluido de este procedimiento.

Una tercera categoría de clientes no elabora ningún mandato oficial al preparar un cometido y elegir a un consultor. Esos clientes dejan que la determinación del trabajo que ha de realizar el consultor se estipule en el contrato de consultoría.

A continuación se explican las razones principales de estas prácticas diferentes.

- 1) Si se establece un mandato:
 - la política del cliente consiste en realizar la mayor parte posible del trabajo analítico y de planificación antes de considerar la posibilidad de

recurrir a un consultor; a menudo así sucederá con los cometidos que abordan cuestiones técnicas circunscritas y bien definidas;

- el cliente (normalmente en el sector público) se ve obligado por los reglamentos vigentes a establecer un mandato oficial y a obtener su aprobación, como etapa inicial de un procedimiento regular de selección de un consultor.

2) Si no se establece un mandato:

- el cliente (normalmente en el sector privado) prefiere ocuparse de forma directa de la selección del consultor, efectuar un diagnóstico preliminar del problema y definir el alcance del cometido junto con el consultor. El cliente confirma luego la elección sobre la base de una propuesta (oferta) recibida del consultor, sin pasar por la etapa intermedia del establecimiento de un mandato.

La mayor parte de los consultores de empresas pueden adaptar su enfoque a estas diversas preferencias de los clientes. Con todo, cuando se le presenta un mandato redactado por el cliente u otro consultor, el consultor debe ser prudente al decidir si acepta ese mandato al pie de la letra. Si el mandato describe un cometido que no es factible, el consultor podría encontrarse cazado en una trampa.

7.4 Estrategia y 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 consultor 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 ofrece 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 (véase el capítulo 3) 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, la modalidad de consultoría elegida, el ritmo de las actividades 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 7.5 *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 una 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 descubiertos 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 de los objetivos, las tendencias 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 cuantificada*, 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 entienda 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 ciento). 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 la lógica del proceso de consultoría esbozada brevemente en la sección 1.4 y descrita de manera pormenorizada en los capítulos 7 y 11, pero la ajustará a la índole del cometido y a las condiciones y preferencias del cliente. 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 al 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 financieras 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 que considera más apropiados 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 ellos;
- 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.

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 computarización, investigaciones, asesoramiento jurídico y otros servicios) con especificación de su costo;
- el cliente (tiempo de la dirección y del personal, dispositivos de enlace, apoyo administrativo, instalaciones de oficina, recursos para efectuar pruebas, trabajo experimental, computarización, etc.).

Obviamente, el cliente desea saber qué recursos proporcionados por el consultor habrá que utilizar y pagar. 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 26.7.

7.5 Propuesta presentada al cliente⁴

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: informes 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. Además, la forma de la propuesta podrá corresponder a la forma del contrato de consultoría que se va a firmar.

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

Secciones de la propuesta

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

- sección técnica;
- sección relativa al personal;
- sección relativa a los antecedentes del consultor;
- sección de las condiciones financieras y de otra índole.

En *la sección técnica* se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, el objetivo que se persigue, 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 a 7.4.

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 explicando 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 está seguro de 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 de quienes realizarán la tarea. Entre esos nombres figuran los de los consultores principales (asociados, directores de proyectos) 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 seis a ocho 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 de las condiciones financieras y de otra índole* 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 indicaciones relativas al pago de los honorarios, al reembolso de los gastos y a la liquidación de todos los compromisos. Si el cliente aplica un procedimiento de selección, la sección financiera deberá presentarse por separado.

El consultor puede disponer de una descripción uniforme de las cláusulas de su contrato y adjuntarla a la propuesta. A la inversa, algunos clientes

insisten en utilizar sus propias condiciones y el consultor tendrá que cumplirlas si no quiere perder el contrato.

Presentación de la propuesta

Muchos 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 estos casos, quizás pasen varias semanas o meses antes de que el cliente esté en condiciones de comunicar su decisión.

El consultor deseará saber con qué criterios se lo va a juzgar. Por regla general, el cliente le comunicará esos criterios en la invitación 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 ciento a la experiencia general de la empresa consultora, del 25 al 40 por ciento al plan de trabajo y del 40 al 60 por ciento al personal esencial propuesto para el cometido⁵. 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.

Recuadro 7.4 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. Fuentes en las que no se puede confiar.
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 reunida 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.

En lo referente a los honorarios, muchos 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 el capítulo 26).

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 (recuadro 7.4). 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 y si varias dependencias de la misma empresa consultora o de servicios múltiples pueden estar en contacto con la misma organización cliente sobre diversos asuntos.

7.6 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 trabajar juntos en un cometido o proyecto⁶. ¿Cuál es la forma usual de ese contrato? ¿Qué podemos recomendar a nuestros lectores?

Las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país. Un consultor neófito debe solicitar asesoramiento jurídico 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, las prácticas contractuales de los servicios profesionales están bastante bien definidas y se dispone de suficiente bibliografía al respecto. 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. En el recuadro 7.5 se enumeran los aspectos de las tareas de consultoría a que normalmente se hace referencia en el contrato. Estos aspectos no representan secciones de un contrato uniforme, dado que existen diversas variaciones posibles (para más detalles, véase el apéndice 5).

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.

Recuadro 7.5 Aspectos incluidos en un contrato-Lista de verificación

1. Las partes contratantes (el consultor y el cliente).
2. Alcance del cometido (tal como se ha examinado en las secciones 7.4 y 7.5: 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. Procedimientos 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 —véase la sección 6.5).
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. Firmas y fechas.

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. Si se utiliza un acuerdo verbal, el consultor puede presentar una relación detallada de lo que se ha acordado, en su propio beneficio y para que los colegas de su empresa estén plena y correctamente informados. Puede ser conveniente enviar una copia de información al cliente.

Carta de acuerdo

Una carta de acuerdo (también llamada carta de compromiso, de nombramiento, de confirmación o de intenciones) 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, 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 uniforme de contrato. La mayor parte de los consultores de empresas son bastante flexibles y aceptan diversas 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 imaginación y 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 (tal como se ha 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 D. Maister: «How clients choose», en *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993), pág. 112.

² 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, etc.

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

⁴ Para un examen más detallado de la selección de consultor, con inclusión de diversos procedimientos, criterios y formas de contrato, véase M. Kubr: *How to select and use consultants: A client's guide* (Ginebra, OIT, 1993).

⁵ *Guidelines for the use of consultants by World Bank borrowers and by the World Bank as executing agency* (Washington, DC, Banco Mundial, 1981), pág. 14.

⁶ Véanse también Kubr, *op. cit.*, caps. 4 y 6; H. L. Shenson: *The contract and fee-setting guide for consultants and professionals* (Nueva York, Wiley, 1990); y N. Pyeatt: *The consultant's legal guide* (Washington, DC, Belmont Books, 1980).

8.1 Marco conceptual del diagnóstico

¿Qué es el diagnóstico?

El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia.

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

Se considera a veces que el diagnóstico consiste en reunir, escrutar y analizar ingentes cantidades de datos, con inclusión de muchos que no tienen relación alguna con el objetivo del cometido. Esta es, no obstante, una concepción errónea. Aunque es cierto que no puede haber diagnóstico sin datos y hechos, es también cierto que: *a)* el diagnóstico abarca mucho más que una recopilación y análisis de datos; y *b)* un diagnóstico eficaz se cir-

cunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto.

En principio, el diagnóstico de un problema no incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se llevará a cabo en la fase siguiente de planificación de la acción. El diagnóstico puede incluso desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o de que el objetivo buscado no se puede alcanzar y el problema no justifica el esfuerzo.

Con todo, en la práctica suele ser difícil o improcedente hacer una estricta distinción y trazar una línea divisoria entre las fases de diagnóstico y planificación de la acción e incluso de ejecución del proceso de consultoría. No es sólo que el diagnóstico establezca las bases para el trabajo que se efectuará a continuación, sino que con él se pondrán al descubierto y se analizarán posibles soluciones. En las entrevistas puede resultar imposible y poco conveniente limitarse a examinar los problemas y sus causas, evitando cuidadosamente abordar un contexto más amplio y las posibles soluciones. En consecuencia, las actividades que en nuestro texto están separadas por razones metodológicas tendrán que ser agrupadas por el consultor en funciones de una manera práctica, que es probable produzca resultados en el caso particular del cliente.

Replanteamiento del problema y objetivo

El plan del cometido preparado durante la fase inicial y confirmado en el contrato de consultoría (véanse las secciones 7.2 a 7.5) ha proporcionado las pautas y un calendario básico para el diagnóstico. Sin embargo, puede necesitar una revisión y un ajuste antes de que comience el trabajo de diagnóstico. Es posible que transcurran varios meses entre el final de la fase inicial y el comienzo de la fase de diagnóstico, y la situación y forma de pensar del cliente pueden haber evolucionado.

Además, muchos contratos de consultoría se firman sobre la base de un problema general y vago y definiciones del objetivo. Cuando el trabajo se inicia realmente, el consultor puede descubrir que el cliente quiere algo distinto o que tiene una interpretación diferente de las condiciones generales e imprecisas utilizadas en el texto del contrato. A menudo, ello se debe a que las personas que comienzan a trabajar juntas en el proyecto son diferentes (tanto del lado del cliente como del lado del consultor) de las que negociaron y firmaron el contrato. No basta explicar lo que se pretendía, puesto que puede existir un desacuerdo auténtico con respecto al problema inicial y a la definición del objetivo.

Por ese motivo, siempre es útil revisar y replantear el problema y el objetivo de la consultoría al iniciar el diagnóstico. A esos efectos, se podría organizar una reunión especial con el cliente. La experiencia demuestra que en la inmensa mayoría de los cometidos son inevitables algunos ajustes en los objetivos y en el calendario cuando se da principio al trabajo.

El personal de la organización y el diagnóstico

Existe otro fenómeno importante. Como sabemos, el simple hecho de que un consultor de empresas esté presente en la organización y empiece a formular preguntas ya 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 el 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 hubiera hecho.»

Esto puede tener efectos muy positivos. Al elaborar de modo gradual un cuadro completo de la situación, 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, la actividad de recopilación 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 el personal de la organización cliente estará mejor dispuesto 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 de modo considerable durante el diagnóstico. Si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde para solicitar la participación del personal en la elaboración y puesta en práctica de propuestas de 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.

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 se inicie su tarea el consultor. Como los clientes no siempre son 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 (véase también la sección 27.2).

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 e incluso a los colegas de la empresa. 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 del objetivo del proyecto, 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 diagnóstico. El cliente y su personal necesitan saber cómo está avanzando el trabajo asignado, qué hechos se han probado, qué soluciones se están formulando 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.

8.2 Objetivos y problemas del diagnóstico

Objetivos

En *Breakthrough Thinking*, Gerald Nadler y Shozo Hibino explican por qué es fundamental concentrarse en los objetivos para resolver adecuadamente el problema¹. Insisten en que la determinación de los objetivos del trabajo para resolver un problema garantiza que los esfuerzos se concentrarán en los sectores donde pueden tener el mayor impacto. En lugar de iniciar el diagnóstico preguntando «¿Qué falla aquí? ¿Qué sucede?», el consultor debe preguntar primeramente «¿Qué estamos tratando de lograr? ¿Qué estamos tratando de hacer?». Esto ayudará a evitar: *a*) el impulso convencional a empezar por reunir datos y analizar la situación, y *b*) esforzarse por lograr una solución a un problema erróneo o aceptarla («avanzar más rápido en la mala dirección»).

Debe establecerse el conjunto de objetivos que ha de alcanzar el proyecto. De este modo el consultor entenderá que existe una amplia variedad de motivaciones y de posibles resultados en la aplicación de los cambios a una situación existente. El problema se considerará desde el ángulo correcto, si el conjunto de objetivos enumerados es lo suficientemente amplio, con inclusión de objetivos pequeños e inmediatos, así como objetivos muy amplios y de gran alcance que quedan fuera de cualquier posibilidad de aplicar una solución.

A continuación convendrá determinar *el objetivo prioritario*. Ese objetivo deberá satisfacer la totalidad o la mayoría de los criterios examinados y elegidos por el consultor y el cliente (como los deseos de la dirección de la empresa, beneficios financieros potenciales, factores de costo y capital, limitaciones de tiempo, restricciones impuestas por la legislación, posibilidades futuras de desarrollo, posibilidades de empleo, oportunidades de aprendizaje, etc.). Se eliminarán los objetivos pequeños, limitados y triviales que no pueden satisfacer esos criterios. Unos objetivos de excesiva amplitud, distantes, arriesgados, costosos y poco realistas, así como los objetivos que los accionistas no están dispuestos a respaldar, se eliminarán igualmente.

Problemas

Puede que sea útil recordar lo que se ha dicho acerca de los problemas empresariales y gerenciales en la sección 1.2. Existe un problema si: *a*) hay una diferencia entre dos situaciones: una real (pasado o presente) y una potencial o deseada (pasada, presente o futura), y *b*) alguien está preocupado acerca de esta diferencia y desea cambiarla. Esta diferencia enmarca el problema del que se supone ha de ocuparse el consultor.

Por consiguiente, para establecer esta diferencia o discrepancia compararemos dos situaciones. No es tan difícil descubrir qué estaba o está realmente sucediendo, es decir, *la situación real*. En el presente capítulo des-

Recuadro 8.1 El objetivo prioritario

En el ejemplo de una empresa, el problema que se presentó a un consultor se describió como un deterioro de la calidad de varios productos importantes y un número creciente y frecuente de quejas de los clientes acerca de la calidad. En el debate sobre los posibles objetivos de un proyecto de consultoría se fijó un conjunto de objetivos:

- restablecer la calidad al nivel anterior y evitar su deterioro;
- evitar las quejas de los clientes;
- mejorar la gestión de la calidad (con inclusión de una mejor motivación para lograr y mantener una buena calidad);
- aumentar la satisfacción de los clientes;
- lograr una imagen de productor de alta calidad;
- transformarse en la empresa líder del sector en el plano internacional respecto de la calidad.

El objetivo principal elegido fue «aumentar la satisfacción del cliente» y abarcaba objetivos más reducidos, como el mejoramiento de la calidad de los productos y la gestión de la calidad, pero eliminaba objetivos más amplios y quizás demasiado ambiciosos, como ocupar la vanguardia del sector internacional respecto de la calidad. Además, se convino en tratar de conseguir mejoras en los servicios de posventa y mantenimiento, información al cliente, comportamiento de los técnicos de ventas, prácticas de modernización de los productos, etc. Esto permitió hacer un diagnóstico y las actividades posteriores del consultor y del cliente se concentraron en un objetivo más claro y realista.

cribiremos varias técnicas analíticas y de determinación de los hechos cuyo dominio ayuda al consultor a poner al descubierto y a entender la situación real. Determinar qué debería suceder en el futuro, es decir, *la situación ideal o deseada*, es infinitamente más complejo, pero constituye una parte esencial del diagnóstico del problema. De esa manera se podrá describir y analizar el problema y el consultor podrá concentrar su trabajo en los objetivos y en las posibilidades y mejoras futuras.

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

- 1) **Sustancia o identidad.** Se ha de describir la sustancia o identidad del problema (bajo rendimiento; escasez de personal competente; carencia de ideas sobre cómo invertir el capital ocioso; deseo de mejorar los servicios posventa). Ha de determinarse qué base de comparación se utiliza y cómo se justifica. ¿Por qué decimos que el rendimiento es bajo? ¿Bajo, en comparación con qué nivel? Es preciso describir asimismo los diversos síntomas del problema.
- 2) **Ubicación física y en la organización.** ¿En qué dependencia (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? ¿Afecta a

Recuadro 8.2 ¿Cambios menores o mejoras radicales?

Tomemos como ejemplo el aumento de los costos de producción. Los costos de un producto determinado han aumentado de 10 a, digamos, 10,80, es decir, en el 8 por ciento, durante el último año. Sin embargo, el precio del mercado no ha aumentado y los agentes distribuidores no pueden reducir su margen. Existe la sospecha (o ha quedado probado) que algunos competidores ofrecen el mismo producto manteniendo el mismo nivel de costos de producción y que otros los han incluso reducido. Se conocen tecnologías que abaratan de modo considerable la producción y se han descubierto algunas tecnologías radicalmente diferentes, pero que, como de costumbre, sólo resultan eficientes en determinadas condiciones.

¿Cuál es pues el problema? Se conoce el nivel actual de los costos de producción, ¿pero cómo puede determinarse el nivel deseado? ¿Cuál será el objetivo del cometido? ¿Reducir los costos a su nivel inicial? ¿Cambiar el producto radicalmente? ¿Eliminar el producto de la línea de producción? ¿Absorber el aumento de los costos ahorrando en otras partidas? Estas opciones pueden ser difíciles. Sin aclarar el objetivo, el cliente no tiene criterio alguno para adoptar esas decisiones y orientar al consultor, quien podría pasar meses examinando y elaborando opciones para descubrir al final que la mayoría de ellas resultarían inaceptables.

Es posible que el consultor y el cliente deban hacer frente a una elección muy importante: tratar de efectuar mejoras insignificantes para mantener el control de los costos (sabiendo muy bien que será una solución provisional y no plenamente satisfactoria) o apuntar a cambios radicales en el diseño de productos, tecnología y organización (lo cual, no obstante, entrañará costos en inversiones diferentes, riesgos e imposición de nuevas exigencias a la dirección y a los empleados). El objetivo del cliente puede haberse definido incluso de tal manera que sería posible eliminar el producto de que se trate y lanzar una nueva línea de productos. ¿Estaría el cliente realmente dispuesto a ese cambio? ¿Sería una solución a largo plazo? ¿Cómo reaccionarán los clientes? ¿Propician los hechos un enfoque radical o lo rechazan? ¿Es ahora el momento oportuno de adoptar ese enfoque?

las relaciones externas (por ejemplo, con los clientes o con los abastecedores)?

- 3) **«Tenencia» del problema.** ¿Qué personas (directores o gerentes, especialistas del personal, trabajadores) se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo? ¿Quiénes podrían crear dificultades?
- 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, posibles ganancias futuras)? ¿Qué importancia tiene en términos relativos (por ejemplo, en comparación con otros problemas o con el volumen total de negocios)? ¿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 ob-

servado 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 evolución futura del problema? ¿Se prevé que habrá problemas en el futuro?

Además, el diagnóstico tendrá por finalidad establecer:

- las causas del problema;
- otras relaciones importantes;
- las posibilidades del cliente para resolver el problema;
- las orientaciones posibles de la acción futura.

Las causas del problema

Una tarea fundamental del diagnóstico consiste en determinar las fuerzas y los factores que ocasionan el problema. El objetivo es entender la dificultad, no señalar con el dedo a uno o más culpables. Se debe empezar por adquirir algún conocimiento preliminar o por partir de algunas ideas acerca de cuáles podrían ser las causas. Esto ayudará a establecer hipótesis sobre las causas posibles. Es útil establecer el mayor número posible de hipótesis sin caer, sin embargo, en una especulación superficial. La reunión y el análisis de datos se concentrarán luego principalmente en las causas hipotéticas, eliminando las hipótesis que no se pueden justificar con los hechos y añadiendo nuevas hipótesis que surjan de las entrevistas con el cliente o de otras fuentes. Se debe aplicar un método científico riguroso. La dificultad para hallar datos en apoyo de una hipótesis no significa que se la deba abandonar. Con el tiempo, el consultor debe poder determinar la causa o las causas reales entre los numerosos factores relacionados de alguna forma con el problema (véase la sección 8.4).

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 o crear nuevos problemas. A menudo se tropieza con una nueva dificultad al suprimir la existente. 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 téc-

nicos necesarios para solucionar el problema. De lo contrario, la consultoría tendrá que ocuparse de desarrollar este potencial y de prestar ayuda al cliente en la forma necesaria. El marco temporal es importante. ¿Qué experiencia tiene el cliente 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? ¿Con qué rapidez podrá actuar el cliente? ¿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? ¿Son conscientes de él y están deseosos de que se produzca un cambio? ¿Están motivados para hacer un esfuerzo especial? ¿Están dispuestos a asumir riesgos? ¿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 y de qué manera esto podría contribuir a alcanzar los objetivos del cliente y a mejorar su empresa, con el mismo cuidado y determinación que los datos sobre la índole y las causas del problema. Así 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 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 esferas más arriba examinadas: los objetivos buscados; la índole y características del propio 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 debe poder hacer al comienzo en colaboración con el cliente. Las hipótesis y respuestas provisionales serán sus-

tituidas por respuestas definitivas, y se recopilarán y analizarán los datos que faltan.

Al planificar la fase de diagnóstico es esencial determinar el grado y la forma de participación del cliente en cada actividad. 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 al 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. Por regla general, es útil planificar un aumento gradual de la participación del cliente y su personal a lo largo de la fase de diagnóstico.

El mismo método y orden de las medidas puede no ajustarse a todas las situaciones y a la personalidad de todos los consultores. Cada organización cliente es única, al igual que cada relación entre consultor y cliente. Esta regla general se aplica asimismo a la planificación del trabajo de diagnóstico. Por ejemplo, Jerome Fuchs describe su experiencia como sigue:

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 ².

8.3 Definición de los hechos necesarios

Los hechos son los materiales de construcción de cualquier trabajo de consultoría. Los consultores 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 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 del trabajo 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

Recuadro 8.3 Dificultades de la determinación del problema

Es útil recordar algunos errores comunes que cometen no sólo los clientes al determinar sus problemas, sino también algunos consultores. La manera en que definimos los problemas limita nuestra capacidad para resolverlos.

- **Confusión de los síntomas con los problemas.** Este es el error más corriente. Algunas cuestiones muy evidentes que preocupan a la dirección de la empresa (por ejemplo, la disminución de las ventas, la escasez de ideas innovadoras en el departamento de I y D, el absentismo) se consideran como problemas, aunque pueden ser sólo síntomas de dificultades más profundas.
- **Ideas preconcebidas acerca de las causas de los problemas.** Algunos gerentes y consultores consideran que, gracias a su experiencia, saben bastante bien cuáles «deben» ser las causas y que un análisis de los hechos no puede revelar nada nuevo.
- **Examen de los problemas desde un punto de vista técnico exclusivamente.** Esto sucede con frecuencia, si el diagnóstico lo lleva a cabo un director o gerente o un consultor con una sólida base y una preferencia por algún sector técnico (tal como la ingeniería, la contabilidad, la ciencia del comportamiento) y si se pasa por alto el carácter interdisciplinario de los problemas gerenciales.
- **Ignorancia de cómo se percibe el problema en diversas partes de la organización.** Por ejemplo, el consultor puede aceptar la definición presentada por la dirección superior, sin descubrir cómo ven el problema los mandos intermedios.
- **Diagnóstico no acabado del problema.** Debido a las limitaciones de tiempo y a los costos o a otras razones, el consultor quizás tenga la tentación de concluir el trabajo de diagnóstico prematuramente. No pondrá al descubierto otros problemas y posibilidades que pueden estar directamente relacionados con la cuestión original presentada por el cliente.
- **Falta de aclaración del objetivo prioritario.** El objetivo se define de manera vaga y el consultor pierde tiempo y energías ocupándose de numerosos problemas que con el tiempo se ignorarán. Pone su atención en un problema erróneo o en propuestas carentes de realismo.

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 y negociaron el contrato. 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, entrevistas numerosas). 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, 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 ni el establecimiento de la responsabilidad por los defectos anteriores. El objetivo del diagnóstico es impulsar la adopción de medidas con respecto a un problema. Medidas que mejoren el funcionamiento de la organización»³.

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 registros 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 las que no ha prestado atención y el consultor dará una nueva prueba de su enfoque metodológico.

Contenido de los datos

Todo consultor experimentado sabe que 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 puede determinar por diversos métodos. La definición de las categorías de empleados (gerentes, técnicos, supervisores, 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 jerga, 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 la contabilidad y la presentación de informes 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 ciento. En cambio, una previsión del volumen total de producción anual puede aproximarse al millar más próximo con un margen de error del 10 por ciento. 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 un ritmo estable de la actividad, 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 laborales, 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 medidas.

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 clara-

mente 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 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 sistemas o en los estudios del trabajo. Las formas se representan mejor por medio de dibujos. Las cifras se suelen indicar en cuadros ⁴.

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 y la codificación de los datos para su procesamiento.

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 claro como cuando se redactaron. No se debe registrar ninguna cifra sin indicar exactamente los períodos a que se refiere.

8.4 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, informes estadísticos, datos sobre los clientes y competidores, opiniones de personas ajenas a la organización).

Los *registros* son hechos almacenados de tal forma que se pueden leer o transcribir. Incluyen 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 comparación). 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 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 sobre 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 estén 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. Hasta sistemas de informática bastante perfeccionados pueden aportar datos erróneos si la información de entrada es incompleta y poco fiable. Si el consultor o el propio cliente tiene 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. Los departamentos pueden ser más o menos meticulosos y disciplinados en el registro de los datos. Los 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 de 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 período 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 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 de la dirección y 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 (por ejemplo, con consejos personales) 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? ¿Quién evita a 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. Primera-

mente les debe explicar lo que va a hacer. No debe empezar nunca a observar a los trabajadores o a otros empleados 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 o en las relaciones de trabajo 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 ⁵.

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 disponer de información sobre:

- experiencia;
- creencias;
- grado de confianza en sí mismo;
- ambiciones;
- gustos y aversiones;
- intereses o motivos especiales;
- personas a las que el entrevistado respeta y a las que no respeta;
- sociabilidad;
- buena disposición para cooperar;

La consultoría de empresas

- estilo de dirección (autocrático, consultivo, permisivo);
- grado de pensamiento original e innovador;
- receptividad a nuevas ideas;
- motivación para el cambio.

Al tener en cuenta esos rasgos y actitudes personales, el consultor aumentará sus posibilidades de entender los 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 son un manantial de ideas interesantes. 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.

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 visitantes 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.

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 la 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 flexible y 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. A continuación se describen algunas experiencias y sugerencias más concretas relativas al uso de las entrevistas en la consultoría de empresas ⁶.

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 metódico 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. Únicamente si el lugar de trabajo del entrevistado presenta graves defectos, como ruido, escasez de espacio o riesgo de interrupciones frecuentes, el consultor debe pedirle que se reúna con él en otra parte (quizá en la propia oficina del consultor en los locales del cliente).

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 a las pautas que se resumen en el recuadro 8.4.

Durante la entrevista, el consultor puede tropezar con una resistencia inesperada, que puede manifestarse de múltiples formas: 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. (véase también la sección 4.4). 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 mal preparadas. Puede ser una buena táctica preguntarle al informador directamente qué piensa sobre la entrevista; esto puede desblo-

Recuadro 8.4 Principios aplicables para que una entrevista sea eficaz

1) Antes de la entrevista

- Preparar 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).
- Informarse asimismo del empleo del entrevistado y de su personalidad.
- Comunicar al entrevistado el propósito de la entrevista.

2) Durante la entrevista

- Al comienzo de la reunión, facilitar al entrevistado otras explicaciones detalladas y pedirle que ayude a resolver el problema.
- Comenzar la entrevista en una atmósfera relajada y agradable, asegurándose de romper el hielo al comienzo.
- Formular preguntas que es probable aporten la información requerida, dejando que el informador siga su propia línea de pensamiento mientras no lo aleje demasiado del tema objeto de examen o se haga excesivamente fútil.
- Estimular una corriente espontánea de información haciendo otras preguntas, formulando observaciones sensatas que complementen lo declarado por el entrevistado y mostrar interés sonriendo, haciendo signos de asentimiento, mencionando que la información es realmente interesante y nueva para el consultor, etc.
- El consultor no debe interrumpir al entrevistado, salvo con breves palabras de aliento. Tampoco debe mostrarse crítico de la forma en que se están haciendo ahora las cosas, dado que ello puede suscitar el antagonismo del informador. Conviene evitar discusiones o que se formulen sugerencias de mejoras.
- Cuando las respuestas a las preguntas son vagas, se debe insistir de una manera grata y sin agresividad, hasta que se aclaren por completo.
- Se debe estar alerta a los mensajes no verbales, a las sensaciones y a las impresiones.
- Se deben anotar los hechos y las opiniones durante la entrevista (con el acuerdo del entrevistado), así como las impresiones después de la entrevista.
- Antes de terminar, el consultor debe confirmar lo que ha anotado, dar las gracias al informador por su ayuda y dejar abierta la posibilidad de otras entrevistas, de ser necesario.

3) Después de la entrevista

- El consultor debe volver a leer las notas de la entrevista, enumerar los aspectos que se van a verificar y transcribir la información fiable al registro de datos clasificados del cometido.
- Si procede, se debe remitir al entrevistado un resumen mecanografiado para que lo verifique.
- La información obtenida en una entrevista se debe utilizar para preparar las preguntas (por ejemplo, de verificación o provisionales) para otras entrevistas.

quear la situación. Sin embargo, no tiene mucho sentido continuar una entrevista en que el informador se niega claramente a cooperar.

Reuniones para la recopilación de datos

En el diagnóstico, otra posibilidad consiste en que el consultor disponga una reunión especial, una especie de entrevista colectiva, 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 tienen 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 especializadas⁷. Si es competente en este sector, un consultor de empresas puede llevar a cabo 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 acti-

vidades. 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 emplear estimaciones, el consultor verifica su validez teniendo en cuenta la experiencia probada. 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 compararlos 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 o de organizaciones que han accedido a colaborar en proyectos que sirven de referencia.

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, los precios de la energía, las tarifas de transporte, los tipos de cambio, los tipos de interés y la 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, sí 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.

Recuadro 8.5 Factores culturales en la recopilación de datos

- En muchos países la entrevista no puede empezar hasta que el anfitrión (informador o consultor) 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 ese 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 deseaba 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 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.

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 (recuadro 8.5). Incluso la microcultura particular de diferentes partes de una organización puede influir en la manera de realizar la entrevista o en la posibilidad de observar al grupo durante el trabajo. En ocasiones, resulta difícil y lleva tiempo determinar las normas culturales de diferentes grupos, pero esto es esencial.

8.5 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 qué beneficios obtendría en el futuro del cambio previsto.

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.

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

Recuadro 8.6 Ejemplo simplificado de análisis de 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 de mantenimiento, 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, dado que 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 esta actitud 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.

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. El consultor quizás necesite saber cuáles son las dependencias y/o las personas de esas dependencias responsables.

La clasificación según *la estructura de las entidades y los procedimientos* es esencial y aplica varios criterios. Los empleados, los materiales, los productos, la planta y el equipo y los clientes 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. La clasificación de las quejas de los clientes por productos o secciones de producción indica dónde se han de concentrar los esfuerzos para mejorar la calidad.

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* 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 materia prima; 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.

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 y, en caso afirmativo, examinar su naturaleza. De ser posible, la relación se cuantifica y define como una *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.

Empleo de razones

Una forma común de expresar y medir las relaciones son las *razones*, que pueden analizar si los insumos de una actividad generan productos proporcionados, examinar si los recursos y los compromisos están adecuadamente equilibrados o expresar la estructura interna de un favor o recurso particular.

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:

$$\frac{V}{E} = \frac{V}{HD} \times \frac{HD}{TM} \times \frac{TM}{T} \times \frac{T}{E}$$

donde 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.

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, esas causas se podrán examinar con mayor profundidad y las medidas se podrán concentrar en ellas.

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. El consultor enfocará el análisis causal con ciertos conocimientos teóricos y experiencia. En consecuencia, tiene una idea acerca de las posibles causas principales, y para confirmarla necesita tener una idea 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 (como distintas causas del absentismo o factores éticos que influyen en la distribución de funciones en una fábrica).

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. Se da una situación teóricamente ideal cuando la supresión de una causa hipotética no produce la desaparición del efecto, lo que indica que 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 (véase también el recuadro 8.7).

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 sustitutos 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 efectuar 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, con B, C con D, E con C, etc.

De especial interés es la comparación que ayuda a establecer los niveles (o logros potenciales) futuros y proporciona de ese modo orientación para la elaboración de propuestas orientadas hacia el futuro. 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.

La *comparación entre empresas* se utiliza a menudo para evaluar los indicadores del rendimiento global en relación con datos comparables de otras

Recuadro 8.7 Dificultades y trampas del análisis causal

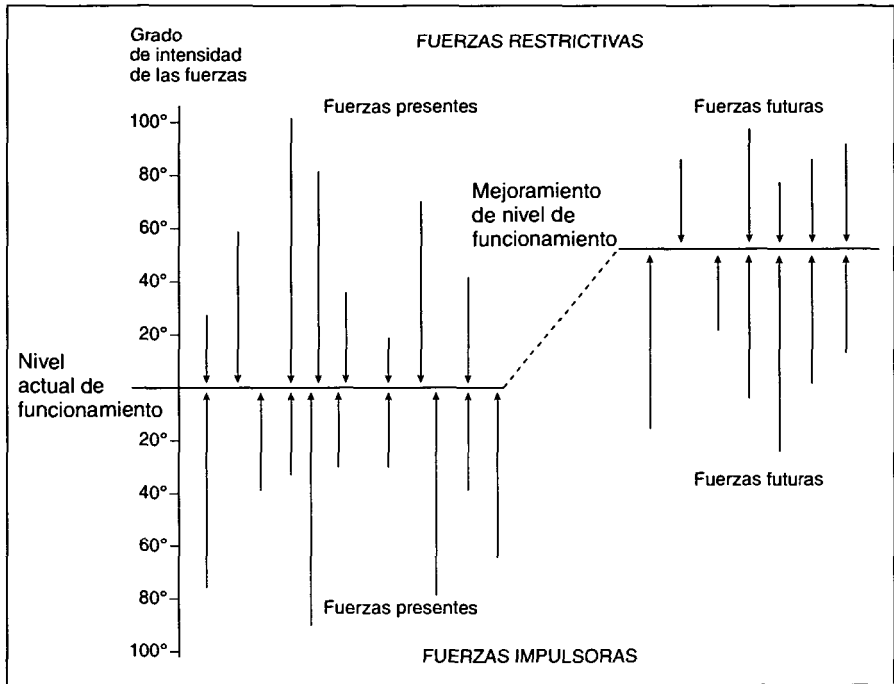
- **Causa y efecto.** Con frecuencia se observan condiciones que se influyen recíprocamente y existe el peligro de tomar un efecto por su causa. Un ejemplo típico es la relación entre el mal estado de ánimo del personal y el bajo rendimiento de una organización. ¿Es el mal estado de ánimo del personal la causa de los deficientes resultados de la empresa o los malos resultados deprimen al personal o 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 *cadena 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. El consultor tendrá que considerar una causa como la básica. Será *relativamente* básica. Por regla general, habrá una causa sobre la que el 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.
- **¿Causante o culpable?** Puede haber una fuerte tentación a designar a una persona como responsable de la existencia de un problema. Aunque esto quizás sea inevitable en casos de una mala administración flagrante o de irresponsabilidad personal, en la mayor parte de las situaciones la determinación de una causa real resultará más difícil y se intensificará la resistencia al cambio.

empresas, o con normas sectoriales. El *establecimiento de referencias* es una técnica más analítica debido a que se concentra en procedimientos, actividades y funciones concretas dentro de las organizaciones. Muchas empresas han recurrido a ella para descubrir los niveles alcanzados por otras organizaciones que colaboran en el mismo proyecto o plan de establecimiento de referencias, comparar las referencias y las condiciones y elaborar propuestas concretas para introducir mejoras (véase también la sección 4.6).

Figura 8.1 Análisis del campo de fuerzas



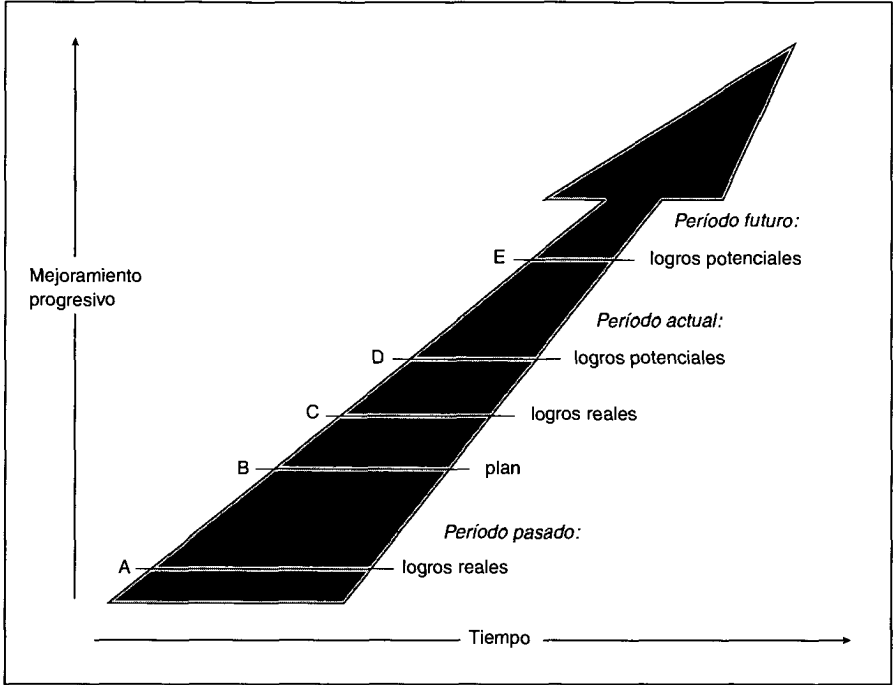
Análisis del futuro

Debido a su concentración en las actividades y los resultados, todo el trabajo de consultoría está orientado en lo esencial hacia el futuro. Ya sea que el consultor trabaje para un cliente que está luchando por su supervivencia o para una empresa de gran rentabilidad en busca de nuevas posibilidades de negocios, las preguntas clave son las mismas: ¿cuáles serán nuestras posibilidades futuras? ¿Qué haremos en el futuro para alcanzar nuestros objetivos? ¿Nos concentraremos en enmendar los errores del pasado o tomaremos un camino totalmente distinto?

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. Tienen que evaluar esos datos y recomendar las líneas de acción convenientes que ha de adoptar el cliente.

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 se

Figura 8.2 Diversas fases de comparación



ocupen de estrategia empresarial o de 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 atrasadas con respecto a los planes iniciales, que su costo real tiende a ser superior al previsto originariamente y que el precio de la energía dependerá de muchas

variables, entre otras la política fiscal del gobierno. ¿Cómo influirá esto en la futura 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 evolución puede verse 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, como ha sucedido, y está ampliamente documentado, con el ritmo de evolución en la industria de la informática.

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. En general, las relaciones que permiten evaluar la productividad total de los factores están adquiriendo más importancia que las relaciones de la productividad de la mano de obra, etc.

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 esenciales, 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. Por supuesto, 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 síntesis⁸.

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.

8.6 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?
- ¿quiere el consultor sacudir a un cliente aletargado mostrándole datos alarmantes?

La aportación de información al cliente es simultáneamente una intervención técnica utilizada para fomentar el cambio:

- ¿es esto lo que se quiere?
- ¿dispone el consultor de suficiente información para transmitírsela al cliente con la intención de estimular el cambio?
- ¿existe el peligro de provocar un cambio prematuro?
- ¿se debe advertir al cliente al respecto?

¿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 alguna posibilidad o 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 muestren 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 demuestra 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 teoría, todas las personas entrevistadas deben pues recibir cierta información poco después de la entrevista.

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 los 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 solución del problema del cliente y sugerir los elementos positivos que se podría reforzar.

Forma de la información facilitada al cliente

Nunca se insistirá lo bastante en la necesidad de una preparación meticulosa de los datos y en la forma de presentar la información sobre los resultados. Es habitual presentar una 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 a 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 predominantemente 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. Ese informe debe explicar claramente al cliente cómo se planteó el trabajo, si el diagnóstico ha confirmado las opciones o descubierto nuevos problemas y posibilidades, y cómo se debe orientar la puesta en práctica de las propuestas.

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 el diseño de un nuevo sistema de información y sobre la disposición de los talleres y la planificación de 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 La presente sección se inspira, con indicación de la fuente, en el examen que se hace sobre el «principio del objetivo» en G. Nadler y S. Hibino *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994).

La consultoría de empresas

² Discurso de Jerome H. Fuchs a la Sociedad de Consultores Profesionales de Empresas en Nueva York.

³ P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981), pág. 141.

⁴ En el mercado se pueden obtener muchos libros sobre métodos de investigación empresarial. Para diversos métodos de representación de los procedimientos de trabajo, véase G. Kanawaty (publicado con la dirección de): *Introducción al estudio del trabajo* (Ginebra, OIT, cuarta edición revisada, 1992). Véase también S. Nagashima: *100 management charts* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1987).

⁵ Véase, por ejemplo, Kanawaty, *op. cit.*

⁶ Véase M. Kubr y J. Prokopenko: *Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques* (Ginebra, OIT, 1989), o J. Quay: *Diagnostic interviewing for consultants and auditors* (Columbus, Ohio, Quay Associates, 1986).

⁷ Véase, por ejemplo, T. K. Reeves y D. Harper: *Surveys at work: A practitioner's guide* (Londres, McGraw-Hill, 1981).

⁸ A. Toffler: *The third wave* (Londres, Pan Books, 1981), pág. 141.

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de 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 la determinación y el análisis de los problemas y objetivos, y estimulan u obstaculizan el proceso de modificación en la organización cliente. El diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción.

No obstante, 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 analítico, 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 soluciones totalmente distintas porque las soluciones ya existen en alguna parte; basta con hallarlas y trasplantarlas. No obstante, incluso la transferencia y adaptación exigen imaginación y creatividad. Ignorar el carácter excepcional de la situación del cliente y trasplantar mecánicamente soluciones que han dado resultado en otras organizaciones es uno de los peores errores de un consultor (aunque no uno de los más raros).

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 diagnóstico, el personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con el apoyo del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto;
- la participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará necesario, y se pondrá a prueba, 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 serán aún más interesantes que las que brinde el diagnóstico, pero se perderán definitivamente si se deja que el consultor actúe solo.

Una vez más, el lector debe remitirse a la sección 4.6 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 se dedica un tiempo excesivo a la recopilación y al examen de los hechos y, cuando se pasa a la elaboración de propuestas, existe un deseo general de acabar el proyecto cuanto antes. Como al consultor se le deja poco tiempo para que prepare soluciones de recambio, elabora rápidamente una sola solución. En ocasiones, incluso el trabajo con respecto a una propuesta debe quedar terminado antes de estar perfectamente completado. Para evitar esto, cabe programar de manera adecuada el cometido y asegurarse de que se deja tiempo suficiente para la planificación creativa de la acción.

9.1 La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones

El cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución al problema o sugiera la mejor manera de aprovechar una nueva oportunidad. No obstante, 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, especialmente si los objetivos buscados son complejos. 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 so-

meterlas 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 ofrecer a su cliente la mejor solución posible. 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? ¿Debemos recurrir a institutos de investigación? En el recuadro 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.

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 cometidos y los clientes anteriores;
- 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 revistas, libros, informes sobre estudios, etc.);
- los fabricantes de equipos y los productores de programas de informática que hayan aportado mejoras y que se estén esforzando por conseguirlas;
- 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.

Recuadro 9.1 Lista de verificación de las consideraciones preliminares

- 1) ¿Qué se debe conseguir con la nueva solución?
 - ¿cuál es el objetivo básico?
 - ¿cuáles son los demás objetivos?
 - ¿qué nivel de rendimiento?
 - ¿qué calidad del producto?
 - ¿qué nuevo producto, servicio o actividad?
 - ¿qué comportamiento?
- 2) ¿En qué diferirá la nueva situación de la presente?
 - ¿productos, servicios o actividades diferentes?
 - ¿método diferente?
 - ¿sistema diferente?
 - ¿equipo diferente?
 - ¿emplazamiento diferente?
 - ¿gestión diferente?
- 3) ¿Es probable que los efectos sean duraderos?
 - ¿la empresa del cliente y su mercado están cambiando rápidamente?
 - ¿es probable que la competencia descubra mejores soluciones?
 - ¿existe la posibilidad de que el personal vuelva a las prácticas actuales?
 - ¿se deben prever nuevos cambios?
- 4) ¿Qué soluciones o ideas se podrían encontrar?
 - en la misma unidad o dependencia
 - en la misma empresa
 - en socios comerciales o amigos
 - en obras especializadas
 - en un instituto de investigación
 - en una empresa de consultoría
 - en otros consultores
 - en diferentes sectores
 - en algún otro lugar
- 5) ¿Qué dificultades surgirán?
 - ¿problemas técnicos?
 - ¿resistencia de la dirección y de los empleados?
 - ¿riesgos del trabajo?
 - ¿problemas de calidad?
 - ¿producción excesiva?
 - ¿escasez de materiales?
 - ¿reacciones de los clientes?
 - ¿escasez de financiación?

- 6) ¿Quién se verá afectado?
- ¿son receptivos los empleados?
 - ¿es receptiva la dirección?
 - ¿qué se ha de hacer para prepararlos?
 - ¿de qué manera deben participar?
 - ¿es preciso hacer cambios correspondientes en otras partes?
- 7) ¿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 algún otro momento?
 - ¿lo antes posible?
 - ¿en varias etapas?

Un objetivo evidente es evitar la pérdida de esfuerzo para inventar soluciones que ya existen. Un objetivo aun más importante es velar por que se conozca y tome en consideración toda la experiencia de que se dispone, para que el cliente obtenga un asesoramiento que pueda ser calificado como «de punta», o una solución que refleje la mejor experiencia que se puede encontrar.

Esta es una prueba decisiva para el consultor, que no debe caer en la tentación obvia de elegir el camino más fácil, sugiriendo lo que ha hecho en situaciones análogas con clientes anteriores o eligiendo la primera solución que le venga en mente. Por ejemplo, un consultor independiente puede haber completado un diagnóstico del problema del cliente; pero cuando hay necesidad de proponer un sistema mejor, necesita conocimientos especializados que no posee. ¿Qué sugerirá? ¿Optará por una solución menos buena o admitirá que se debe recurrir a otro profesional? El mismo problema existe en consultorías más importantes, en las que los asociados y otros gerentes no siempre reconocen la necesidad de ayudar a los consultores que están realizando la tarea con todo el conocimiento especializado colectivo y las fuentes de información de la empresa al buscar la mejor solución para el problema de un cliente particular.

Pensamiento creativo

En la consultoría actual existen cada vez más situaciones en las que la experiencia no puede brindar ninguna solución satisfactoria y tanto el consultor como el cliente tienen que adoptar un método totalmente nuevo. A este respecto, quizás sea útil revisar algunos principios y métodos del pensamiento creativo.

El pensamiento creativo se ha definido como *la creación de cosas o ideas que anteriormente no estaban relacionadas*. Aúna un enfoque analítico riguroso con la intuición y la imaginación. La finalidad es, naturalmente, descubrir o crear algo nuevo. No se da nada por supuesto. La historia de la ciencia y del mundo empresarial está llena de ejemplos de descubrimientos basados en el pensamiento creativo, y no hay ningún motivo para que el consultor no pueda abordar con el mismo método muchos problemas industriales y gerenciales prácticos. La creatividad se puede aprender y vale la pena aprenderla.

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 analítico en la medida de lo posible; definición del problema de diferentes maneras, es decir, replanteamiento del problema y de los objetivos buscados.
- 2) **ESFUERZOS:** pensamiento vigente que generará múltiples ideas, concepciones y enfoques. 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 hacer surgir 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 ¹:

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. Por otro lado, esta expresión a menudo se utiliza erróneamente para describir cualquier discusión sobre un problema existente.

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, ejercer 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 recuadro 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.

Recuadro 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: las ruedas, el propulsor (aire), el propulsor (agua), máquinas sobre orugas, eyección externa: magnética, hidráulica, neumática, mecánica, por cable, por cinta corrediza, transmisión por hélice
Posición del viajero	sentado, tumbado, de pie, suspendido

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. Edward 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 generales. La lista de verificación generalizada de Osborn³ 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.

Los seis sombreros pensantes. Este método, creado por Edward de Bono, propone la utilización de diferentes procedimientos de reflexión con respecto a diferentes finalidades. Cada sombrero tiene un color distinto y se utiliza como un símbolo de una forma determinada de pensamiento (*blanco*, para evaluar la información disponible y necesaria; *rojo*, para los sentimientos y emociones acerca del problema; *amarillo*, para buscar las ganancias y ventajas; *negro*, para las trabas, críticas y riesgos; *verde*, para la creatividad, nuevas ideas y posibilidades, y *azul*, para agrupar todo el proceso de reflexión y ordenarlo). A los participantes en sesiones de pensamiento creativo se les pide que «se pongan esos sombreros» realmente durante la sesión cuando están aplicando una forma particular de reflexión⁴.

Pensamiento de ruptura. Este método, creado por Gerald Nadler y Shozo Hibino y mencionado en la sección 1.4 (recuadro 1.4) y otras partes de nuestro libro, «aporta siete principios de solución creativa de un problema». No sigue una estructura constante de investigación, pero propone una línea general de razonamiento. Se debe buscar permanentemente una posibilidad de avance decisivo o de ruptura para aumentar la probabilidad de que se produzca alguno de los tres tipos distintos de avance excepcional: 1) una idea brillantemente creativa; 2) una solución que produce resultados considerablemente mejores; o 3) hacer fructificar la «buena idea» para que se ponga realmente en práctica un sistema o solución excepcional ⁵.

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 ⁶.

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 siempre existe una respuesta correcta;
- la conformidad o la contestación esperada;
- la falta de esfuerzo y valentía 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 todo

juicio 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 projectista jefe, 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 adicional por la que los gerentes o directores tanto de las empresas de consultoría como de las organizaciones clientes deben abstenerse de manifestar su preferencia por una solución, si se quiere que la búsqueda de la solución óptima continúe.

El *éxito* puede ser una fuerte barrera a la creatividad. En una empresa que obtenga buenos resultados, la dirección puede fácilmente quedar encerrada en métodos y prácticas que han constituido sus elementos positivos y quizás no esté dispuesta a reconocer que existe un método aun mejor o que, debido a su éxito, la compañía ha dejado de buscar otras mejoras.

El *individualismo excesivo* y la falta de utilización de un trabajo de equipo constituyen 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 también emularse.

El principio de la solución siguiente

Este principio del pensamiento de ruptura ⁷ sugiere que se conciban otras soluciones para tener en cuenta necesidades futuras. El principio prescribe que el cambio o sistema que se va a instalar en un momento dado debe basarse en la solución que podría plantearse cuando se ocupe del problema la próxima vez.

Esto supone prever los cambios futuros: en el entorno, en la demanda de los servicios o productos del cliente, en la competencia y en la propia organización cliente. Un requisito evidente es que, al adoptar una nueva solución, no debemos bloquear el camino a otras que puedan resultar necesarias en el futuro (por ejemplo, construyendo una capacidad de producción o una base de datos que no se puedan ampliar). La consideración del problema y de su solución desde una perspectiva futura ayuda a llegar a la mejor solución actual posible. Quizás convenga concebir un sistema futuro ideal. Incluso si ese sistema no se puede poner en práctica de inmediato, algunos elementos serán utilizables y la visión del futuro mejorará la calidad de la solución que se adoptará. En el recuadro 9.3 figuran tres listas de verificación como indicadores en la búsqueda de una solución ideal.

9.2 Establecimiento y evaluación de diversas ideas

Selección previa de las ideas que se han de seguir examinando

Como se ha mencionado en la sección anterior, en la búsqueda de ideas innovadoras todo juicio 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 una cuestión de criterio. 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.

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 diversas 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

Recuadro 9.3 Búsqueda de una solución ideal: tres listas de verificación

A. Para inspirar la creatividad del grupo, se podría:

- 1) prohibir cualquier crítica cuando se están generando ideas, previendo un momento posterior para hacer juicios y evaluaciones;
- 2) estimular la libertad absoluta de pensamiento, por extravagantes que puedan ser las ideas que surjan;
- 3) hacer participar a alguien que no tenga interés en el proyecto;
- 4) registrar todas las ideas para que se preste la debida consideración a cada una de ellas;
- 5) hacer preguntas que estimulen o incentiven la creatividad:
 - a) ¿qué sistema o servicios y productos de valor añadido nos convertirán en un líder mundial reconocido?
 - b) ¿cuál sería la solución, si no tropezáramos con trabas?
 - c) ¿cómo sería el sistema ideal, si pudiéramos alcanzar todos los objetivos en mayor medida que el elegido?
 - d) ¿cómo sería la solución, si volviéramos a empezar todo de nuevo (pizarra en blanco, terreno virgen, trozo de papel en blanco)?
- 6) concentrar el examen en la forma de conseguir que las soluciones funcionen, más que en saber por qué no funcionan. Jugar a creérselo;
- 7) al utilizar todos estos instrumentos, divertirse con actividades humorísticas que estimulen la imaginación. En la generación de ideas, el humor es algo serio;

B. A continuación se indican algunas «banderas rojas» que habrá que vigilar en su viaje en busca de soluciones:

- «no podemos ir más allá de nuestro ámbito de actuación»;
- «hay que quedarse en el propio terreno»;
- «no se debe superar el presupuesto local»;
- «si parece que va a funcionar, haremos que funcione»;
- «pasemos al problema siguiente»;
- «para este problema sólo hay una solución correcta»;
- «eso es totalmente irrealista»;
- «seamos realistas a este respecto»;
- «en nuestro departamento (grupo, organización) eso no es posible»;
- «en nuestra industria (profesión) eso simplemente no se hace»;
- «no funcionará. El diez por ciento de nuestros clientes quieren cosas absurdas»;
- «no podemos volver a cero»;

C. Hay que hacerse siempre estas preguntas concretas:

- ¿he concebido muchas soluciones posteriores a la siguiente o sistemas ideales?
- ¿cómo tendríamos que alcanzar estos objetivos, si tuviéramos que empezar todo de nuevo?
- ¿cómo considerar este objetivo y cada objetivo mayor que se tenga que alcanzar de aquí a diez años?
- ¿qué sucesos regulares nos pueden ayudar a concebir la mejor solución ideal? (Recuérdese que hay que evitar la trampa de la irregularidad del 15 por ciento. Concentrarse en el 85 por ciento en el que una solución funcionará.)

- ¿qué es imposible hacer hoy, pero que modificaría fundamentalmente la empresa?
- ¿conozco las metas correctas a las que deberían apuntar nuestras recomendaciones?
- ¿he buscado una segunda respuesta correcta?, ¿una tercera?, ¿una cuarta?

Fuente: Extractos del capítulo 6 («El principio de la solución posterior a la siguiente»), en G. Nadler y S. Hibino: *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994).

al cien por cien 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 periodo 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 dos 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, la adquisición de otra empresa o una nueva estrategia de comercialización. Puede haber varias soluciones. 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-beneficios (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, o la mejor imagen de la empresa tras la fusión con un asociado atinadamente elegido).

En la consultoría de empresas suelen predominar las situaciones siguientes:

- las opciones ideales en función de todos los criterios 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, culturales 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 concretos, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los diversos criterios en un caso dado y hacer la evaluación utilizando criterios flexibles además de los datos inmutables.

Para superar esta última dificultad y aumentar el elemento de objetividad en las evaluaciones subjetivas, en 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, la empresa de consultoría u otros) 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 equilibrio, un análisis costo-beneficios, un análisis sobre el rendimiento de las inversiones, la técnica 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 está aumentando el número de técnicas que tratan de tener en cuenta esos aspectos en los modelos y planes de evaluación.

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 otros 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 supervisor), el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan. El funcionario de 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 describir 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; las inversiones reales y los costos de aplicación pueden ser superiores a lo previsto);
- *las condiciones que el cliente 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);
- *las tareas que no se pueden completar* (es posible que la búsqueda de asociados potenciales no se extienda a todos los países; se ignoraron algunos criterios de evaluación por falta de datos o de tiempo);
- *las perspectivas* (la solución propuesta no prevé cambios futuros tales como ampliación de capacidad, automatización, transferencia a filiales o normas de protección ambiental más estrictas).

Debido a circunstancias conocidas por ambas partes, la aceptación puede ser sólo de principio. Puede haber una intención convenida, pero la decisión definitiva del cliente dependerá quizás de un estudio detallado de las propuestas escritas del cliente, de consultas con accionistas importantes o de que se expliquen las recomendaciones a los representantes de los trabajadores y sean aceptadas por éstos.

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 sea 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 personalmente. Será una introducción a la etapa siguiente del cometido, si el cliente prefiere que el consultor contribuya a la aplicación.

¹ Véanse, por ejemplo, J. G. Rawlinson: *Creative thinking and brainstorming* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1981) y diversas publicaciones de Edward de Bono.

² E. de Bono: *Lateral thinking. A textbook of creativity* (Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books, 1977).

³ A. F. Osborn: *Applied imagination* (Nueva York, Charles Scribner's Sons, 1957).

⁴ E. de Bono: *Six Thinking Hats: An essential approach business management from the creator of lateral thinking* (Nueva York, Bowker, 1987).

La consultoría de empresas

⁵ Véase G. Nadler y S. Hibino: *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994).

⁶ Véase R. I. Bencin: «How to keep creative juices flowing», en *International Management* (Sutton, Surrey), julio de 1983.

⁷ Véase Nadler e Hibino, *op. cit.*, cap. 6.

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 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.

Al planificar un cometido y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de *definir qué entienden por «aplicación» y por «resultados»*. Si el consultor está elaborando y ayudando a introducir un sistema de información adaptado al cliente, ¿qué actividades habrá que completar y qué parámetros habrá que alcanzar para que pueda considerarse que el sistema está plenamente en servicio? ¿Qué entendemos por aplicación en un programa orientado hacia la acción: un aumento de las competencias de los participantes, la aprobación de las propuestas elaboradas por equipos de aprendizaje mediante la acción o la introducción efectiva de todas las me-

didadas de cambio propuestas? Puede resultar muy difícil saber cuándo se debe considerar completado un proyecto muy complejo, tal como una reestructuración o un cambio radical de una empresa. Sin embargo, la falta de dilucidación a tiempo de estas cuestiones suele ocasionar malentendidos entre los consultores y sus clientes.

10.1 Papel del consultor en la aplicación

¿Por qué debe participar el consultor en la aplicación?

En el capítulo 1 indicamos algunos argumentos que justificaban 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 probabilidad 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, 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 en 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 a hacer participar al consultor 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 quizá está 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 del cometido 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 durante la fase de aplicación, para verificar los progresos y dar orientaciones;
- 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 pueden ser más flexibles. Un consultor individual podrá estar trabajando con un nuevo cliente, cuando un cliente anterior le pide ayuda para la fase de aplicación. Tal vez sea necesario advertir al nuevo cliente que el consultor no ha completado una tarea anterior, aunque está acabándola progresivamente.

Conviene analizar otras posibilidades antes descritas con independencia de la fórmula de determinación de los honorarios utilizada (sección 26.4). Si se aplican unos honorarios a tanto alzado o establecidos en función de los resultados, el consultor deberá prever su participación en la aplicación al calcular los honorarios totales. El cliente debe estar al tanto de esto. Además de determinar los resultados finales del proyecto, el plan y el contrato relativos al cometido deben ser lo más precisos posible en la especificación de las funciones desempeñadas por el consultor y el cliente en la fase de aplicación.

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 programa 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 y los controles

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.

Además, 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.

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 o utilizar sistemas de información antiguos y nuevos simultáneamente).

El ritmo factible y deseable del cambio (véase 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, se acelerará todo el proceso. Estos son aspectos importantes de la estrategia del cambio planificado.

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, y todos los sistemas nuevos 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 ¹.

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 tendencia a crecer y a transformarse en grandes dificultades si no se resuelven de forma inmediata. En este aspecto, el consultor puede tener más experiencia 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 dedica 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, so-

bre 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 realizar 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 organizada, 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 los capítulos 1 y 2 hemos demostrado que la relación entre la consultoría y la capacitación es lógica y natural. Ambas persiguen el mismo objetivo último —mejorar el rendimiento y los resultados de la organización— 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 esta tarea a personas inteligentes que tengan una capacidad potencial de perfeccionamiento y no sólo a las que se puede apartar de sus deberes normales durante el periodo 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 reunirse formalmente con él al principio y 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 en la empresa 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 y la reestructura-

ción, 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 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.

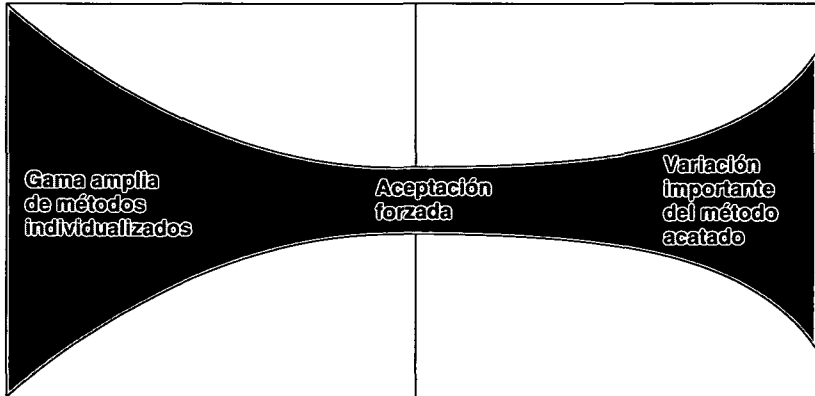
En la figura 10.2 se muestra una mejora generalizada del rendimiento cuando se utiliza la táctica de «rápidamente y a menudo» (en comparación con el plan de la práctica continua).

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;

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 1: El comportamiento posterior se aparta considerablemente del método aceptado cuando los métodos individualizados se utilizan antes de la introducción del método acatado.



Uso inicial de métodos individualizados

Introducción de un método de aceptación forzada

Comportamiento posterior

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.



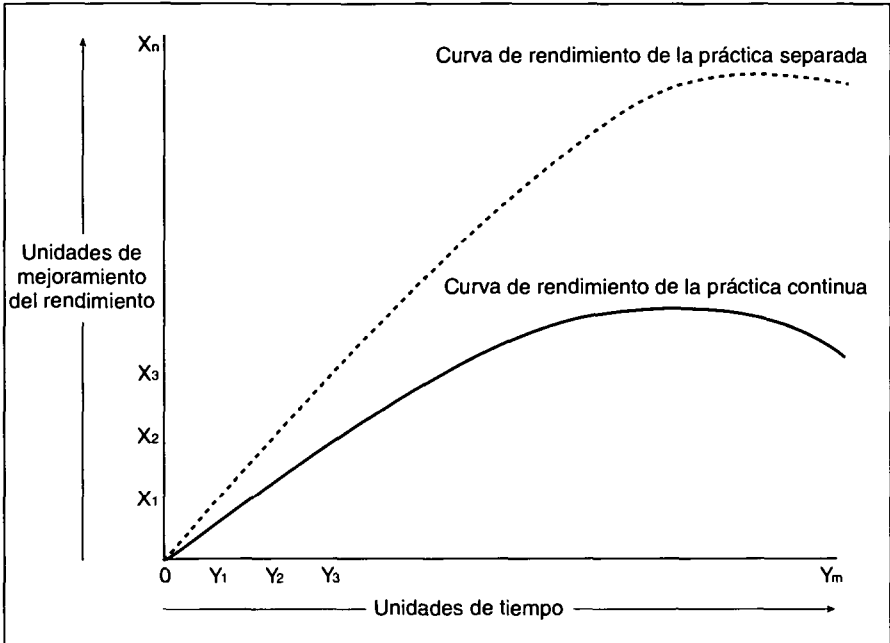
El método acatado se utiliza desde el comienzo

Continuación del método acatado

Comportamiento posterior

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 es mayor, es decir, la curva de rendimiento está situada más arriba, si se utiliza la práctica separada;
- 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.

Aunqu puede haber razones para debatir si el aprendizaje (es decir, el

funcionamiento del cerebro requerido) de una nueva técnica se produce o no:

- 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 adecuada. 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 metas². 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, ni «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 mayores. 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.

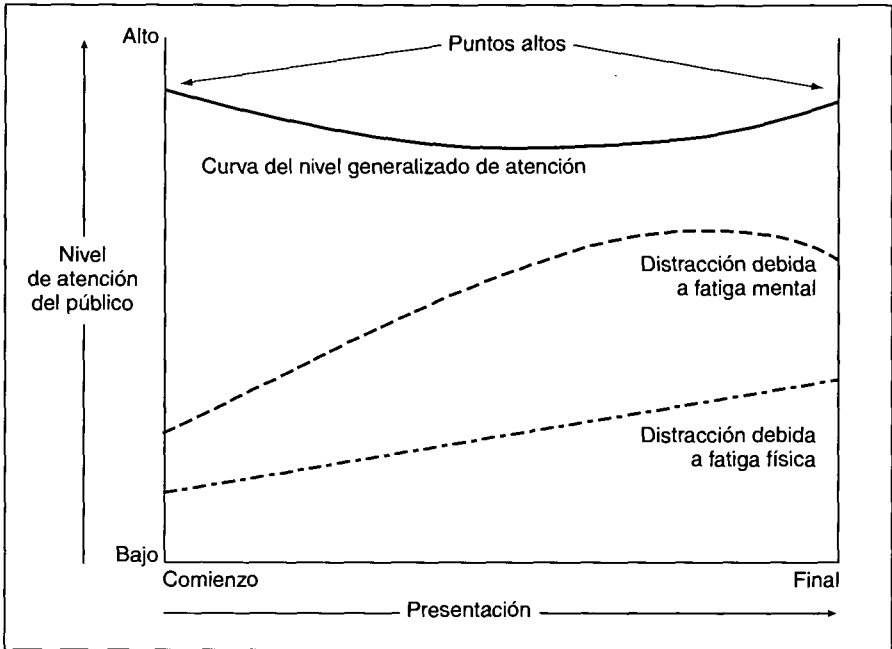
Táctica 6: respeto de la capacidad de absorción

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

Figura 10.3 Ilustración generalizada de los puntos altos del nivel de atención de un público interesado



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.

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 disminuyan aún más al mismo tiempo.

Para que la introducción de un cambio tenga éxito, es necesario presentar información adecuada sobre los resultados a fin de permitir los ajustes necesarios a quienes emprenden el proceso de cambio. El consultor debe pre-

ver 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. Se encarga a algún funcionario el 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 necesariamente 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 medio 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 interna 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 defectos 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.

Otras mejoras

A la inversa, sería poco realista y totalmente erróneo dar por supuesto que la aplicación de las propuestas del consultor harán perfecta a la empresa del cliente y que durante mucho tiempo no será necesario introducir otros cambios. Las mejoras pueden ser sugeridas por los directores, especialistas y trabajadores que participan en un nuevo plan, por los clientes, por el consultor personalmente o por otros profesionales que trabajan para el mismo cliente. Las mejoras pueden resultar posibles y necesarias debido a las innovaciones en la tecnología de la información y a otros cambios que quizá no hayan sido tomados plenamente en consideración en el cometido actual. Es posible que se sugieran mejoras de ese tipo y que resulten necesarias sorprendentemente pronto, mucho antes de lo que el consultor se imaginaba al someter el nuevo plan al cliente.

Algunas mejoras pueden ser fácilmente aceptadas e introducidas durante la fase de aplicación. Otras no corresponderán al plan que se ha elegido, pero será útil registrarlas y tenerlas presentes para el futuro. Recuérdese el principio de «la solución después de la siguiente» examinado en el capítulo 9. No tiene sentido tratar de proponer soluciones de aplicación definitivas a los problemas de los clientes cuando sabemos muy bien que el cambio es la única constante de nuestra época y que en el futuro siempre habrá soluciones mejores que resultarán factibles y necesarias.

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 D. C. McClelland y D. G. Winter: *Motivating economic achievement* (Nueva York, The Free Press, 1969).

³ S. W. Gellerman: *Management by motivation* (Nueva York, American Management Association, 1969).

⁴ G. W. Miller: «The magical number seven, plus or minus two», en *Psychological Review*, vol. 63, núm. 2, marzo de 1956.

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 categoría 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 precio justo 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 sobreestima 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 por 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 al cliente. 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 y se han logrado los resultados acordados.

Puede resultar difícil determinar el momento justo 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 para dar por terminado el cometido.

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 ¹, 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 necesariamente 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.

No quedarse nunca más de lo necesario

Si el cliente está convencido de que puede proceder por sí solo, el consultor no debe insistir nunca en quedarse más tiempo, incluso si no com-

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

Quedarse más tiempo del necesario es poco profesional y daña la imagen del consultor. Lamentablemente, como un consultor en ejercicio lo plantea, «algunos equipos de consultoría son como un hongo, que invade al cliente y continúa hallando nuevas áreas no previstas en el acuerdo original y permanece por tiempo ilimitado, hasta que alguien dice “basta”. Sus consejos son excelentes, pero simplemente pasan a ser excesivos»².

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 influyen 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 requerirá tiempo y 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, se necesita colaboración para efectuar una evaluación eficaz. 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, vigilando los progresos de la tarea y aplicando los consejos recibidos. 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.

La evaluación se concentrará 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, como un nuevo valor añadido en la empresa del cliente. Recuérdese nuestro examen de los objetivos de la consultoría en los capítulos 1 y 7. 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 determinar los resultados que se quiere lograr y definir los criterios con arreglo a los cuales se van a medir y evaluar los resultados conseguidos.

Con la evaluación se tratará de responder a las preguntas siguientes:

- ¿Ha alcanzado el cometido su finalidad?
- ¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente?
- ¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar?
- ¿Ha conseguido el cometido algunos resultados inesperados y complementarios?

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

- nuevas capacidades;
- nuevos sistemas;
- nuevas relaciones;
- nuevas oportunidades;
- nuevo comportamiento;
- nuevo rendimiento.

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 y capacidades de gestión del cambio, así como técnicas especiales o técnicas de gestión en los sectores particulares relacionados con la tarea (por ejemplo, nuevas maneras de obtener financiación para la empresa). En lo que concierne a la prestación de servicios a los

clientes, las nuevas capacidades son particularmente importantes (por ejemplo, para proporcionar nuevos productos y servicios o para estar a la altura de las normas de calidad de otros países). Entre ellas, se incluyen asimismo cualidades como la mayor capacidad del cliente para adoptar medidas, creatividad, espíritu empresarial, capacidad de innovar, sensibilidad a los problemas ambientales y otras análogas. En pocas palabras, el cliente debe haber adquirido mayor competencia y una mayor capacidad de decisión independiente.

Nuevos sistemas. Muchos cometidos ayudan a introducir cambios de sistemas específicos, tales como nuevos sistemas de información, de comercialización, de gestión de la producción y la calidad, de contratación y evaluación del personal, mantenimiento preventivo, etc. Estos sistemas se pueden considerar como resultados del cometido si son, o es probable que sean, operacionales.

Nuevas relaciones. El cometido puede haber ayudado a establecer nuevas relaciones comerciales y de otra índole esenciales para el futuro de la empresa del cliente, tales como nuevas alianzas estratégicas, dispositivos de subcontratación, consorcios para aplicar proyectos de construcción complejos o acuerdos sobre el establecimiento de patrones de referencia.

Nuevas oportunidades. Estas pueden guardar relación con diversas partes y aspectos de la empresa del cliente. La consultoría puede haber puesto al descubierto nuevos mercados potenciales, fuentes más baratas de materias primas, nuevas tecnologías que se han de explorar, tierras y edificios que se deben adquirir, etc.

Nuevo comportamiento. Un cambio de comportamiento significa hacer las cosas de una manera distinta. Esto se aplica principalmente a las relaciones interpersonales, es decir, entre el personal de dirección y sus subordinados, o entre equipos que cooperan de dos departamentos diferentes. Sin embargo, abarca asimismo el comportamiento individual en las situaciones de trabajo, es decir, si un trabajador emplea o no un dispositivo de seguridad para prevenir los accidentes, cómo trata el personal de ventas a sus clientes o si un director general ha dejado finalmente de aplazar la adopción de decisiones desagradables.

Nuevo rendimiento. Se consigue un nuevo rendimiento, si los cambios en las cinco esferas más arriba mencionadas producen mejoras en los indicadores económicos, financieros, sociales o de otra índole para medir el rendimiento. Esos cambios se pueden observar en los niveles individual (puesto de trabajo), unidad o dependencia (taller, equipo, grupo, planta o departamento) o de la organización (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, el cambio del rendimiento no se puede uti-

lizar para evaluar los resultados (por ejemplo, se han creado nuevas capacidades y se han puesto al descubierto oportunidades, pero el cliente tiene que aplazar la aplicación de medidas que darían la posibilidad de alcanzar un rendimiento superior). Por otro lado, la mejora de las capacidades gerenciales y empresariales del cliente puede, en ciertas circunstancias, considerarse como un beneficio más importante, y de más larga duración, que las mejoras inmediatas mensurables en el rendimiento económico y financiero.

Beneficios a corto y a largo plazo

En algunos cometidos puede ser necesario hacer una distinción con fines de comparación entre los beneficios a corto y a largo plazo. Unos resultados a corto plazo impresionantes pueden ignorar las perspectivas y las necesidades futuras de la empresa y conseguirse en detrimento de los intereses a más largo plazo del cliente. A la inversa, unos resultados modestos o no inmediatos pueden estar justificados si el cometido se ha concentrado en las ventajas a más largo plazo. Las perspectivas futuras de la empresa del cliente y los resultados a largo plazo deben siempre tenerse presentes, incluso si el cometido tenía principalmente por finalidad lograr beneficios a corto plazo.

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 solución de problemas y la adopción de decisiones.

Las relaciones entre el consultor y el cliente y los métodos de intervención utilizados se desarrollan durante el cometido. Se pueden emplear diferentes métodos y el proceso puede pasar a ser más o menos colaborativo y participativo y 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:

- ¿Cómo y quién estableció la necesidad de la consultoría?
- ¿Cómo se eligió al consultor? ¿Qué criterios y procedimientos se utilizaron?

- ¿Estaba claro el propósito de la consultoría? ¿No era indebidamente restringido o vago?
- ¿Era la concepción del cometido clara, realista y apropiada en relación con las necesidades y la situación particular del cliente?
- ¿Proporcionaba la definición original de los propósitos, objetivos e insumos un buen marco y orientación para el plan del cometido? ¿Eran los objetivos suficientemente exigentes, pero no imposibles?
- ¿Se determinó, examinó y entendió debidamente el estilo de la consultoría? ¿A qué personas se informó acerca de sus funciones y responsabilidades desde el principio?

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 y preferencias 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? ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos al cliente?
- ¿Respetó escrupulosamente el consultor todas las normas éticas y de comportamiento de la profesión?

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?
- ¿Respetaron el consultor y el cliente el calendario?

- ¿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 errores 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 del cometido es naturalmente la más importante, pero no debe ser la única. 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. Esas sugerencias tienen 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.

Evaluación independiente del consultor

Los clientes disponen de sus propias políticas y prácticas para evaluar la utilización de la consultoría y otros servicios profesionales. Un cliente puede

incluso optar por no evaluar en absoluto un cometido completado. Para un consultor, la evaluación de su trabajo es uno de los instrumentos básicos, si quiere ajustar la calidad, controlar y perfeccionar al personal y establecer excelentes relaciones con sus clientes. Como cuestión de principio, un consultor debe evaluar cada cometido en su propio beneficio, aunque el cliente haya decidido omitir la evaluación.

Las preguntas que se han de formular no son distintas de las antes mencionadas, pero su prioridad puede estar ligeramente modificada. El consultor insistirá en la autoevaluación, ocupándose de cuestiones en las que la empresa de consultoría ha tropezado con problemas y desea introducir mejoras.

Es difícil ser objetivo e imparcial al efectuar una autoevaluación. En consecuencia, las mejores empresas de consultoría procurarán obtener información de los clientes, utilizando diversos instrumentos de reunión de datos y evaluación.

Los cuestionarios presentados a los clientes son el instrumento preferido. En las preguntas se debe pedir al cliente que sea franco acerca de todos los aspectos de la relación y del trabajo ejecutado, con inclusión de la competencia y aptitud del personal de consultoría, su flexibilidad, conducta, creatividad, disponibilidad, espíritu servicial y otras cualidades que marcan la diferencia entre un cometido mediocre y otro excelente³. Si el cliente se toma la molestia de contestar, el consultor debe a su vez responder dándole las gracias y haciéndole conocer las medidas que se adoptarán para tener en cuenta sus respuestas y sugerencias.

Otros instrumentos frecuentemente utilizados son las entrevistas, conversaciones con personal directivo de la empresa cliente, visitas de seguimiento, estudio de informes de evaluación interna del cliente (si se ponen a disposición del consultor) y otros análogos.

Debe señalarse que en la certificación de la calidad con arreglo a las normas 9001 de la ISO, la evaluación del cometido mediante la información facilitada por los clientes es un procedimiento obligatorio (véase el capítulo 28).

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 y al reunirse con el cliente.

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 pue-

den surgir en la organización cliente. De esas visitas pueden surgir nuevos encargos, que no costarán nada a la organización 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 que no esté interesado a que acepte un acuerdo de seguimiento.

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 breve 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 recibirá una propuesta separada al respecto, pero tendrá absoluta libertad para aceptarla o rechazarla.

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 «contrato de iguala» (véase la sección 1.4).

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?

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 (preliminar);
- 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.

Algunos consultores, especialmente en el sector del desarrollo de la organización, consideran los informes finales como innecesarios, si el cliente ha mantenido una colaboración estrecha con el consultor durante todo el cometido y existe una evidente satisfacción con el método adoptado y los resultados. Los informes finales no son obligatorios. No obstante, el hecho de tener que presentar uno (que puede ser muy breve) estimula la disciplina y el rigor, así como la reflexión sobre lo que se ha logrado en realidad y lo que se podría haber realizado de mejor manera.

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 con-

diciones 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, oportunidades 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, oportunidades, estancamientos, peligros, medidas que no se deben postergar, etc. En cualquier caso, el consultor 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 aprendizaje y 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

Además del informe final al cliente, los consultores compilan un informe de referencia y evaluación de la misión para su propia organización (véase también la sección 27.5).

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. Este informe no está destinado al consultor. Pese a ello, a algunos clientes les complace compartirlo con el consultor, el cual, a su vez, no debe perder la oportunidad de obtener una copia.

¹ Véase, por ejemplo, D. Casey: «Some processes at the consultant/client interface in OD work», en *Leadership and Organisation Development Journal*, Bradford, West Yorkshire, núm. 1, 1982.

² *Consultants News* (Fitzwilliam, New Hampshire); julio/agosto de 1991, pág. 6.

³ Véase, por ejemplo, el cuestionario de información del cliente sugerido por David Maister en *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993), págs. 85-86 y reproducido también en M. Kubr: *How to select and use consultants: A client's guide* (Ginebra, OIT, 1993) pág. 176.

PARTE III

LA CONSULTORIA EN DIVERSAS
ESFERAS DE LA GESTION

El presente capítulo es el primero de una serie de 11, 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 diez 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 en la gestión general y estratégica

Muchos servicios de consultoría de empresas guardan relación con la existencia misma, las metas o la «misión» fundamentales, la política y estrategia de la empresa o la planificación general, la estructuración y el control de una organización. Estos problemas se solían considerar en otros tiempos como de *administración general*, pero ahora se los designa más comúnmente como *estrategia de la empresa* o *gestión estratégica*. Quienes se ocupan de estas cuestiones son consultores de estrategia o gestión general, distintos de los especialistas que intervienen en un sector funcional (finanzas) o que se ocupan de una técnica particular como el control computarizado de la producción o los planes de incentivos de los empleados.

¿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.

En esas organizaciones, es frecuente descubrir que la dirección superior carece de ideas claras sobre la orientación de la compañía o lo que está tratando de lograr. En resumen, existe una falta de dirección estratégica. En otras, la dirección superior tiene cierto sentido de los objetivos estratégicos, pero ha sido incapaz de comunicar su visión a los directivos intermedios e inferiores y a la mano de obra y, en consecuencia, las estrategias no se aplicaron nunca. Estos problemas se abordan en las últimas secciones del presente capítulo.

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 centra 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 y, sobre todo, se libera de las preocupaciones prácticas cotidianas lo suficiente para poder concentrarse en la estrategia a más largo plazo.

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 los objetivos básicos y de un estado excelente de la organización era una meta común «de rango superior» de 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 objetivos de las medidas y programas 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 decenios¹. 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. Su sensibilidad a las necesidades ha motivado que se preste una atención creciente a la calidad y la «gestión de la calidad total» es reconocida actualmente como una marca de la excelencia.

No existe un único camino sencillo que conduzca a la excelencia. La dirección de una organización actual exige un enfoque holístico e integrado en la concepción y aplicación de programas para conseguir resultados excelentes. El consultor debe desconfiar de las soluciones simplistas y explicar al cliente que no existe ninguna panacea universal, ninguna «combinación de elementos a disposición» para alcanzar un alto rendimiento, productividad, eficacia o grado de excelencia (véase también el capítulo 22).

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. Algunos de estos modelos son útiles para determinar las estrategias de la empresa,

gracias a una mejor comprensión de la estructura industrial y de las fuerzas competitivas. En la sección siguiente se examinarán ciertos modelos de este tipo. Otros están más relacionados con las maneras de aplicar la estrategia.

Por ejemplo, el llamado en inglés marco de las «siete-S»* concebido por la organización McKinsey en el decenio de 1980 examinaba las organizaciones de alto rendimiento en relación con los siete encabezamientos siguientes: estrategia, estructura, sistemas, estilo, valores compartidos, personal y calificaciones o destreza, insistiendo en que esas variables constituyen una red de elementos interdependientes. La aplicación se ve facilitada por la determinación de los obstáculos que es probable surjan en cada uno de estos sectores, y por el examen de cómo se pueden evitar². 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 recompensas³. 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, auditoría, 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 auto-diagnóstico, 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 en el nivel más elevado 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 sí 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 de 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.

Estilo de la consultoría

En la gestión general y estratégica más que en cualquier otra esfera, el consultor no puede dejar de tratar de cuestiones que afectan a los intereses personales, la imagen y la autoridad de los directivos. El asesoramiento sobre cuestiones cruciales de la dirección y estrategia de una empresa puede fácilmente percibirse como una crítica contra personas determinadas. Con todo, el objetivo es reforzar y mejorar la gestión y no socavarla. Por otro lado, el consultor no quiere que sus propuestas sean rechazadas por la dirección superior. Por consiguiente, los consultores experimentados atribuyen suma importancia a la elección de un estilo de consultoría adecuado.

Muchos empresarios y gerentes de categoría superior son personas muy solas y aisladas, en lo que concierne al examen de sus metas y valores básicos y de su estilo. Es muy posible que el consultor generalista sea la primera persona capaz y deseosa de hablar con ellos acerca de estos temas. El asesoramiento personal (véase la sección 3.7) puede ser necesario y el consultor no debe dudar en brindárselo con tacto al cliente.

Una cuestión frecuentemente debatida es la opción entre los métodos de consultoría participativa y de impulsión del proceso y los métodos en los que el consultor actúa principalmente como un experto en la materia. Si el cliente no puede o no quiere participar, es posible que el consultor decida aportar su mejor asesoramiento especializado, que el cliente podrá utilizar o ignorar. Sin embargo, en la consultoría en la esfera de la gestión general o estratégica, el riesgo de rechazo es muy elevado como lo demuestran los innumerables informes de consultoría, planes y propuestas que los clientes han descartado. Por añadidura, cuestiones esenciales relacionadas con la existencia misma, la misión, la dirección estratégica o la estructura de la organización de una empresa cliente pueden difícilmente entenderse en su integridad y resolverse de manera adecuada, si sólo son manejadas por personas ajenas a la organización. Todas las razones que abogan por una consultoría participativa en cualquier sector de la gestión son aún más válidas cuando se trata de estrategia, organización, cultura de la empresa y otras cuestiones análogas de administración general.

12.2 Estrategia empresarial

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 treinta 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. La consultoría en la esfera de la estrategia de la empresa ha estado fuertemente influida por los estilos y las modas cambiantes. Durante el decenio de 1970 se recurrió cada vez más a técnicas y modelos cuantitativos y los estudios estratégicos se encomendaron en su mayor parte a jóvenes especialistas en econometría e investigadores operacionales, con una formación excelente pero a menudo sin experiencia empresarial y sin conocimiento de los problemas personales, sociales y de otra índole que determinan la estrategia en realidad. En la década siguiente se produjo una saludable vuelta al pragmatismo.

Otra innovación de los años sesenta y setenta fue que muchas empresas comerciales crearon unidades de planificación estratégica y la planificación se consideró como una función propia del departamento de personal. En los últimos diez años se ha tendido a abandonar esos departamentos, que de

cualquier modo raras veces obtuvieron la atención o el respeto de la dirección superior. Ahora se reconoce cada vez más que la planificación estratégica es demasiado importante para dejarla en manos del personal de planificación y que la participación en la formulación de estrategias forma parte intrínseca de la labor de la dirección superior.

Pese a que la función del departamento de planificación se ha reducido, ha aumentado la necesidad de la consultoría externa. Los directivos de explotación de categoría superior siempre han tenido ciertas dificultades en marcar una distancia con sus prioridades inmediatas y en reflexionar sobre la situación a más largo plazo. Su carga de trabajo hace difícil que puedan seguir todos los cambios en el entorno de la empresa que hace falta tener en cuenta para formular planes estratégicos, y es patente que no les resulta fácil hacer una evaluación de las deficiencias de su organización en comparación con la competencia. El consultor aporta un espíritu abierto para analizar estas cuestiones. Muchos consejos de administración establecen relaciones a largo plazo con consultores que los asesoran sobre la elaboración de una estrategia y es evidente que consideran ese asesoramiento muy valioso.

Visión estratégica

La estrategia empresarial se suele definir como la respuesta de una organización a oportunidades, dificultades y amenazas del entorno, congruente con sus recursos y su competencia en relación con sus competidores. Este último aspecto es tan importante que algunos autores definen la estrategia íntegramente en función de la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, conviene recordar que la estrategia no es un objetivo en sí, sino un conjunto de vías y opciones para alcanzar las metas de la organización en el futuro. Aquí es donde un consultor puede empezar a ayudar a su cliente. Numerosas organizaciones que practican una planificación estratégica carecen realmente de una visión de futuro. Algunas ni siquiera entienden claramente el presente; no se han hecho la pregunta fundamental de un estratega: «¿en qué negocio estamos?». Con todo, la comprensión de esta cuestión debe ser el punto de partida de cualquier análisis estratégico eficaz.

Una visión estratégica debe ser lo más racional posible y no el resultado de buenos deseos. No obstante, la racionalidad total es inalcanzable ya que el futuro es desconocido y está siendo modelado por un innumerable número de actividades 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. Tampoco es posible evaluar todas las líneas de acción factibles. Por tanto, los valores y criterios personales de los principales decisores desempeñan un papel esencial en la posición que ocupará la organización en el futuro. Harold Leavitt ha descrito esta función como «la búsqueda del camino»⁴. Otros autores la describen como un «sentido de misión».

Este es el motivo por el que la teoría actual sobre la excelencia y la es-

trategia de la empresa pone tanto el acento 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 e incentivarlo para alcanzar esas metas. Existe una unidad de visión y una unidad de acción guiada por esa visión.

Análisis de la industria y de los competidores: determinación de la ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una dimensión esencial de la supervivencia y del éxito en los entornos 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. Por consiguiente, la búsqueda de esa ventaja debe comenzar con un análisis sistemático de la industria y el sector en los que la empresa funciona y de las fuerzas competitivas en juego.

La mayor parte de los cambios más importantes del pensamiento estratégico en el último decenio se han producido en los conceptos y modelos que facilitan este tipo de análisis. El modelo de las «cinco fuerzas» propuesto por Michael Porter indica cinco sectores esenciales que la dirección de la empresa tiene que entender: 1) la estructura competitiva dentro de la industria/ el segmento de la industria; 2) la amenaza de las empresas recién incorporadas; 3) la amenaza de productos o tecnologías sustitutivos; 4) el poder de los abastecedores; y 5) el poder de los clientes⁵. Kenichi Ohmae sugiere «factores de éxito esenciales» que deben servir de base para que la unidad empresarial se compare con sus competidores⁶. Otra de las ideas de Michael Porter, la «cadena de valor», ayuda a determinar dónde se han de encontrar esos factores esenciales en el ciclo de explotación de la empresa. Los productos y la posición en el mercado se pueden situar en una mejor perspectiva utilizando modelos de ciclo vital de producto/mercado. Ninguno de estos modelos pretende describir la realidad de una sola empresa particular, sino que ayudan a reflexionar acerca de la realidad. Son ciertamente instrumentos de los que debe disponer cualquier consultor que trabaje en este sector.

Dotado de estos instrumentos, el consultor puede ser sumamente útil para examinar si la empresa del cliente cuenta en realidad con alguna ventaja competitiva o para elaborar una estrategia con el fin de conseguirla. Puede señalar a la atención del cliente los medios que han utilizado organizaciones consideradas como excelentes para lograr y mantener su ventaja competitiva. Puede señalar ciertos factores que tienden a ser característicos de todas las empresas que poseen esa ventaja (por ejemplo, prestación de atención prioritaria a las necesidades y a la satisfacción de los clientes, y la calidad de los productos y servicios). Mas, sobre todo, el consultor puede ayudar al cliente reflexionando honestamente acerca de las características de la indus-

tria, las claves del éxito y en qué grado la empresa del cliente está a la altura de la competencia en esos sectores clave.

Tras el análisis, llega el momento de la verdad: concretar la estrategia que se ha de seguir. El consultor puede ayudar a la organización cliente a elegir entre las alternativas de que dispone, y que reflejan las posibilidades reales del personal técnico y de producción, las instalaciones de producción, las redes de comercialización, la experiencia empresarial, etc. Una vez más, las teorías recientes sobre el tema de la estrategia empresarial han aportado ideas que pueden aclarar las decisiones que se han de adoptar. Michael Porter ha destacado la distinción entre dos enfoques fundamentales o, como él dice, «estrategias genéricas». Uno de ellos estriba en concentrarse en adquirir competitividad logrando una ventaja con relación a los costos, es decir, teniendo los costos más bajos de la industria (aunque esto no significa, por supuesto, necesariamente el aplicar los precios de venta más bajos). El segundo consiste en concentrarse en la «diferenciación», lo que significa ofrecer al cliente una calidad superior y un conjunto excepcional de características. Es obvio que ninguna empresa puede permitirse ignorar los costos ni la calidad completamente. No obstante, Porter cree que ninguna empresa puede confiar en dominar su campo de actividad tanto en cuanto a los costos como en cuanto a la diferenciación, y que cualquier intento de lograrlo la llevará a «quedarse atascada en el medio», sin los costos más competitivos ni unas características superiores del producto.

Entre otros ejemplos prácticos de las opciones estratégicas cabe mencionar los siguientes:

- ofrecer productos tecnológicamente de punta que no se pueden obtener de otras empresas o que sólo se pueden obtener de unas pocas (diferenciación) y abandonar periódicamente esos productos cuando la tecnología se generaliza y los precios empiezan a disminuir;
- proporcionar un servicio a los clientes con celeridad y seguridad superiores a los que ofrecen los competidores (otra forma de diferenciación);
- vender productos de alta calidad y muy fiables a precios relativamente elevados y/o fabricar productos «ajustados» a las necesidades particulares de los clientes que encuentran insatisfactorios los productos estándar (de nuevo una forma de diferenciación);
- vender productos estándar de calidad aceptable, pero no particularmente alta, a precios muy competitivos (ventaja en los costos).

Al definir una ventaja competitiva se hace hincapié en el adjetivo «insostenible». 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 y confiar en mantener la diferenciación sobre esa base.

La tecnología en la estrategia empresarial

El papel de la tecnología en la promoción de la diferenciación y la 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.⁷

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 tiene 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 simplemente como un factor que repercute en las decisiones relativas a la comercialización y la 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 evaluación de las posibilidades potenciales de las nuevas tecnologías y 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 conciben 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. Los autores que

abordan la cuestión de la estrategia se refieren cada vez más a la necesidad de un análisis sistemático «PEST», que abarca los ámbitos que ese análisis ha de examinar:

- el entorno político;
- el entorno económico;
- el entorno sociológico;
- el entorno tecnológico.

Una vez más los consultores de empresas 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 sean 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 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 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 más 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 planificadores 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. Ninguna estrategia es eternamente válida y el ritmo rápido de transformación en el mundo empresarial y su entorno implica que la formulación y el examen de estrategias debe ser un proceso continuo. Existe una clara necesidad de vigilancia, o «alerta», para detectar las tendencias, los acontecimientos y las ideas que pueden provocar un cambio en la estrategia empresarial. Una vez más, la dirección interna puede no tener ni el tiempo ni el alejamiento necesarios para emprender esta tarea de manera adecuada. El sistema gerencial de la empresa, con inclusión de los procedimientos de comprobación de cuentas y replanteamiento de la estrategia, debe ser lo suficientemente flexible para posibilitar la adaptación. Esto significa, en particular, que se ha de alentar 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 guardar relación con la estrategia e inducir a su modificación tarde o temprano. La función del consultor es inestimable en la agrupación de toda esta información y en la determinación de sus repercusiones.

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 mer-

cantil. 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 de diferenciación 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 que trate de conseguir una ventaja comparativa por medio de un control riguroso de los costos de operaciones de trabajo normalizadas de gran volumen.

Lo ideal sería que no sólo la dirección, sino también otros miembros del personal, participaran en la formulación de la estrategia. El *proceso* de definición de la estrategia es aún 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 al análisis.

Cómo hacer frente a un ritmo de crecimiento excesivamente elevado ha sido un problema que afrontan las empresas que requieren 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.

Fusiones y adquisiciones

El análisis sistemático más arriba descrito puede muy bien indicar que un programa de crecimiento por medio de adquisiciones es quizás la mejor manera de que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos. Asesorar a los

clientes sobre fusiones y adquisiciones se ha convertido en un sector de la consultoría «elitista», y 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 en modo alguno limitarse a los aspectos financieros de la propuesta de adquisición; se debe dar antes prioridad a un buen «planteamiento financiero». Un plan perfectamente factible y aparentemente muy atractivo desde el punto de vista financiero puede entrañar opciones estratégicas poco realistas en lo que concierne a la comercialización, la capacidad de producción, las capacidades del personal o la compatibilidad de culturas de la organización, y en ese caso no se producirá la evasiva «sinergia».

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 o la última esperanza. 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 y cuáles serían las consecuencias de un fracaso. 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 una 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 com-

petentes 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 al 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 (depresión 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 consultor 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.

12.3 Procedimientos, estructuras y sistemas

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 los procedimientos de toda la organización, es decir, de todos sus miembros, recursos y unidades, con el fin de alcanzar las metas comunes 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.

Las teorías actuales insisten en los procedimientos esenciales de la organización como los criterios principales para establecer sistemas y estructuras. La fragmentación tradicional de las actividades y las tareas tiende a dar paso a la integración que hacen posible las tecnologías modernas, en particular la tecnología de la información. Al describir el método del replanteamiento tecnológico de los procedimientos de la empresa, Michael Hammer y James Champy insisten en «concentrarse en la remodelación de los procedimientos fundamentales de la empresa, no de los departamentos y otras uni-

dades de la organización». Dicho con sus palabras, «los procedimientos fragmentados y las estructuras especializadas no responden a grandes cambios del medio ambiente externo —el mercado, ...— y producen extraordinarias desventajas de escala, totalmente en contra de lo que Adam Smith preveía»⁸.

Los sistemas y las prácticas 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. La fragmentación de los procesos y las responsabilidades dificulta considerablemente la adopción de decisiones rápidas. 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 y guarda 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 para la 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 externa (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 para la 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 (véase también el capítulo 17).

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 definían 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 nueva 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).

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 el 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 conservadurismo 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», escribió el *New York Times* en 1983⁹. 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.

Un cambio de la cultura de la empresa raramente será una tarea prescrita de forma explícita en una misión de consultoría ¹⁰. 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.). 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 suele resolver 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 dedica su tiempo a ocuparse de cuestiones banales.
- 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 organización tratan de copiar ese estilo incluso si no se ajusta a su propia personalidad.

El consultor puede, con su asesoramiento personal, 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

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 por lo general 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 las políticas y los sistemas aplicados o la cultura de la empresa impiden 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 profesionales, ingenieros de diseño, vendedores, así como los supervisores de taller y los trabajadores experimentados. Es posible obtener información esencial directamente de los clientes. Es probable que el consultor llegue a la conclusión de que la empresa puede recuperar su capacidad in-

novadora 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.

En los años ochenta surgieron nuevas fórmulas e incentivos que fomentan el espíritu empresarial dentro de las grandes empresas. Algunos autores han utilizado la expresión «promotores (o impulsores) internos». 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». 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 y la posibilidad de tratar directamente con otros asociados fuera de su sociedad matriz.

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.

* 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).

¹ Véanse, por ejemplo, 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: *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (Londres, MacMillan, 1992).

² *Ibid.*

³ R. H. Kilmann: *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organisational success* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1984).

⁴ H. J. Leavitt: *Corporate pathfinders* (Chicago, Illinois, Irwin, 1986).

⁵ Véase M. Porter: *Competitive strategy* (Nueva York, The Free Press, 1980), e *idem*: *Competitive advantage* (Nueva York, The Free Press, 1985).

⁶ K. Ohmae: *The mind of the strategist* (Nueva York, McGraw Hill, 1982).

⁷ A. L. Frohman: «Putting technology into strategic planning», en *California Management Review* (Berkeley, California), vol. 27, núm. 2, invierno de 1985, pág. 48.

⁸ M. Hammer y J. Champy: *Reengineering the corporation* (Nueva York, Harper Business, 1993), págs. 40 y 29.

⁹ S. Salmans: «New vogue: Corporate culture», en *New York Times*, 7 de enero de 1983.

¹⁰ Para un examen más detallado de la cultura empresarial, véanse T. E. Deal y A. A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982), y E. H. Schein: *Organisational culture and leadership* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1985).

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 ello. La primera es simplemente que las finanzas y la contabilidad aportan el idioma de trabajo de la 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 específicamente 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.

Los gerentes que necesitan asesoramiento sobre asuntos financieros suelen recurrir en primer lugar a una empresa de contables independientes, que en muchos casos es la misma empresa que asume la responsabilidad de comprobar los estados financieros de la compañía. La mayor parte de las empresas de contabilidad prestan con regularidad esa asistencia y son una fuente valiosísima de asesoramiento sobre la concepción de los sistemas de preparación de presupuestos y presentación de informes, y sobre pago de impuestos. La compañía contable que tiene una relación continua con el cliente cuenta con la ventaja de un conocimiento profundo de muchos aspectos de las actividades y su «curva de aprendizaje» será más corta que la de otro consultor procedente del exterior.

Sin embargo, existen algunas serias limitaciones a la utilización de contables como consultores generalistas. Hay una diferencia fundamental entre el asesoramiento (cuando el cliente es el director de la compañía) y la comprobación de cuentas (actividad en la que el contable responde ante los accionistas, los acreedores y el público en general). El conflicto potencial de intereses es evidente. Un contable que ha asesorado a una empresa sobre decisiones financieras esenciales no debería estar en condiciones de presentar una evaluación crítica de los resultados de esas decisiones en su informe de auditoría. Algunos países cuentan con disposiciones legislativas que separan la comprobación de cuentas de la labor de asesoramiento, pese a lo cual en los países anglosajones se sigue aceptando su agrupación.

Aparte de la cuestión de la probidad, existe también el problema de la competencia. Se ha de hacer aquí una distinción entre las principales empresas de contabilidad pública y las empresas menores y los profesionales independientes. Las grandes empresas han creado divisiones de «servicios de gestión», separados orgánicamente de la función de auditoría y dotados de un amplio conjunto de conocimientos prácticos de consultoría. No obstante, las empresas más pequeñas y los contables independientes están a menudo lejos de ser especialistas financieros en todos los campos. Además, la formación especializada de un contable tradicional puede dificultarle que reconozca las limitaciones de la contabilidad de valores devengados establecida y que piense en términos de corrientes de efectivos, que planifique sobre la base de probabilidades y situaciones diferentes, o que acepte algunas de las innovaciones más recientes en relación con el cálculo de los costos y del presupuesto.

El banco comercial de la empresa constituye otra fuente de asesoramiento financiero. En lo que concierne a la gestión de la liquidez y al control de los créditos, el asesoramiento del director del banco local puede ser muy útil, porque estará respaldado por un conocimiento especializado acerca de la situación financiera y de la solvencia general de los clientes efectivos y potenciales. Sin embargo, una vez más, se ha de reconocer que la capacitación y la experiencia de los banqueros comerciales son incompletas; pueden ser sumamente competentes en la evaluación del crédito, pero es probable que sepan poco acerca de la valoración de la empresa o del funcionamiento de los mercados de títulos valores.

El banquero comercial (banquero de inversiones en la terminología de los Estados Unidos, o banquero de negocios en Francia) participa mucho más activamente en la consultoría. La función tradicional de los bancos comerciales ha consistido en actuar como agentes intermediarios en relación con los títulos valores, el asesoramiento en cuanto a las condiciones de la emisión y la prestación de servicios de garantía. Con todo, estos últimos años su función se ha ampliado para incluir una gama mayor de servicios consultivos. No obstante, su papel sigue siendo el de un especialista; participa activamente en las actividades de fusión y adquisición y compite cada vez más con los bancos comerciales en la gestión de los riesgos y otras operaciones de tesorería, pero no participa demasiado en las actividades financieras cotidianas de la empresa como la gestión de los créditos y de la liquidez.

Las restricciones y especializaciones de estos diversos tipos de organización dan una posibilidad al consultor general que puede abarcar todo el conjunto de decisiones financieras. La preparación para desempeñar esa función entraña una considerable inversión en tiempo, pero el consultor dispuesto a hacer esa inversión estará en condiciones de ofrecer un servicio excepcional al cliente.

13.1 Evaluación financiera

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 de 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, por tanto, 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 domina 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 posean 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 la mayor cantidad 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, 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 conservadurismo 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 «entidad jurídica» 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. Afortunadamente, 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 razones 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 de los bienes vendidos.
- Las razones relativas a la *estructura del capital*: las proporciones relativas de la deuda 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 algunas de esas razones y utilizarlas *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 propios 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 aprovechar esas oportunidades para mejorar la competencia del cliente con respecto al análisis financiero básico.

13.2 Gestión del capital circulante 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 títulos 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 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 existencias), pero no disponer de efectivo en absoluto y estar, por tanto, al borde de la insolvencia. El criterio adoptado aquí se basará en las *corrientes de efectivo* más que 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 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 ciento 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 las necesidades de su cliente.

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 de 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 un 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 cantidades juiciosas 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.

Las experiencias de muchas empresas durante la recesión a principios de los años noventa ha puesto de relieve recientemente la importancia de la gestión de la deuda. El período de rápido crecimiento de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) de 1985 a 1989 se caracterizó por un aumento sin precedentes de la deuda de las empresas y de los consumidores, particularmente en los Estados Unidos, el Japón y el Reino Unido. Esto se debió a razones complejas. Aunque un fuerte aumento de la producción (más del 4 por ciento en 1988) originó una expansión de la

inversión de capital, muchas empresas se mostraron reacias a emitir acciones debido a las condiciones en los mercados de capitales. Un factor particular que afectó al Reino Unido fue que la privatización dio origen a grandes emisiones de títulos, todos ellos a un precio un tanto inferior a su valor, que tendieron a expulsar del mercado de acciones a los emisores de las empresas. En consecuencia, el apalancamiento del sector empresarial del Reino Unido se duplicó entre 1987 y 1989. La desaceleración económica después de 1990 halló, en consecuencia, a muchas empresas del Reino Unido con niveles de deuda sin precedentes. La política del mecanismo del tipo de cambio estatal mantuvo los tipos de interés elevados. La corriente de efectivo de las empresas disminuyó rápidamente por debajo de sus compromisos del servicio de la deuda y, como resultado de ello, hubo un elevado índice de quiebras y liquidaciones de empresas.

¿Habría sido posible prever y evitar esos problemas? Sí, pero en épocas de elevado crecimiento los mandos medios de la empresa se concentran, y ello es comprensible, en la expansión de la producción para atender a la demanda, en lugar de pensar en la fase descendente siguiente. Con todo, sabemos que un índice de crecimiento del PIB del 4 por ciento no es sostenible a la larga en las economías maduras, y en 1989 hubo claros avisos de los mercados de productos básicos así como del mundo financiero. Los consultores y los directores externos deberían haber pensado en el futuro y aconsejar cautela.

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.

13.4 Fusiones y adquisiciones

Las fusiones 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 *valor justo* 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 empresa

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 de calcular el costo de crear una organización análoga a partir de la nada en lugar 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. En este caso, la tarea principal del

consultor consistirá en estudiar a fondo las ganancias actuales y previstas de la empresa que se va a adquirir 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». 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 acciones 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 asesores jurídicos.

Métodos de control

Cuando la organización cliente se ha ido expandiendo sistemáticamente por medio de adquisiciones y cuenta ahora con numerosas empresas subsidiarias y filiales, surge la importante cuestión de saber cómo se han de controlar esas actividades. La modalidad óptima de relaciones entre la sede de la empresa y las entidades de explotación dependerá, en realidad, de la índole de la estrategia de crecimiento o diversificación subyacente y del grado de diversificación.

En las organizaciones en que sólo se han hecho adquisiciones en sectores y actividades muy relacionados con la empresa original, con el método a menudo llamado la «estrategia esencial» (y conocido también con la expresión familiar de «ocuparse de sus asuntos»), lo normal es que la sede de la empresa determine constantemente todas las políticas esenciales. Este método se describe como «control estratégico». En una organización de ese tipo,

los ejecutivos intermedios de las unidades de explotación adoptarán decisiones importantes sobre las actividades corrientes sólo después de examinarlas con la sede de la empresa o en el marco de claras directrices políticas. Análogamente, las actividades de los jefes de personal en las empresas subsidiarias y filiales estarán sometidas a la supervisión y el control de sus homólogos de la empresa.

Sin embargo, existen otros planteamientos. Un enfoque completamente ilimitado de la diversificación, la compra de todo lo que parezca que es una ganga sin tomar en consideración su adecuación estratégica, fue la característica distintiva de los «conglomerados» de los decenios de 1960 y 1970 y está ahora desacreditado. Las organizaciones creadas de ese modo resultaron con el tiempo inmanejables. Sin embargo, cierto número de grandes organizaciones —el grupo Hanson en los mercados del Reino Unido y de los Estados Unidos es el mejor ejemplo conocido— han tenido mucho éxito gracias a una política de expansión hacia actividades «controlables»: cualquier producto o servicio que puede manejarse en gran medida de manera independiente con un mínimo de participación de la oficina matriz. Para Hanson, esto significa actividades relacionadas con productos y servicios «básicos», que requieren escasa inversión de capital y ninguna actividad complicada de investigación y desarrollo.

La importancia de estos principios es que en esas organizaciones la sede de la empresa asume la dirección por medio de un sistema de control esencialmente financiero. A los equipos de gestión designados para administrar las actividades de las empresas subsidiarias se les asignan objetivos de rendimiento en términos financieros, en particular de rendimientos de sus inversiones. Se recompensa un rendimiento superior y se sustituyen los gestores que consiguen rendimientos inferiores a lo normal. En esas organizaciones, la determinación y supervisión de objetivos financieros figuran claramente entre las más vitales de todas las actividades.

13.5 La financiación y la 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 al 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 rápidamente 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 de-

cisiones 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.

Una consecuencia de la reciente recesión y de la tensión resultante sobre el flujo de efectivo de la empresa ha sido la tentación creciente de apartarse de la lista de precios meticulosamente preparada y de aceptar cualquier pedido que parezca cubrir los gastos directos y contribuir por lo menos a satisfacer los gastos generales. Esto pone un nuevo acento en la distinción entre gastos «totales» y «marginales» como base para las decisiones relativas a la fijación de precios y a la producción.

Es obvio que muchos gerentes no entienden con claridad esta cuestión. Los entusiastas de la fijación de los costos marginales apuntan a situaciones en que la empresa maximiza su flujo de efectivo adoptando decisiones sobre la base de la contribución. Otros señalan que a largo plazo una organización sólo puede seguir siendo viable si se asegura de que todos sus costos estén cubiertos por sus ingresos. Ambas posiciones son, por supuesto, correctas. Los costos marginales no deben ser la base de la estrategia de determinación de los precios, pero pueden ser válidos para utilizarlos en decisiones tácticas. El elemento fundamental estriba en entender la importancia de los tiempos de espera y de los gastos de sustitución. Aunque se ha dicho que a largo plazo ningún costo es fijo, a un plazo más breve la mayoría de ellos lo son y cualquier contribución adicional para cubrirlos es positiva. El consultor puede prestar servicios muy útiles para determinar las escalas temporales adecuadas correspondientes a las diversas categorías de decisión.

El concepto de contribución no se utiliza sólo para adoptar decisiones relativas a los precios y para decidir si se ha de aceptar o no un pedido particular. Se emplea asimismo ampliamente para adoptar decisiones sobre el conjunto de productos. Estas decisiones están en la línea fronteriza entre la financiación/contabilidad y la producción/explotación, y al igual que ocurre con otras muchas decisiones fronterizas a menudo se adoptan sobre la base de un conocimiento imperfecto y de ideas erróneas. La mayor parte de los directores y gerentes aceptarán fácilmente la lógica de tratar de maximizar la producción de las líneas de productos en que la contribución parece ser mayor. Sin embargo, los cambios en el funcionamiento plantean cada vez más cuestiones acerca de la validez de este enfoque en algunos casos importantes. Cuando la escasez de capacidad en algunos procesos particulares actúa como un «estrangulamiento», la contribución por producto y por unidad de tiempo de recurso escaso debería ser la base para la adopción de las decisiones. El consultor descubrirá que éste es otro sector en el que puede también instruir a los clientes, y debe señalar que existen algunos programas de simulación excelentes y divertidos para ayudarle.

El consultor debe ser 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

En el momento de redactar este estudio, la inflación no es un problema inmediato en ninguno de los principales países industrializados. En los países de Europa occidental, América del Norte y el Japón el índice de aumento de los precios al productor y al consumidor es inferior al 5 por ciento al año y, en estas circunstancias, la inflación se puede pasar por alto en la adopción de decisiones empresariales sin consecuencias desastrosas.

Las empresas que desempeñan su actividad en otras partes del mundo, sin embargo, han de tener la inflación muy en cuenta, particularmente si prevén inversiones de capital en esas zonas. En muchas partes de América Latina (y en la ex Unión Soviética) el índice de aumento de los precios se acerca a la hiperinflación. Pocos gerentes tienen pleno conocimiento de cómo han de tener en cuenta la inflación prevista en su planificación y en la preparación de sus presupuestos.

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 resultantes 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 método 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 lo 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 cambie la 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 son 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.

Sorprende recordar que, cuando se estaban preparando las ediciones anteriores de este libro, no se conocía la dimensión del mercado de divisas. Las mejores estimaciones sugerían que las transacciones totales en los mercados de divisas probablemente ascendían a unos 200 000 millones de dólares estadounidenses por día de trabajo, lo que representa una enorme suma de dinero. La primera medición sistemática del mercado (por el Banco de Pagos Internacionales) no se realizó hasta 1989 y se publicó a principios de 1990. Reveló que el volumen de las transacciones había alcanzado la cifra de 650 000 millones de dólares al día. A principios de 1993 se creía que el mercado se había expandido aun más y que se acercaba a 1 000 000 de millones de dólares. Estas cifras asombrosas significan que las transacciones totales en divisas en un año son ahora diez veces mayores que el comercio mundial total de bienes y servicios. Es dudoso que los bancos centrales del mundo, incluso si actúan juntos, puedan controlar con eficacia esos mercados.

La conveniencia de entender y controlar el riesgo cambiario fue puesta aun más claramente de manifiesto por los acontecimientos de septiembre de 1992. En los dieciocho meses anteriores había habido cada vez más razones para creer que, por lo menos en Europa occidental, se podía hacer caso omiso de la inestabilidad del tipo de cambio: el escudo portugués y la libra se habían asociado al mecanismo del tipo de cambio del sistema monetario europeo y la corona sueca y el marco finlandés se habían vinculado al ecu. Parecía que los miembros actuales y los miembros potenciales de la Comu-

nidad Europea estaban avanzando con rapidez hacia la unificación monetaria. En consecuencia, se esperaba que disminuyera la necesidad del control de divisas.

La ola de especulación que desató el referéndum danés modificó de forma radical el carácter de los mercados de divisas. A los pocos días, la lira y la libra habían abandonado el mecanismo de cambio, la peseta española se había devaluado dentro del mecanismo, la corona sueca y el marco finlandés se habían desvinculado del ecu y el franco francés estaba sometido a fuertes presiones a la baja. La inestabilidad, que había sido inhabitualmente reducida durante más de un año, alcanzó su más alto nivel desde la caída del dólar en 1985. La lección es clara. El mercado de divisas es imprevisible y su dimensión lo hace incontrolable. Las empresas no pueden permitirse ignorarlo o conformarse con sus riesgos cambiarios.

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 «compensar» 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 cien 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 aná-

lisis 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 cien 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 libra esterlina = 10,55 francos franceses, pero los bancos ofrecen un tipo de cambio a término de 90 días de 1 libra esterlina = 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 inferior 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 recu-

riendo 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 préstamo 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. Ese 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 están muy necesitada de orientación;
- 8) muchos directores de finanzas siguen sin entender todavía muy bien la forma de la opción y algunos la consideran un instrumento exótico que sólo puede ser utilizado por los «científicos de los cohetes» que poseen conocimientos superiores de matemáticas. Esto es particularmente lamentable en el sentido de que la opción básica se está complementando actualmente con otras fórmulas más especializadas como la «doble opción», la opción de «tipo medio», la opción del «golpe decisivo» o «de explosión» y la opción «compuesta». Estas son innovaciones muy importantes y pueden utilizarse para resolver algunas categorías de riesgos de manera excepcionalmente eficaz.

Las limitaciones de espacio impiden que se examinen todas estas innovaciones recientes, pero se describirá una en particular para ilustrar las características excepcionales que ofrecen. Muchas empresas exportan sus pro-

ductos a compradores extranjeros con regularidad. Una empresa británica, por ejemplo, exporta mensualmente expediciones a un comprador de Alemania y factura las ventas en marcos alemanes. El tipo de cambio de la libra con respecto al marco alemán fluctúa. En los meses en que el marco alemán es fuerte, la empresa obtiene unos beneficios adicionales en libras, mientras que los meses en que la libra esterlina se refuerza frente al marco alemán la empresa pierde. Sin embargo, el beneficio global de la empresa al final del año no dependerá del tipo de cambio en ningún momento determinado, sino del tipo de cambio medio entre la libra esterlina y el marco alemán a lo largo del año. El establecimiento de alguna forma de opción de divisas basada en el tipo medio permite a la compañía cubrir sus riesgos reales y, en comparación con la variante de cubrir los riesgos con opciones con respecto a cada expedición individual, el ahorro de costos representará aproximadamente el 40 por ciento.

Existe aquí una vez más la posibilidad de que el consultor preste un servicio valioso. El cliente tiene que asegurarse de que las opciones y otros instrumentos financieros derivados recientes son pertinentes (incluso para la empresa más pequeña) y son fácilmente utilizables. No obstante, incluso una vez que el cliente ha aceptado la utilidad de esas técnicas, el ritmo de la evolución es tal que tendrá grandes dificultades para seguir estando al tanto de la situación. En este terreno hace falta una asistencia constante.

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 transnacionales. 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 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

estadounidenses 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.

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, desarrollo de productos, 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 o de ejecución*. 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 necesariamente consultorías sobre gestión de la comercialización, pero sus conclusiones pueden afectar en particular a la dirección estratégica. Sin embargo, las tareas de consultoría en la esfera de la gestión de comercialización pueden entrañar algunos estudios de mercado, para verificar (o invalidar) 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 —al menos que pertenezca a una organización que disponga de su propia división de estudios de mercado— le resultará más eficiente 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 procesadores 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 han sido profundos y la consultoría de comercialización que no se mantenga al corriente de la evolución en esta esfera quedará rápidamente obsoleta. En el capítulo 17 se examinarán algunas de las últimas innovaciones que tienen interés para los consultores.

14.1 El nivel de la estrategia 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 importancia 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, o aumentar su capacidad. En ambos casos se ignoran o suprimen las considera-

ciones 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 la 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.?
- ¿Podemos ofrecer una solución eficaz y posible del problema y seguir obteniendo un beneficio aceptable?

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, si se pueden fabricar con las instalaciones existentes. 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. El desarrollo creativo de productos excepcionales es una llave del éxito.

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 productos¹. 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.

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; 2) se apoyan mutuamente, y 3) pueden modificarse para resolver los problemas de los consumidores o del mercado. Lo ideal sería 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, unos esfuerzos de venta desproporcionados con relación a sus ventas potenciales. 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. Como cada producto del que se mantienen existencias requiere espacio y dinero en efectivo, la búsqueda de

oportunidades para eliminar los productos de venta lenta (consolidación de la línea) puede ser igualmente beneficiosa para reducir los costos y mejorar los beneficios.

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 representen 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 programa de desarrollo de nuevos productos del cliente.

Uno de los aspectos interesantes señalados por diversos estudios durante los recientes períodos de depresión (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 financieras². 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.

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 (recuadro 14.1).

Recuadro 14.1 Diferentes imágenes de la empresa

Las diversas percepciones de la imagen de una empresa se pueden 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 calidad, el segundo, que se basaban 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 de compras central. Para maximizar el poder adquisitivo, muchas cadenas han centralizado las compras, lo que significa que todas las compras de muchas divisiones regionales se agrupan en una oficina;

- 2) los principales minoristas tratarán de influir en las campañas de publicidad del fabricante y de participar en ellas. Estos últimos años el «poder» ha pasado del fabricante al minorista; los minoristas venden ahora dinámicamente apoyo publicitario y de comercialización sin el cual los productos de los fabricantes no podrían sobrevivir;
- 3) las técnicas de venta han cambiado. 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 perfeccionados programas de computadora y de puntos de venta electrónicos, 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 y que poseen abundantes datos. Esto requerirá que los representantes 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 producción los minoristas importantes están compitiendo, en efecto, directamente con los fabricantes en el terreno que ellos eligen. Algunas marcas como Sears o Kenmore han impuesto la identidad y la lealtad de la marca;
- 5) están proliferando nuevas formas de comercio al por menor que reflejan la mayor especialización de la comercialización: en los Estados Unidos, por ejemplo, clubes almacenes (Sam's, Pace, Price Club), y especialmente minoristas como Circuit City (aparatos domésticos), Toys R Us (juguetes), Kids R Us (ropa infantil), Home Depot (artículos para el hogar y de ferretería), Office Depot (material de oficina), CompUSA (ordenadores), PetSmart (suministros para animales domésticos), etc.

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, el embalaje, el diseño del envase, el desarrollo de nuevos productos y los estudios de mercado incumben al director comercial, pero no suele estar tan claro a quién incumbe la responsabilidad del transporte y el 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 del funcionamiento 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.

Este 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 vende-

dores 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.

El proceso de gestión de las ventas debe diversificarse y hacerse más complejo al mismo tiempo que se producen estos cambios en el mercado. El vicepresidente de ventas debe dirigir a los directores de ventas locales, a los especialistas de los canales de distribución (es decir, a los clubes almacenes, los almacenes de productos útiles, los economatos militares, etc.), los especialistas en promoción de las ventas o en comercialización, los especialistas en etiquetas privadas, etc. Muchos de estos directores de ventas sectoriales deben recibir también capacitación para motivar a los agentes y/o distribuidores por conducto de los cuales venden.

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.

Al colaborar con una agencia de publicidad del cliente o al ocuparse de cuestiones que pueden considerarse «la responsabilidad de la agencia», el consultor debe ser continuamente consciente de la sensibilidad política de la relación entre el cliente y la agencia y debe evitar convertirse en un adversario de la agencia de publicidad; esa situación es poco fructífera y puede provocar la destitución del consultor de esa fase del proyecto.

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 ser 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 cada 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 comercialización, la I y D, la ingeniería, la producción, las finanzas, las ventas, etc. 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 analizar y evaluar 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 y, de lo contrario, debe asesorar sobre la manera de promover esta capacidad. En segundo lugar, tiene que velar por que se proporcionen datos exactos y utilizables a todos los grupos funcionales que participan en el proceso.

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 renuencia 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 estructural y gráfico 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 empaacan 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 apilamiento de estanterías (hubo un producto, por lo demás excelente, que fracasó debido a que su embalaje en forma de caña 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.

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 sólo tiene por finalidad instalar buenos procedimientos de control de las existencias y enseñar al personal directivo a utilizar los datos del control de las existencias para la planificación y la administración.

Estos últimos años se ha popularizado mucho la gestión de las existen-

cias «justo a tiempo», que permite a la empresa mantener unos niveles mínimos de existencia y reducir al mismo tiempo el peligro de que se agoten.

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.), que se haya visto tentado a conceder créditos largos porque resulta mucho más fácil vender esos productos de esa manera, se encontrará 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 grandes artículos domésticos 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 un 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, y a los consultores de los países en desarrollo se les pide que evalúen los mercados de los países desa-

rollados 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 de 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.

En el futuro las alianzas en el comercio internacional como el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México o el Tratado de Maastricht en Europa podrán alterar o cambiar sustancialmente las formas de producción y venta de productos en esas zonas.

Además de estas nuevas tendencias de la comercialización internacional, al consultor 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 de 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 ³.

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 Distribución física

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 pro-

ducirán 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 física.

14.6 Relaciones públicas

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 trasciende 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 diversos subgrupos 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.

En lo que al consultor se refiere, esta tendencia 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 in-

terna 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 Véase R. A. Garda: «The successful marketing managers gain the decisive pricing edge», en *Management Review* (Nueva York), noviembre de 1983, págs. 19-22.

³ El Centro de Comercio Internacional (CCI) de Ginebra dispone de una serie muy útil de publicaciones sobre comercialización de exportaciones, estudios de mercado, ferias comerciales, el embalaje y otros temas.

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.

La producción forma parte de la *cadena del valor* que abarca la comercialización, la logística de las adquisiciones, la producción, la logística de las ventas y el servicio de venta y posventa. Los consultores en materia de producción considerarán, por consiguiente, el efecto de sus propuestas en la cadena del valor global. Existen múltiples ejemplos en que la mejora de la eficiencia de la producción desemboca en un rendimiento menor en la cadena del valor global.

15.1 Opciones básicas en el ámbito de la producción

¿Cómo pueden los consultores especializados en la producción contribuir a mejorar el rendimiento de los sistemas productivos, teniendo en cuenta una optimización de la cadena total del valor? Los problemas sometidos 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.

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 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.

En consecuencia, al definir un programa o proyecto de mejoras, los consultores junto con sus clientes deben:

- establecer criterios y niveles de rendimiento competitivo;
- promover una clara comprensión de las opciones de producción existentes (la mejor práctica);
- elegir el método de consulta.

Criterios y niveles de rendimiento

La rapidez, la calidad, la productividad y la atención al cliente, así como su constante mejora, son las características de los objetivos de la producción en todo el mundo en este decenio ¹:

- La *rapidez imperativa* se plasma en criterios como el tiempo para comercializar nuevos productos o servicios, el tiempo para atender pedidos de clientes internos o externos y el tiempo que transcurre hasta completar la producción.
- La *calidad y la productividad* se determinan cada vez más en función de los deseos de los clientes y se plasman en especificaciones de los productos mediante el empleo de dispositivos como el despliegue de la función de calidad ². En el desarrollo de los productos, la productividad y la calidad significan lograr un apoyo elevado de recursos fundamentales así como un aumento del número de proyectos de desarrollo positivos en un proceso de desarrollo verdaderamente transfuncional. Con instrumentos como la gestión de la calidad total, se está procurando mejorar la calidad y la productividad en las actividades mediante una mayor concentración en los procedimientos y no en los productos.
- La *atención al cliente*, el tercer imperativo de la competitividad, apunta a satisfacer las crecientes expectativas de clientes cada vez más segmentados a los que se ofrece una amplia variedad de elecciones con respecto a la mayoría de los productos. En este sentido, hay que abordar la plas-

Recuadro 15.1 Criterios del rendimiento de la producción

Criterios de rendimiento	Fuerza motriz	Aportaciones de los consultores
Rapidez	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia intensa - Cambio rápido de las expectativas del cliente - Cambio tecnológico acelerado - Reducción del ciclo de la vida del producto - Márgenes reducidos de contribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Acortan los ciclos de desarrollo - Mejoran los productos objeto de los proyectos - Aceleran la rotación del capital - Reorganizan los procedimientos, haciendo hincapié en la rapidez - Instan a que se hagan mejoras constantes
Calidad y productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte ampliación de la variedad de los productos - Clientes enterados y con discernimiento - Aumento de la complejidad de la tecnología de los procesos - Preocupaciones ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueven la creatividad junto con la calidad del producto total - Insisten en la calidad de los procedimientos de fabricación - Utilizan y promueven los conocimientos de todo el personal - Fomentan las soluciones transfuncionales de los problemas - Se concentran en el valor añadido
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente espera ser tratado como un individuo - Intensa competencia - Mercados saturados 	<ul style="list-style-type: none"> - Definen la calidad en función del cliente - Simplifican las cadenas de suministro dentro y fuera de la empresa

Fuente: Adaptado de: S. C. Wheelright y K. B. Clark: *Revolutionizing product development* (Nueva York, The Free Press, 1992).

mación eficiente de esas exigencias en productos y servicios con distinción e integridad.

Los consultores se emplean para aplicar los tres criterios del rendimiento o imperativos de la competitividad, como se muestra en el recuadro 15.1. En el actual impulso para estructurar la producción, los consultores deben, no obstante, poner cuidado en no crear demasiados proyectos que no puedan ser «digeridos» y sostenidos por las instalaciones y el personal de producción existentes.

Para determinar los criterios de rendimiento y establecer normas de rendimiento, una empresa cliente ayudada por un consultor debería tratar de hallar las mejores prácticas de empresas superiores, competidoras y no competidoras, que son importantes para alcanzar un rendimiento mejor.

Muchos consultores han utilizado puntos de referencia (véase la descripción que se hace en la sección 4.6) para ayudar a los clientes a fijar niveles

de rendimiento en la producción y las actividades mediante la comparación de las prácticas actuales del cliente con las de las mejores empresas del sector, los competidores u otras compañías que pueden ofrecer, y que están dispuestas a compartir, unas experiencias prácticas útiles. En el método creado por la Xerox Corporation, la metodología de la comparación entre empresas, tradicionalmente utilizada con los datos financieros, se ha aplicado al diseño de los productos, la fabricación y los servicios a los clientes tratando de determinar, evaluar y utilizar los mejores métodos establecidos por los competidores exitosos ³.

Opciones relacionadas con la producción

Al aplicar los programas de mejora del rendimiento conforme a los criterios mencionados, la tarea más compleja es quizá la amplia variedad de opciones que tiene un consultor, de las que se hace un resumen en el recuadro 15.2. Muy a menudo esas opciones se venden como un conjunto complejo como la «producción escasa» ⁴, por ejemplo. La *producción escasa* preconiza una integración vertical reducida en la que el fabricante del producto originario sólo produce entre el 20 y el 30 por ciento del valor del producto. Las piezas y los componentes se compran a un número reducido de proveedores con quienes se establece una estrecha colaboración. Los proveedores asumen las tareas de desarrollo de los productos y sincronizan su producción (justo a tiempo) con el fabricante del equipo originario. A menudo el fabricante del equipo originario o los proveedores (vendedores) recurren a los consultores para establecer prácticas de producción escasa que permiten que una red de ese tipo de empresas funcione con eficacia.

Otro conjunto de opciones guarda relación con el empleo de la tecnología de la información en actividades que tienen por finalidad la fabricación integrada con ayuda de computadoras. En varios casos, esta introducción se ha realizado o intentado 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 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. 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 óptimos 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 tecno-

Recuadro 15.2 Principales tipos de opciones en el sector manufacturero

Capacidad	Cantidad, momento oportuno, tipo
Instalaciones	Tamaño, ubicación, especialización
Equipo y tecnologías de procesos	Escala, flexibilidad, interconexión
Integración vertical	Dirección, grado, equilibrio
Vendedores	Número, estructura, relaciones
Nuevos productos	Entrega, iniciación, modificación
Recursos humanos	Selección y capacitación, remuneración, seguridad
Calidad	Determinación, función, responsabilidad
Sistemas	Organización, programas, control

Fuente: S. G. Wheelwright y R. A. Hayes: «Competing through manufacturing», en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1985, pág. 101.

logía tradicional, ya sea aumentando la productividad y reduciendo los costos o como preludio a la introducción de una tecnología avanzada.

Elección del método de consultoría

No sólo existe una amplia variedad de diversas formas de producción, sino también una variedad de métodos de consultoría que son aplicables a la producción y a las actividades.

Prioridad al procedimiento o al producto. Para mejorar el rendimiento de los sistemas de producción, los consultores tienen que decidir junto con sus clientes si han de concentrarse en ciertos productos o en ciertos procedimientos, o en la reducción de los gastos generales independientemente de los productos y los procedimientos. Para una empresa que desee mejorar la rapidez de entrega, por ejemplo, sería útil analizar la tramitación de pedidos, que en general será análoga para todo un conjunto de productos. Si la tarea consiste en aumentar el margen de contribución de los productos A (que representan un porcentaje elevado de las ventas), el consultor haría bien en analizar el orden de la producción correspondiente. El método de la reducción de los gastos generales sería adecuado, si el porcentaje de los gastos generales es elevado y si el número de productos y procedimientos es excesivo para alcanzar unas mejoras del rendimiento a corto plazo.

Conocimientos técnicos o conocimientos de gestión del cambio. Si bien los consultores especializados en la producción han actuado tradicionalmente de manera muy semejante a los ingenieros industriales o a los expertos en tecnología, han tenido que aprender a dirigir y a coadyuvar en procesos de cambios tecnológicos y de organización complejos. Y para un ingeniero

sigue siendo muy difícil adquirir los conocimientos de consultoría de impulsión del proceso y ser sensible a las preocupaciones del personal al proponer cambios en las prácticas de producción establecidas. El fracaso de un proyecto de consultoría puede atribuirse a menudo a un desequilibrio entre los conocimientos técnicos y las competencias requeridas para dirigir los procesos de cambio.

Replanteamiento técnico radical o mejoras globales. Si un cliente decide recurrir a un consultor en gestión de la producción, ello se debe cada vez más a la necesidad de modernizar las actividades y a lograr «saltos cuantitativos» en rapidez y eficiencia. Para esos casos, los consultores han ideado el método del rediseño de los procesos de la empresa (RPE) que se describe en la sección 4.6. Este método tiene por objeto determinar y mejorar de forma radical los procesos esenciales para la creación de valor y la satisfacción de las demandas de los clientes; otros procesos no se reestructuran, sino que se suspenden y desmontan. Las tecnologías de punta de producción y formación son factores esenciales para lograr la integración y reorganización de los procesos, que es lo opuesto de la fragmentación tradicional de los procesos en mil tareas pequeñas.

El replanteamiento técnico ignora lo que *es* y se concentra en lo que *debería ser*; consiste pues más en una reinención de la empresa que en su reestructuración. La pregunta tradicional que se hace un consultor es, por ejemplo, ¿cómo podríamos realizar comprobaciones de la solvencia de los clientes con mayor eficiencia? En un método de replanteamiento técnico el consultor se preguntaría: ¿es realmente necesario comprobar la solvencia de los clientes?

En cambio, la mejora continua y global que sigue los principios de *Kaizen* (en japonés, «pequeña mejora gradual») se basa en sistemas existentes con el objetivo de aprovechar todas las posibilidades y de hacer participar a todos, desde los directivos superiores e intermedios, los supervisores y los especialistas hasta los trabajadores, para hacer pequeñas mejoras. Para lograr mejoras globales, a un consultor se le puede asignar la tarea de «instalar» procesos de mejora continua: un método de calidad total, por ejemplo. Esa evolución de los sistemas de producción en lugar de la revolución técnica es adecuada si una empresa ya ocupa un lugar destacado en calidad, productividad y rapidez, y quiere mantener ese lugar durante mucho tiempo. Por ejemplo, «si una empresa produce un 10 por ciento menos de lo que debería, si sus costos son un 10 por ciento excesivamente elevados, si su calidad es un 10 por ciento excesivamente inferior, no necesita un replanteamiento técnico, sino mejoras progresivas»⁵.

El replanteamiento técnico radical debe ir seguido por un método de mejoras graduales para mantener los niveles globales de alto rendimiento, dado que existe una tendencia bien conocida de los sistemas de producción a que los niveles de rendimiento se degraden con el tiempo. Por otro lado, incluso si se han aplicado las más modernas tecnologías de producción e in-

formación, siempre existe margen para pequeñas mejoras sugeridas por los clientes, el propio personal de la empresa, los proveedores de la tecnología o los consultores.

Independientemente del método adoptado, en la mayoría de los casos el consultor tendrá que ocuparse de los tres componentes principales de los sistemas de producción siguientes:

- 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.

15.2 El producto

La gama de productos

Un producto comienza como una sustancia única o como una multitud de materias primas y se procesa 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

Recuadro 15.3 Cuestiones actuales de los sistemas de producción japoneses

Desde el decenio de 1960, los sistemas y métodos de producción que tienen su origen en el sector manufacturero japonés han revolucionado la organización y gestión de la producción en todo el mundo. Su repercusión en la productividad y en la calidad ha sido espectacular. Entre otros ejemplos conocidos cabe mencionar los siguientes:

- Gestión de la calidad total: programas para aportar un entorno en el que los empleados participan en el proceso de gestión y hacen constantes esfuerzos por introducir mejoras cotidianas.
- Justo a tiempo: sistema para integrar las ventas, el desarrollo, la producción y distribución física en el que sólo se proporciona lo que es realmente necesario en el mercado.
- Técnicas e instrumentos de mejora y sistemas individuales para promover lo anterior: las 5 eses (que en japonés representan organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina): control visual, sistema de sugerencias, actividades de los círculos de calidad, actividades de mantenimiento productivo y sistema *Kanban* (gestión de las existencias justo a tiempo).

Sin embargo, la recesión del principio de los años noventa y los cambios económicos y sociales recientes que se han producido en el Japón demuestran que ningún sistema de producción y gestión puede aportar una garantía a largo plazo de una elevada ventaja competitiva y rendimiento. Diversos elementos de los métodos de producción japoneses han sido utilizados con eficacia en los Estados Unidos en innovaciones como los sistemas de producción reducida o el replanteamiento técnico de los procesos de la empresa. En el Japón se ha comenzado a poner en tela de juicio el empleo permanente, la necesidad de basar la remuneración y las carreras en el mérito ha pasado a ser apremiante y las estructuras de organización y los sistemas de información necesitan ser modernizados.

En respuesta a estos retos, muchas empresas manufactureras están abordando las cuestiones siguientes:

- 1) organizar la corriente de la logística de la distribución de productos –fabricación– adquisición para reducir el tiempo de espera y lograr responder con mayor rapidez al mercado;
- 2) reducir el tiempo de espera del desarrollo de los productos y de la preparación de la producción;
- 3) simplificar y aclarar las reglas, los controles y los criterios de evaluación y dar acceso a todos los empleados a la información;
- 4) establecer una organización simple, autodisciplinada y autocontrolada;
- 5) reorganizar los sistemas para que las bases de producción en el extranjero puedan actuar con independencia;
- 6) mejorar la productividad de los departamentos de administración, apoyo y funcionales;
- 7) dar prioridad al sistema de los méritos en la evaluación del personal y promover la formación de especialistas;

- 8) mejorar el sistema de información, que es fundamental para alcanzar las metas antes mencionadas. De ahora en adelante se efectuarán inversiones positivas en este sector. En los últimos veinte años no se ha considerado el desarrollo teórico en función de los sistemas de información para el control de la producción, pero existen indicios de que se están elaborando nuevos conceptos a este respecto;
- 9) promover programas de formación que fomenten un espíritu empresarial.

Por otro lado, habrá que revisar la función de las políticas estatales de regulación y protección. Si bien la industria japonesa se ha beneficiado de ellas de numerosas formas, ahora se han transformado en obstáculos que impiden la aplicación de los principios del mercado.

Muchas empresas japonesas, aunque no todas, han comenzado ya a reformar sus sistemas de producción y gestión. Otras empresas seguirán su ejemplo. Una vez más, cabe prever innovaciones importantes. Los consultores de empresas tendrán excelentes oportunidades para contribuir a esos cambios, al mismo tiempo que amplían sus perspectivas y conocimientos prácticos de los sistemas de producción modernos y altamente competitivos.

Autor: Takeyuki Furuhashi.

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?

El recurso a fuentes externas (para producir o para comprar) ha pasado a ser una estrategia importante no sólo para concentrarse en las competencias esenciales de una empresa, sino también para ofrecer una amplia gama de productos complejos.

Las consideraciones ambientales desempeñan una parte cada vez mayor en las decisiones acerca de la continuación, modificación o suspensión de los productos. La selección de materiales reutilizables o biodegradables, las modificaciones de los productos para que se puedan fabricar con procedimientos menos contaminantes y un enfoque «de la cuna a la tumba» en la definición de las especificaciones de los productos abren todo un conjunto de nuevas tareas de consultoría en la producción⁶.

En consecuencia, la «poda» de la gama de productos sería la primera tarea en la reestructuración sistemática de los sistemas de producción, antes de examinar más a fondo los productos restantes y su producción.

¿Por qué algunas empresas actúan con mayor rapidez y eficacia para comercializar nuevos productos excepcionales, mientras que otras gastan enormes recursos en desarrollar productos que llegan tarde y están mal diseñados? ¿De qué manera los diseña-

dores, ingenieros, vendedores, fabricantes y directivos superiores de esas empresas combinan sus competencias para crear una ventaja competitiva en torno al desarrollo de los productos y de los procesos?... ¿Qué pueden hacer los directivos para introducir mejoras importantes en el rendimiento en su proceso de desarrollo? ⁷

Estas son el tipo de preguntas que los clientes formulan cada vez más a los consultores, con miras a reestructurar sus procesos de desarrollo de los productos.

Para que el desarrollo de un producto sea eficiente, los consultores tendrán que analizar los cuatro aspectos que se indican a continuación.

Estrategia para el desarrollo de los productos

Para ayudar a un cliente a establecer una estrategia de desarrollo de los productos, surgen varios problemas comunes (véase también el recuadro 15.4) ⁸:

- *Una meta que se transforma*: el concepto de producto o proceso básico no tiene en cuenta los cambios de la tecnología o del mercado.
- *Falta de correspondencia entre las funciones*: lo que una parte de la organización prevé o imagina que otra parte es capaz de entregar puede resultar poco realista o hasta imposible; verbigracia, los técnicos pueden diseñar un producto que el departamento de producción no está en condiciones de producir o que sólo puede producir con dificultades.
- *Falta de un carácter distintivo de los productos*: el desarrollo de nuevos productos puede resultar desalentador debido a que el nuevo producto no es tan excepcional ni está tan justificado como la organización preveía.
- *Problemas técnicos imprevistos*: los retrasos y los costos excesivos pueden tener su origen en una sobrevaloración de las capacidades técnicas de la empresa o en su falta de recursos.
- *Cuestiones de política no resueltas*: si las medidas políticas principales no se han articulado claramente y compartido, habrá que adoptar decisiones a corto plazo en el «calor de la batalla», con repercusiones a menudo negativas para toda la organización.

Plasmación de las demandas del cliente en productos

El consultor tiene que concentrarse a este respecto en las *corrientes de información transfuncionales*, particularmente entre la comercialización y la investigación y desarrollo de productos, y en los procesos estructurales de la transformación de esta información en *especificaciones de los productos* por medio de técnicas como el despliegue de la función calidad, por ejemplo. La tendencia de los ingenieros a productos «con una carga técnica excesiva» debe limitarse introduciendo *técnicas de determinación de costos* fijados como ob-

jetivo. Se establece un objetivo de costos para todo el producto y posteriormente se desglosa en objetivos de costos para los componentes con el fin de evitar los excesos de los costos y los precios que son bastante comunes en los productos nuevos. La fijación de objetivos con respecto a los costos permite también negociar mejor con los abastecedores sobre la base de un objetivo de costo fijo.

Diseño para la fabricación⁹

En muchos casos un producto tradicional o exitoso seguirá produciéndose durante años sin que se preste suficiente atención a las características de su diseño. En otros casos, se considera que el diseño del producto corresponde exclusivamente al ámbito de actuación del personal de comercialización y se deja que este personal adopte todas las decisiones al respecto. El trabajo de desarrollo que desemboca en un diseño entraña algo más que la simple producción de un producto atractivo. Se debe basar en la plena cooperación de varias funciones empresariales, en particular la comercialización, la producción y el cálculo de los costos.

Del lado de la producción, al consultor le atañe el hecho de que un diseño normalmente predetermina el proceso y el método de trabajo, el tipo de materias primas, instalaciones y accesorios, o el equipo de manipulación de los materiales que se utilizarán. Esto se aplica no sólo al producto sino también a sus piezas. 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 equiparlos 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?
- ¿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?

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 re-

Recuadro 15.4 Temas centrales de los proyectos de desarrollo ineficaces y eficaces

Proyectos problemáticos		Proyectos excepcionales
Características	Consecuencias	Temas elegidos
Objetivos múltiples y ambiguos; atribuciones funcionales diferentes	Etapas de planificación larga; el proyecto se transforma en un medio de alcanzar el consenso; conflictos tardíos	Objetivos claros y comprensión compartida de la finalidad del proyecto en toda la organización; solución de conflictos iniciales en los niveles inferiores
Atención concentrada en los clientes actuales y confusión acerca de los clientes potenciales futuros	Metas cambiantes; sorpresas y desilusiones en los ensayos del mercado; rediseño tardío; falta de correspondencia entre el diseño y el mercado	Previsión activa de las necesidades futuras de los clientes; garantías de la continuidad de las ofertas
Escasa atención técnica a la elegancia intrínseca de las soluciones; poca preocupación por el tiempo	Calendarios escurridizos; comprensión del calendario en las fases finales	Mantenimiento y fuerte atención en el mercado a tiempo, mientras se resuelven los problemas de manera creativa; perspectiva del concepto de proyecto
Dependencia de los cambios técnicos y aceleración de la fabricación para captar y resolver los problemas; «pondremos orden cuando lleguemos a la fabricación»	Prototipos deficientes y poco representativos; muchos cambios de última hora; fabricación deficiente; interferencia en la aceleración de la fabricación; rendimientos inferiores a los proyectados	Puesta a prueba y validación de los diseños del producto y del proceso antes de la instalación de maquinaria o de la producción comercial; «diseñarlo de manera correcta la primera vez»
Especialistas en esferas funcionales muy estrechas	Técnicas del «ping-pong»; mala comunicación y esfuerzo mal orientado; utilización de tiempo para sustituir la integración	Amplia especialización en funciones críticas, responsabilidad de equipo y solución multifuncional integrada de los problemas
Dirección poco clara; ninguna persona a cargo; responsabilidad limitada	Falta de visión coherente y compartida del concepto de proyecto; paso de la responsabilidad a otros; muchos comienzos en falso y callejones sin salida	Dirección firme y amplia responsabilidad

Fuente: S. C. Wheelwright, I. Clark y R. A. Hayes: *Dynamic manufacturing* (Nueva York, The Free Press, 1988), pág. 14.

lación 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.

Organización del proceso de desarrollo de los productos

Al reorganizar el proceso de desarrollo de los productos, no es infrecuente que el tiempo y los gastos de desarrollo se reduzcan a un tercio en comparación con los sistemas tradicionales¹⁰. Para llegar a esos resultados los consultores deben prestar atención a los aspectos siguientes:

- solución de problemas transfuncionales (con inclusión como mínimo de la comercialización, la I y D, la fabricación, las compras, la logística y el control financiero);
- estructura del equipo de desarrollo;
- técnicas de administración del proyecto.

Estos elementos deben contribuir a que los productos estén diseñados para la comercialización y la fabricación en un proceso técnico simultáneo (concurrente) que entrañe una reducción sustancial de los gastos y del tiempo hasta la incorporación al mercado.

15.3 Métodos y organización de la producción

Bajo este título general se deben examinar las esferas siguientes:

- características de los sistemas de trabajo de alto rendimiento;
- proceso de fabricación y disposición de la fábrica;
- manipulación de los materiales;
- planificación de la producción;
- establecimiento y mejoramiento de las normas de rendimiento (a nivel del lugar de trabajo);
- mantenimiento;
- producción menos contaminante y ahorro de energía;
- control de la calidad.

Características de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

Las empresas de todo el mundo están tratando de superar los conceptos de organización autocrática, altamente jerarquizada y taylorista que no pueden hacer frente a los imperativos competitivos de la adaptación a las necesidades del cliente, rapidez, productividad y calidad. Los consultores desem-

peñan un papel destacado en la facilitación del proceso de transición a sistemas de trabajo de alto rendimiento que poseen las características indicadas en el recuadro 15.5.

De esta lista se deduce claramente que un consultor en gestión de la producción tendrá que ser competente para abordar de una manera integrada aspectos humanos y técnicos de la producción. Además, el consultor tiene que ayudar al cliente a elegir en todas estas prácticas y técnicas y a reunir y aplicar con eficacia las que son adecuadas en el contexto particular del cliente.

A veces a los consultores les resulta difícil convencer a sus clientes de que el método tradicional de afinar sus sistemas sin revisar la estructura global de la organización no producirá los resultados deseados. En consecuencia, la optimización de los aspectos de los sistemas de producción más arriba descritos debe siempre llevarse a cabo teniendo presente el concepto global de organización de la producción ¹¹.

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 de 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 en 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 lleva 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.

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 mue-

Recuadro 15.5 Características esenciales de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

1. Principios de la dirección claramente expresados y comunicados
2. Insistencia en la capacitación, la planificación de la carrera y el desarrollo del personal
3. Jerarquía de dirección plana
4. Sistemas de mejora continua de la eficiencia
5. Sistema común de salarios más prestaciones adicionales
6. Sistema de remuneración basado en la competencia con distribución de beneficios
7. Asignación a equipos de «trabajos completos»
8. Equipos autoadministrados con jefes elegidos
9. Responsabilidad del equipo por el logro de las metas y la asignación de las tareas
10. Control del equipo sobre la calidad y el absentismo
11. Elección de nuevos miembros por los equipos
12. «Pluricalificaciones» y competencias compartidas
13. Examen por el equipo de las calificaciones y las remuneraciones
14. Disposición del proceso que apoye una corriente continua de trabajo en equipo y comunicaciones
15. Desempeño en equipo de ciertas funciones de apoyo
16. Reducción del personal de apoyo en las labores técnicas, la programación y el control de la calidad
17. Política de calidad de «defectos cero»
18. Sistemas de producción justo a tiempo
19. Equipo de fabricación flexible o especialización mediante la aplicación del concepto de «la fábrica en la fábrica»
20. Facilitación de salas de reuniones para los equipos con instalaciones para el personal
21. Entrada y aparcamientos comunes
22. Cantina y zonas recreativas comunes

Fuente: Adaptado de E. E. Lawler: *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1986).

ven 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:

La consultoría de empresas

- 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.

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. 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.

Utilización de materiales

Con unos márgenes reducidos de contribución por unidad de producto vendido, el aumento de la rotación de capital ha pasado a ser una estrategia importante para mantener la rentabilidad de una empresa en niveles aceptables. A este respecto, la planificación computarizada de las necesidades de materiales, los programas de reducción de embalajes y existencias han pasado a ser muy populares, y los consultores ofrecen una amplia gama de servicios para reducir los costos de materiales y mejorar la movilidad del activo. En las páginas siguientes mencionaremos sólo brevemente lo que puede llevarse a cabo en este sector.

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 se 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 deno-

mina «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. 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.

En la mayor parte de las industrias, los niveles de existencias se redujeron espectacularmente estos últimos años debido a la aplicación de los conceptos de justo a tiempo para los tres tipos de existencias. Este sistema exige una estrecha cooperación entre los abastecedores, el productor y los clientes, un proceso de producción estable y una política de calidad de «defecto cero». El concepto justo a tiempo es también un poderoso instrumento para estabilizar cada vez más los procesos de producción reduciendo los niveles de existencia paso a paso y resolviendo los problemas que surjan a medida que los niveles de existencias se reduzcan. De este modo, se pueden atenuar de manera sistemática los desequilibrios en las líneas de producción, los errores de planificación, los estrangulamientos, etc.

A la inversa, el sistema justo a tiempo es a veces difícil de poner en práctica por motivos como la mayor frecuencia del transporte desde los abastecedores a los productores, las redes de transporte congestionadas, especialmente en las grandes ciudades, y las duras exigencias que se imponen a los abastecedores.

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 equilibrando los costos de los pedidos con los gastos de almacenamiento. 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 pedi-

dos 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.

Manipulación de materiales

Antes de examinar más a fondo la forma de mejorar la manipulación de los materiales, un consultor debe tener presente que la manipulación de los materiales en las actividades de producción es una tarea que no aporta un valor añadido y debe evitarse o reducirse lo más posible.

En lo que concierne a las tareas restantes de manipulación se debe prestar atención a lo siguiente:

- los medios de un almacenamiento intermedio como contenedores, bandejas (*pallets*), etc.;
- los medios de transporte como cintas transportadoras, grúas, camiones, robots, etc.;
- manipulación de materiales con ayuda de computadora y equipo de recuperación.

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.

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?

Estas cuestiones han adquirido particular importancia debido a varios reglamentos ambientales que obligan a los productores a reciclar los materiales, a utilizar sistemas cerrados o a asumir la responsabilidad por la reutilización de los desechos. El reciclado y el manejo de los desechos han pasado a ser un sector especial para los consultores.

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 método del camino crítico (MCC) o la técnica de examen y evaluación de los programas (PERT) 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.

Establecimiento y mejora de las normas de rendimiento

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 representantes de los trabajadores.

Antes de establecer normas, todo consultor que trabaje en esta esfera examinará la forma en que se realiza cierta operación y tratará de establecer un método más fácil y más eficaz. Utilizará varios diagramas conocidos como el de operaciones, el de procesos y el de actividades. El consultor debe conocer también la ergonomía y los elementos esenciales del diseño de los puestos de trabajo.

Si bien son numerosos los puestos de trabajo que se prestan a una mejora de los métodos, el consultor debe dar prioridad a los que son esenciales porque constituyen un estrangulamiento o son repetidos por varios operarios.

El consultor debe pedir a trabajadores, supervisores y directores que formulen sugerencias para hacerlos participar en la elaboración de un nuevo método. En muchos casos, los trabajadores y técnicos de la producción podrán señalar mejoras que a veces escapan al consultor.

Para determinar los niveles de rendimiento de los sistemas perfeccionados, hablando en general, cabe utilizar uno de los tres métodos siguientes: muestreo del trabajo, el estudio cronométrico de tiempos o normas de tiempo predeterminadas. El consultor 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.

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 normal» por un procedimiento de calificación del rendimiento del trabajo en el que se asigna a cierto ritmo de trabajo la calificación de «tipo».

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. En la mayoría de los casos, no existe ninguna base científica para determinar cuál debe ser el suplemento por fatiga para determinado contenido de trabajo y en determinadas condiciones de trabajo.

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 otra 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 tiene 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 gestión de tiempos y métodos (GTM), factor trabajo (FT), tiempos de movimientos dimensionales (TMD), etc., y el consultor tiene que decidir cuál es la más apropiada para sus fines.

Tal vez sea útil resumir el método que se debería 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 sis-

tema (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.

Mantenimiento

El consultor debe investigar los métodos empleados para conservar y reparar el equipo y la maquinaria. En particular, debe averiguar:

- 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;
- cómo se efectúan el engrase y la lubricación normales y a cargo de quién están estas tareas.

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 con métodos como el del mantenimiento productivo total en los que participe todo el personal y no sólo los especialistas en mantenimiento ¹².

Producción menos contaminante y ahorro de energía

Los debates sobre el desarrollo sostenible y los reglamentos ambientales más estrictos han inducido a muchas empresas a revisar sus formas y méto-

dos de producción con arreglo a criterios ecológicos¹³. Se acude a los consultores, por ejemplo:

- para que verifiquen las instalaciones de producción y propongan programas de mejoras;
- para que coadyuven en las evaluaciones del impacto ambiental de las principales inversiones;
- para que realicen análisis del ciclo de vida de los productos;
- para que pongan en práctica iniciativas sobre la utilidad de la «prevención de la contaminación», integrándolas a menudo en la gestión de la calidad total o en planes basados en sugerencias del personal.

Debido al fuerte aumento de los costos de la energía en muchas empresas clientes es necesario conseguir ahorros sustanciales en su utilización. Esto puede obtenerse con una simple buena administración (por ejemplo, verificando que los termostatos están adecuadamente instalados 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 del consultor en producción reside esencialmente en examinar si se puede conseguir un ahorro en los costos de energía, señalándose así a la atención del cliente y coadyuvando con la dirección en la forma de establecer y aplicar un programa de conservación de la energía.

Control de la calidad

En el ámbito del control de la calidad, se recurre cada vez más a los consultores para que ayuden a las empresas en la adopción de un sistema de calidad que se conforme a la norma internacional ISO 9000¹⁴. El análisis de los procedimientos y sistemas operacionales de una empresa durante la aplicación de la serie de normas de calidad de la ISO pondrá de relieve las deficiencias, los métodos de trabajo especiales o el desperdicio de recursos y los costos evitables relacionados con la calidad, contribuyendo de ese modo a un programa de mejoras. Los consultores suelen ser también utilizados por las empresas que desean convertirse en abastecedoras de los fabricantes de equipo originales y que necesitan, por consiguiente, prepararse para evaluar el procedimiento utilizado por uno de esos fabricantes concretos.

La aplicación de la gestión de la calidad total (GCT) puede ser otro motivo para recabar los servicios de un consultor externo. Un consultor no debe subestimar la cantidad de trabajo y de tiempo necesarios para aplicar la gestión de la calidad total. En general se acepta que la GCT significa que las actividades relacionadas con la calidad se realizan con la participación total de todo el personal de la empresa. Por tanto, el consultor tendrá que prestar

asistencia en un proceso largo de mejoras y cambios de actitudes continuos. Varios expertos en GCT han publicado sus experiencias en la aplicación de este método para ayudar a los clientes y consultores que se ocupan del tema por primera vez ¹⁵.

15.4 Los aspectos humanos de la producción

La cuestión de la calidad es quizá la mejor prueba de que el elemento humano constituye el factor determinante en toda actividad. Sería ingenuo proponer, y más aun aplicar, una recomendación sin la participación de los empleados afectados y sin examinar su repercusión en 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 mejora de la seguridad; y el enriquecimiento de las tareas y el trabajo en grupo.

Las condiciones físicas de trabajo y la seguridad

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 ¹⁶.

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. Sin embargo, en la mayor parte de las fábricas, más de la mitad de los accidentes son provocados por errores o negligencia humanos antes que por 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 de 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

Muchos consultores en producción se preocupan por la productividad y subestiman la necesidad de obtener una satisfacción en el trabajo y la repercusión de la satisfacción en el trabajo en la productividad.

En un entorno productivo, el diseño del proceso, el método del trabajo, la disposición de los cometidos y las condiciones físicas del trabajo influyen considerablemente en la satisfacción del trabajador. 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 este 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 ¹⁷.

A este respecto, son conocidas en particular las actividades de grupos pequeños. Los 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. 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 evidente que la participación de los trabajadores y supervisores de la producción en cuestiones relacionadas con su trabajo está siendo cada día más aceptada.

Puede parecer que la participación en el plano del taller está reñida con el trabajo de un consultor en la esfera de la producción, pero no es necesariamente así, ya que todo depende de las actitudes del consultor y del cliente. Un consultor que enfoca su tarea con la pretensión de que conoce todas las respuestas y que quiere imponer sus opiniones 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 conozca 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 cualquier cometido relacionado con la producción y las actividades de la empresa.

¹ Véase, por ejemplo, S. G. Wheelwright, I. Clark y R. A. Hayes: *Dynamic manufacturing* (Nueva York, The Free Press, 1988); o R. Schonberger: *World class manufacturing* (Nueva York, The Free Press, 1982).

² J. R. Hauser y D. Clausing: «The house of quality», en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1988, págs. 63 a 73.

³ Véase, por ejemplo, R. C. Camp: *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (White Plains, Nueva York, Quality Resources, 1989). El Centro de Productividad y Calidad de los Estados Unidos en Houston, Texas, dirige un centro internacional de intercambio de información de referencia.

⁴ Véase J. Womack, D. Jones y D. Roos: *The machine that changed de world* (Nueva York, Rawson Associates, 1990).

⁵ Cf. M. Hammer y J. Champy: *Re-engineering the corporation* (Nueva York, Harper Business, 1993).

⁶ Véase, por ejemplo, K. North: *Environmental business management: An introduction*, Management Development Series No. 30, (Ginebra, OIT, 1992).

⁷ S. G. Wheelwright y K. B. Clark: *Revolutionizing product development* (Nueva York, The Free Press, 1992), pág. xi.

⁸ *Ibid.*, págs. 29-31.

⁹ Para una introducción, véase D. E. Whitney: «Manufacturing by design», en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988, págs. 83-91.

¹⁰ Para un ejemplo de la industria del automóvil, véase K. Clarly y T. Fujimoto: *Product development performance* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991).

¹¹ Muchos de los temas aquí tratados se examinan con mayor detalle en G. Kanawaty (publicado con la dirección de): *Introducción al estudio del trabajo* (Ginebra, OIT, cuarta edición revisada, 1993).

¹² Véase S. Senju (ed.): *TQC and TPM* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1992).

¹³ Véase North, *op. cit.*

¹⁴ Véase, por ejemplo, UNCTAD/GATT/OIT: *ISO 9000 quality management systems: Guidelines for enterprises in developing countries* (Ginebra, 1993).

¹⁵ Véase A. V. Feigenbaum: *Total quality control* (Nueva York, McGraw-Hill, 1983); o R. Collard: *Total quality* (Londres, Instituto de Administración del Personal, 1993).

¹⁶ En la OIT se dispone de una amplia bibliografía sobre estos temas.

¹⁷ Véase J. E. Thurman y cols.: *On business and work* (Ginebra, OIT, 1993).

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.

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). En casi todos los países, un especialista en administración del personal se ocupaba principalmente de los registros, reglamentos y procedimientos del personal, de cuestiones de evaluación y remuneración del empleo, como la contratación, selección, admisión, disciplina y terminación del empleo, y tramitación de las quejas. A lo largo de los años, esta temática se ha ampliado considerablemente. 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, son más conscientes de sus derechos, están mejor informados y más interesados en muchas cuestiones de la economía y la política nacionales e incluso internacionales. Sus sistemas de valores se han modificado; sus aspiraciones con respecto al empleo y a la vida han aumentado. 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 y políticos, como la democratización de la vida en cada vez más países (muy espectacularmente, sobre todo, en los del anti-

guo bloque comunista) 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 las organizaciones de trabajadores y de empleadores. Al abordar estas cuestiones, el consultor en asuntos de personal debe ser plenamente consciente de los marcos jurídicos 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, es evidente, particularmente en los países desarrollados, que las organizaciones reconocen cada vez más el valor de sus recursos humanos, tanto en función del coste como de su aportación. Para la mayoría de las organizaciones, la mano de obra es la principal partida de costes operativos. Incluso cuando no lo es, como en organizaciones de alta tecnología, los conocimientos especializados y las competencias de cada empleado pasan a ser esenciales. Los recursos humanos son los únicos que pueden crear un valor añadido a partir de otros recursos. En consecuencia, el logro de un equilibrio adecuado entre el coste y la capacidad de los recursos humanos se convierte en un factor esencial de la eficacia y el éxito de las organizaciones. De ahí que, junto a los elementos anteriormente indicados, haya surgido el concepto de «gestión de los recursos humanos» como distinto del concepto más estrecho de «administración del personal» o «gestión del personal». Según este concepto, se considera que los empleados son el recurso más valioso de una organización, y de esta premisa fundamental se pueden sacar varias conclusiones en cuanto a la forma de tratar al personal y de motivarlo para que aumente su rendimiento, la función de la dirección, la inversión en capacitación y perfeccionamiento o la elección de sistemas de perfeccionamiento del personal.

Esto se ha vinculado con los avances en la psicología y la sociología aplicadas al funcionamiento de las organizaciones y a las relaciones entre los individuos y los 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. Por otro lado, el otorgamiento de prioridad del lado de los costes de la ecuación entrañaría una serie de medidas para evitar los gastos en recursos humanos y vincular al personal más estrechamente con los resultados. Esto podría incluir, por ejemplo, la «adquisición» de capacidad de mano de obra de fuera de la organización. Sería erróneo pensar que cualquier «gerente de los recursos humanos» aplicará por definición un enfoque más científico y más global para administrar al 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 directores generales, podrán utilizar estos conocimientos en su trabajo.

En cuarto lugar, los cambios tecnológicos han producido un importante impacto en la forma de dirigir al personal. Este impacto se ha producido en todo el entorno de la gestión de los recursos humanos, desde sus efectos en la integración mundial de las empresas hasta la forma en que se lleva a cabo la comunicación entre los empleados. Antes de señalar unos pocos efectos fundamentales, vale la pena indicar que en todo el mundo existe un ingente número de empleados prácticamente no afectados, por lo menos de modo directo, por los cambios tecnológicos. Incluso en industrias muy tecnificadas, por ejemplo las líneas aéreas internacionales, existen personas cuyo trabajo principal consiste en trasladar manualmente materiales pesados. Hecha esta advertencia, sin embargo, es cierto que la repercusión de los cambios tecnológicos se produce en todos los niveles. En el plano mundial, el cambio tecnológico ha «encogido el mundo», facilitando el transporte de mercancías y servicios alrededor del globo, mejorando la posición de algunos países y sometiendo a otros a una auténtica presión. En el plano nacional, el cambio tecnológico ha provocado una transferencia de empleo de las industrias primarias (agricultura, silvicultura y pesca) al sector manufacturero, y del sector manufacturero al sector servicios. En líneas generales, en los países más ricos se da la máxima proporción de personas en el sector servicios y la menor proporción de empleados en el sector primario. En los sectores industriales, el cambio tecnológico ha motivado la crisis de algunas industrias o empresas y la aparición de otras, así como la reducción del empleo en algunos lugares de trabajo y la expansión en otros. Dentro de la organización, los cambios tecnológicos han tenido una fuerte repercusión en la estructura de los puestos de trabajo, en la manera de realizar el trabajo e incluso en la forma de la organización. En el sector de la información-tecnología, por ejemplo, es ahora posible que un empleado trabaje a cientos de kilómetros de las oficinas de su empleador, vinculado a sus superiores únicamente por el sistema de telecomunicaciones. En un nivel más práctico, la nueva tecnología da al empleador la posibilidad de dirigir cartas «personales» a todos y cada uno de los miembros de una gran plantilla de empleados. Este vasto conjunto de efectos de la nueva tecnología, desde los muy importantes hasta los muy locales, ha tenido una repercusión inevitable y amplia en la gestión de los recursos humanos.

En quinto lugar, la mayor internacionalización de las economías, la creación de bloques comerciales multinacionales y la expansión de las organizaciones internacionales (basada en los beneficios o en la política) han ejercido influencia en la gestión de los recursos humanos. Cada día se reconoce más que la gestión del personal está más vinculada con la cultura y con los valores que cualquier otra esfera de la administración. Las prácticas consideradas como normales en un país u organización pueden resultar impensables en otro entorno (verbigracia, los horarios de trabajo flexibles, las oficinas de espacios abiertos, los comedores comunes para todo el personal

16.1 Gestión de los recursos humanos en compañías de «alta tecnología»

Las compañías de «alta tecnología» no son todas idénticas en cuanto a los métodos de dirección general o de gestión de los recursos humanos. Sin embargo, tienen muchos aspectos en común que las diferencian de los empleadores tradicionales en lo que concierne a las prácticas de gestión de los recursos humanos:

- Los empleados tienen a menudo un alto nivel de instrucción y de calificación y sus conocimientos especializados son escasos. Frecuentemente son muy individualistas. Están menos inclinados a adherirse a sindicatos.
- Los empleados son tecnológicamente capaces, pueden emplear todo un conjunto de tecnologías existentes y trabajar en pequeñas unidades, a distancia, etc.
- Los lugares de trabajo suelen ser pequeños; raras veces incluyen a un gran número de individuos. A veces aplican nuevas prácticas laborales (como el de «mesas compartidas», en que el lugar de trabajo se comparte con otro empleado que sustituye a otro cuando se dispone de espacio).
- Los trabajos son a menudo flexibles o basados en proyectos, y se concentran en la realización de tareas particulares más que en la presencia o en la realización de trabajos de rutina.
- Los trabajos son a menudo de corta duración, y los empleados pasan a realizar otras tareas con bastante frecuencia. Es probable que los empleados cambien de empresa con más frecuencia que otros.

Se trata de un sector nuevo, vital y móvil que atrae a personas que adoptan un enfoque análogo con respecto al trabajo.

independientemente de su cargo y categoría, el acceso directo a la dirección superior o la utilización de archivos de personal confidenciales). Tanto los que se ocupan de cuestiones de personal como los consultores de empresas son ahora más prudentes y más selectivos en lo que respecta a la transferencia de prácticas de personal de un entorno a otro al ocuparse de personas de diferentes antecedentes étnicos, sociales, culturales, religiosos y educativos. La sensibilidad a estas diferencias ha aumentado con el crecimiento de las empresas internacionales, la aparición de empresas y organizaciones modernas en los países en desarrollo, la ampliación del empleo de trabajadores y gestores extranjeros y el mejoramiento de la enseñanza en materia de gestión.

Por esta razón, nos encontramos viviendo en una era en que la función de la dirección del personal y de la gestión de los recursos humanos se está revalorizando y promoviendo, se formulan nuevas demandas y se establecen nuevos métodos. Esto crea muchas nuevas posibilidades para los consultores. Tanto los especialistas en personal como los directores generales afrontan problemas humanos cada vez más complejos y tienen dificultades para mantenerse informados acerca de todas las condiciones y factores que se han de tener en cuenta 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 las políticas y prácticas relativas a los recursos humanos

La consultoría de empresas relativa a los recursos humanos puede adoptar muchas formas, desde la más global (la evaluación de la fuerza de trabajo de una empresa que el cliente puede estar pensando en adquirir, o una evaluación total de la manera en que las prácticas de empleo del cliente contribuyen a la estrategia global de la empresa) hasta las más limitadas (un seminario único de gestión o el asesoramiento sobre la forma de tratar con un empleado difícil).

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 intentar 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:

- la política debe estar descrita, ser clara y abarcar toda la función;
- deben existir disposiciones para garantizar la difusión y la comprensión de los principales elementos de la política declarada en todas las secciones principales de la organización;
- la política debe tener bases sólidas y ser compatible con la política pública y con la legislación vigente;
- la política debe ser coherente con las políticas generales y los objetivos establecidos en la organización;
- los elementos específicos de las políticas de personal (por ejemplo, la dotación, el perfeccionamiento y la administración de personal) deben apoyarse mutuamente;
- 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 infor-

mación y en explicar las prácticas de la administración y el desarrollo de los recursos humanos. Para lograrlo, se debe buscar información tanto verticalmente, en el propio departamento 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 deben buscar 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 la figura 16.1 se da un ejemplo. Una lista de las políticas de personal a efectos de la verificación debería incluir referencias a todas las prácticas que influyen en el coste, la capacidad y la eficacia de los empleados: 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 entrevista 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 de la gestión 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.

Figura 16.1 Examen de los recursos humanos (datos correspondientes a los doce meses)

Políticas declaradas	Prácticas normales	Resultados del examen
1. Contratación Siempre que sea posible, ascender al personal que ya trabaja en la organización	La contratación del exterior es la norma corriente y continua	El 95 por ciento de los nombramientos recaen en personas procedentes del exterior. Movilidad elevada del personal (40 por ciento por año)
2. Formación No hay política declarada	La organización envía 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.		

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 cliente 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.

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 gestión de los recursos humanos que se van a examinar en las secciones siguientes. El cliente debe 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 adecuadas en el momento oportuno. Muchas organizaciones no descubren esta verdad elemental hasta que se enfrentan con un gran problema, 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 se recurrirá a un consultor de empresas, una vez que se haya puesto de manifiesto el problema, para que contribuya a determinar las 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.

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 y de establecimiento de puntos de referencia 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 análogo o mejor, y las razones de la diferencia. 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. Las des-

cripciones de empleo son particularmente adecuadas cuando la organización y su entorno son estables.

En muchas economías desarrolladas y en empleos con un alto contenido tecnológico o de conocimientos (por ejemplo, en la investigación o los servicios profesionales), se insiste menos en las descripciones de empleo y más en la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio (véase la sección 16.8).

16.4 Contratación y selección

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.

Contratación

La contratación es el procedimiento para presentar candidaturas a puestos de trabajo dentro de la organización. En este terreno, el consultor puede prestar asesoramiento sobre la indicación de los elementos detallados del puesto de trabajo y de la persona que se requiere, y puede aclarar los medios de dar publicidad a la vacante. Entre éstos, el método quizá más común y más rentable es el uso de canales de información oral, pero también pueden utilizarse organismos estatales o privados de empleo o la transmisión de anuncios en la prensa o en la radio locales. Se debe prestar asimismo atención a la tramitación eficiente de las solicitudes de empleo.

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 la 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 computarizados); 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 cliente 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 ciento de la remuneración anual del candidato contratado). En el apéndice 11 figuran varias publicaciones especializadas en búsqueda de ejecutivos.

Selección

La selección es el proceso de elegir entre candidatos. 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, etc.);
- las condiciones de empleo que se van a ofrecer (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.

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 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 o del mantenimiento en el empleo.

La responsabilidad profesional del 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 no lo considera 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 las 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 otros diversos 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.

16.5 Motivación y remuneración

Motivación

Toda organización propone alcanzar ciertos objetivos económicos y sociales, pero dispone sólo de recursos limitados. En consecuencia, 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 gestión de los 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 con-

sultor, cambiando la estructura del trabajo, se esfuerza por contribuir a crear un interés intrínseco por la tarea, a aumentar la satisfacción en el trabajo y a establecer una mano de obra más flexible y eficiente. Hay pruebas de que la expansión del trabajo en equipo, la mayor autonomía de los equipos y la participación de los empleados en general producen un efecto incentivador positivo;

- *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 o incentivos* 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 educación 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 empleados a menudo consideran un contenido interesante de las tareas y unas auténticas perspectivas de carrera futura como más importantes para la satisfacción del trabajo que el nivel de su remuneración.

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. Este tipo de consultoría es cada día más frecuente dado que, al aumentar la competencia (o las restricciones a los gastos en el sector público), la atención se centra en el costo del trabajo, que es importante para todas las organizaciones. Además, las exigencias de la nueva tecnología y la consiguiente abolición o reorganización de las tareas, o las demandas de prácticas de trabajo flexibles, crean la necesidad de ajustar los sistemas de remuneración a una nueva realidad. El reto a las estructuras existentes y aceptadas es evidente y la importancia de lograr la aceptación de cualquier nueva estructura no da lugar a dudas.

En Europa y en otras regiones este problema se ha agravado por la tendencia hacia la «individualización» de la remuneración (es decir, un método no sindicalista) y hacia la «remuneración por rendimiento» (con arreglo a la cual individuos que realizan el mismo trabajo pueden recibir remuneraciones distintas según la opinión de la dirección sobre su rendimiento). Esta tendencia ha intensificado la variabilidad de las remuneraciones.

La remuneración variable plantea graves problemas, particularmente en los sectores siguientes. En primer lugar, existe el problema de establecer metas claras que sirvan de referencia al rendimiento, para que se sepa que las evaluaciones de la dirección son equitativas y no arbitrarias. En segundo lugar, se plantea la cuestión de saber qué porcentaje de la remuneración es variable: si es excesivo, amenaza los medios de subsistencia de los individuos; y si es demasiado reducido, no incentiva. En tercer lugar, hay que abordar la cuestión de la garantía de los límites: si la organización obtiene buenos resultados o si el personal alcanza un buen rendimiento, los empleados reciben un aumento de remuneración, pero ¿qué sucede en otras circunstancias? ¿Aceptan los empleados una reducción de la remuneración? Los consultores bien preparados pueden señalar a la atención de la organización todas estas cuestiones y ayudarla a resolverlas.

En la mayor parte del mundo en desarrollo, y hasta en gran parte del mundo desarrollado, la fijación de los salarios y los sueldos es más tradicional y requerirá un enfoque claramente estructurado. Los problemas consistirán en elaborar o aplicar un sistema de remuneraciones que funcione con eficiencia y que sea equitativo desde el punto de vista de la dirección de la organización y de sus empleados (y, cuando proceda, de sus representantes). 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 individuales o colectivas 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.

Debido a la sensibilidad de las cuestiones de remuneración, sobre todo en ciertas culturas, 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.

Prestaciones sociales

Existen otras cuestiones en la esfera de las remuneraciones y las compensaciones que también atraen un considerable volumen de trabajo de consultoría: en particular, las relacionadas con las prestaciones financieras distintas de la remuneración —prestaciones sociales, servicios fiscales y actuariales, pensiones y seguros. En muchas regiones del mundo hay empresas de consultoría especializadas (algunas bastante importantes) cuya labor consiste en velar por que los empleadores y los empleados obtengan los máximos beneficios de sus inversiones en esas esferas. A menudo, esa labor entraña el asesoramiento sobre fuentes y emplazamiento de las posibilidades de inversión y sobre la reducción al mínimo de la tributación. Este tipo de consultoría requiere un conocimiento detallado de los mercados financieros y de las leyes del país de que se trate. A menudo está controlada por la legislación para que sólo puedan realizarla personas calificadas. A medida que los requisitos financieros y jurídicos se hacen más complejos, es probable que se produzca un aumento de la consultoría en este sector.

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 fines, 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 globales 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 global de evaluación del puesto parece ser el de uso más frecuente en todo el mundo, aunque las grandes compañías frecuentemente prefieren el sistema de evaluación del puesto.

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 antigüedad¹.

Los cambios en la manera de realizar el trabajo (por ejemplo, debidos a nuevas tecnologías y particularmente nuevas formas de organización del trabajo) han modificado de forma radical los tipos de tareas que efectúan los trabajadores. 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 veinte años, el desarrollo de los recursos humanos ha pasado a ser el sector más popular y 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 han tratado de sacar partido de la «expansión del desarrollo de los recursos humanos» firmando un contrato global aceleradamente elaborado y superficial con clientes que esperan mejoras espectaculares sometiendo a sus empleados a programas intensivos sobre comunicaciones, constitución de equipos o eficacia personal. 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 competentes en la selección de programas y consultores relacionados con este sector ².

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 aumentar sus conocimientos especializados con el fin de 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 en las actitudes y la competencia 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 factores que influyen en la motivación, el comportamiento, las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal de la organización. Conviene advertir 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.

Lo ideal sería que el desarrollo de los recursos humanos estuviera relacionado con importantes cambios en curso o proyectados en la organización o en sus políticas para que el cambio y el desarrollo se refuercen mutuamente. El especialista ha de estar informado de la disponibilidad de un amplio conjunto de técnicas relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos y de la organización, o con el mejoramiento de la productividad y el rendimiento (véase la sección 22.3), pero debe también conocer el sesgo cultural de ciertas técnicas y la necesidad de evitar una transferencia mecánica que no tenga en cuenta las diferencias de los valores culturales y los sistemas sociales locales.

El desarrollo de los recursos humanos es una esfera vinculada en considerable medida con la cultura nacional. El enfoque con respecto a la planificación de la carrera, la exposición de las deficiencias que requieren una capacitación y el estilo de formación informal, y hasta divertido, que pueden funcionar muy bien en los Estados Unidos, por ejemplo, resultarían totalmente inadecuados en China. Los consultores tienen que ser conscientes de esta variedad. Sin embargo, incluso con estas amplias variaciones, hay algunas tendencias generales. Existen iniciativas para promover el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones con el fin de que sea más flexible y ajustado a los individuos y para que se adopte una visión más am-

plia al respecto, de modo que el personal perfeccione sus conocimientos mediante la rotación en el empleo, una meticulosa «orientación» por parte de un superior y el estudio autodidacta, al igual que con cursos impartidos en las aulas. Al mismo tiempo, y quizá ello resulta bastante paradójico, es probable que las empresas insistan cada vez más en que el desarrollo de los recursos humanos se ajuste a las necesidades inmediatamente previsibles de la organización, para que la ecuación coste/beneficio sea más positiva.

El desarrollo de los recursos humanos es un campo extremadamente 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 los recursos humanos?
- ¿Cómo puede organizarse la dependencia de capacitación e incrementarse la competencia del director de capacitación y de los formadores en la empresa?
- ¿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 autofor-

mación 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?

En algunos países los sindicatos han participado intensamente en el suministro de capacitación. En otros, los sindicatos o los representantes de los empleados pueden asociarse en la capacitación, contribuir a que se reconozca su importancia, que su contenido es pertinente y que los propios empleados están entusiasmados con la idea de iniciarla ³.

Cuando el consultor participa directamente en la organización y puesta en práctica de la capacitación, es útil utilizar la misma lista de comprobación de preguntas más arriba indicada en relación con la política de capacitación para velar por que el programa ofrezca los máximos beneficios.

Una pregunta que los consultores deben formular frecuentemente guarda relación con el coste de la capacitación individual ya que, en un mercado libre de trabajo, las personas pueden abandonar su empleo llevándose consigo los conocimientos adquiridos a otra organización. Una parte de la respuesta estriba en que pocas organizaciones pueden permitirse no invertir en los conocimientos especializados de sus empleados, sea cual sea el riesgo, y otra parte, en que una política de gestión y capacitación de los recursos humanos clara y coherente a menudo incentiva a los empleados a permanecer en su puesto. Existen asimismo algunos ejemplos de competidores que se asocian para compartir los costes y aumentar el rendimiento de la capacitación.

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, con ventajas evidentes en la incentiación y la productividad.

Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento ha sido uno de los eslabones más débiles en los sistemas de gestión de los recursos humanos. Muchas pequeñas organizaciones no practican ninguna evaluación del rendimiento con carácter re-

gular. 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, incluso cuando se llevan a cabo evaluaciones regulares del rendimiento y los informes sobre el rendimiento se elaboran y firman debidamente, no se sacan conclusiones y no se utilizan las evaluaciones para adoptar decisiones con respecto al perfeccionamiento del personal, ascensos, traslados, aumentos por méritos, etc. En algunas organizaciones 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), y a realizar programas de mejoramiento del rendimiento de la organización en los que se utilizan numerosas otras técnicas de diagnóstico, solución de problemas, rediseño de los procesos y cambios en las técnicas de gestión, 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.).

Hacia una organización de aprendizaje

Un concepto eficaz que refleja el pensamiento contemporáneo acerca del cambio y las organizaciones, así como la experiencia reciente de varias empresas dinámicas, es el de la «organización de aprendizaje». Aporta una nueva dimensión a la estrategia empresarial y a la capacitación y el perfeccionamiento del personal. En lugar de hablar de una función de capacitación y perfeccionamiento separada, se considera toda la organización como un sistema de aprendizaje en donde los individuos aprenden de la actividad de la organización y de los acontecimientos que dan forma a su entorno, y la organización en conjunto aprende de los individuos que participan activamente. El aprendizaje personal y el de la organización se utilizan como dos elementos inseparables de la gestión estratégica y el cambio.

Estas características se han destacado en las diversas definiciones de las organizaciones de aprendizaje. Por ejemplo, según la Comisión de Capacitación del Reino Unido, «una organización de aprendizaje facilita el aprendizaje y el desarrollo personal de todos sus empleados, al mismo tiempo que se transforma constantemente»⁴.

En las organizaciones de aprendizaje, el *aprendizaje permanente de los empleados* se considera como una necesidad para la supervivencia de la organización y para alcanzar la excelencia orgánica en un entorno empresarial rápidamente cambiante. Por consiguiente, se facilita y estimula de acuerdo con los principios siguientes:

- el aprendizaje está vinculado con la estrategia de la organización y las metas individuales;
- se insiste en el perfeccionamiento en el trabajo y en el aprendizaje basado en la acción;
- se organizan cursillos de capacitación especial en relación con todo el campo de conocimientos teóricos y prácticos y valores;
- no se descuida la capacitación para cubrir las lagunas de competencia existentes relacionadas con las actividades empresariales actuales. Sin embargo, la principal prioridad es el aprendizaje acerca de los acontecimientos en el entorno de la empresa, la ciencia y la tecnología y los nuevos conceptos gerenciales y empresariales que pueden y deben utilizarse para mejorar el rendimiento de la organización y su competitividad en el futuro;
- se utilizan formas nuevas y abiertas de formación, con inclusión del aprendizaje a distancia y el autodidactismo, y cada persona puede elegir la forma que prefiere;
- se considera el aprendizaje como un proceso continuo, no como una se-

- cuencia de cursillos u otros acontecimientos separados y sin conexión;
- los sistemas de carrera y recompensa dan un amplio reconocimiento al aprendizaje.

Sin embargo, estimular a los empleados a que aprendan no basta para transformarse en una organización de aprendizaje. El aprendizaje individual debe transformarse en el *aprendizaje de la organización*. En consecuencia, las organizaciones de aprendizaje tienen las características siguientes:

- se estimula el aprendizaje en equipo;
- se utilizan diversas fórmulas para compartir la información y los resultados del aprendizaje individual y de grupo en toda la organización; los resultados del aprendizaje individual deben ponerse a disposición de cualquier otro colaborador que los necesite;
- los gerentes y directores actúan como capacitadores e instructores y son responsables de la transferencia de información, ideas y competencias entre los empleados y equipos dentro de sus dependencias y con otras dependencias de la organización;
- los directores concentran el aprendizaje en las metas, posibilidades y perspectivas futuras de la organización, sin descuidar la capacitación necesaria para lograr objetivos a corto plazo e introducir mejoras inmediatas;
- la dirección se asegura de que el aprendizaje se utiliza efectivamente para planificar y poner en práctica cambios en la organización;
- la principal responsabilidad del perfeccionamiento del personal incumbe a los jefes directos; sin embargo, los directores de recursos humanos y capacitación disponen de una posición destacada en la estructura jerárquica de la empresa y participan en la elaboración conceptual y estratégica y en la planificación con respecto al futuro de la organización.

Las organizaciones de aprendizaje aprenden de su propio *entorno interno* y experiencia, asegurándose de que toda experiencia positiva se difunda y repita rápidamente, mientras que las experiencias negativas se valoran y reconocen de forma objetiva y se adoptan medidas para evitar su repetición (por ejemplo, en otras partes de la organización o por nuevos empleados). Se acopian ideas y críticas mediante sistemas de presentación de sugerencias y en reuniones, se utilizan encuestas de opiniones y sobre el ambiente de la empresa, se llevan a cabo debates abiertos y presentación de los resultados, se estimula la innovación y la experimentación y se estudian meticulosamente los registros e informes internos.

El aprendizaje del *entorno externo* incluye los aspectos siguientes:

- el aprendizaje de los clientes (satisfacción, quejas, cambios de las necesidades y de las demandas, cambio de los gustos, ideas sobre servicios nuevos y mejores, trabajo colectivo sobre el mejoramiento de los productos y servicios);

- el aprendizaje de los competidores y de otras organizaciones que participen en actividades comparables (por ejemplo, mediante el establecimiento de modelos o puntos de referencia);
- el aprendizaje acerca de nuevos progresos de las ciencias y la tecnología;
- el aprendizaje acerca de las tendencias y cambios del mercado;
- el aprendizaje acerca de la evolución económica, social, institucional y de otros sectores.

En un nivel mínimo, una organización de aprendizaje puede intervenir y adoptar medidas oportunas sobre la información aprendida y analizada. En un nivel óptimo, es previsor y preventiva: cambia y mejora los productos, servicios y procedimientos sin esperar a que ese cambio resulte inevitable por causa de competidores más dinámicos o de clientes insatisfechos.

Los consultores en desarrollo de los recursos humanos y en estrategias pueden prestar un inestimable servicio a sus clientes ayudándolos a entender y poner en práctica el concepto de organización de aprendizaje. Conviene señalar que no se trata de un modelo definitivo y cerrado que la empresa tiene que aceptar o rechazar en su totalidad. Es una concepción filosófica, un enfoque con respecto a la estrategia, los clientes, la dirección de personal y el aprendizaje. Se puede aplicar en diversos niveles de perfeccionamiento. En consecuencia, es plenamente accesible a empresas que no son empresas líderes del sector, a empresas más pequeñas e incluso a organizaciones en dificultades. Puede muy bien resultar una forma más eficaz de superar las dificultades que los diversos planes de reestructuración en los que el aprendizaje individual y colectivo se subestima.

16.7 Relaciones obrero-patronales

Los consultores, sea cual sea su área de consultoría, deben tener siempre presente que sus recomendaciones pueden repercutir en las relaciones obrero-patronales de la empresa (o industria) de la que se ocupan. Un consultor que establece y recomienda nuevos sistemas de remuneración debe ser consciente de las posibles obligaciones de negociación colectiva en el sector de las remuneraciones que no se pueden eludir sin nuevas negociaciones con el sindicato o con otros representantes de los trabajadores afectados (por ejemplo, los comités de empresa previstos por la ley con facultades en esta esfera). De modo análogo, es posible que los cambios en la organización del trabajo sugeridos por un consultor en gestión de la producción también deban negociarse con el sindicato por contratos colectivos o, como sucede en varios países, de conformidad con la legislación. En casi todas las esferas de la consultoría de empresas los consultores deben determinar directamente, o recurriendo a colegas o clientes, las repercusiones en las relaciones obrero-patronales de diversas líneas de acción que hayan de recomendar a sus clientes.

Más allá de la necesidad imperiosa de tener en cuenta las repercusiones en las relaciones pertinentes obrero-patronales, se puede defender la idea, en circunstancias adecuadas, de la conveniencia de utilizar los procedimientos e instituciones existentes de las relaciones obrero-patronales y quizá de pedir incluso la creación de nuevos procedimientos e instituciones, al proyectar las estrategias para el cambio de la empresa.

Dicho esto, es obvio que existen circunstancias en las que, y con sujeción a las cuales, sería sumamente inadecuado —dado el sistema de relaciones obrero-patronales o las tradiciones afectadas— consultar, y mucho menos negociar, con sindicatos u otros representantes de los trabajadores. Siguen existiendo algunas cuestiones que son la prerrogativa exclusiva de la dirección y de las que no tienen por qué estar al corriente, por diversas razones, los representantes de los trabajadores, ya que sería perjudicial para el funcionamiento de la empresa informarles de ellas prematuramente. La profesionalidad del consultor le indicará, o le hará descubrir, la manera de hacer una distinción entre las dos situaciones.

El marco de las consultas sobre las relaciones obrero-patronales

Se da por supuesto que el consultor experimentado en administración de personal/gestión de los recursos humanos y relaciones obrero-patronales se encuentra al tanto de las diversas obligaciones y restricciones jurídicas del país o de la región en que está actuando. Sin embargo, dada la universalización del mundo empresarial y de la profesión de consultoría, es muy posible que el consultor tenga necesidad de familiarizarse con la ley y la práctica de las relaciones obrero-patronales cuando actúe en países distintos del suyo.

Y en todos los casos, con independencia del entorno, el contexto cultural de las relaciones obrero-patronales debe tenerse en cuenta para que la consultoría tenga éxito. Un consejo sobre las relaciones obrero-patronales que resultaría sumamente apropiado en los países occidentales podría ser discutible en el entorno asiático. Por ejemplo, es dudoso que un procedimiento de tramitación de quejas del estilo de América del Norte o de Europa pueda resultar eficaz sin una adaptación sustancial en ciertos países asiáticos donde el enfrentamiento interpersonal simplemente no cuenta con apoyo alguno. A un consultor no nativo no siempre le resultará fácil valorar e incorporar al contenido de sus recomendaciones estas cuestiones culturales y sus repercusiones en las relaciones obrero-patronales, pero tendrá que hacer un esfuerzo para entenderlas y tenerlas en cuenta.

A continuación, se examinarán diversos aspectos relacionados con la consultoría en materia de relaciones obrero-patronales. No obstante, cabe señalar que, si bien son las personas muy especializadas en las relaciones obrero-patronales las que pueden prestar asesoramiento técnico en esta esfera, los consultores en asuntos de personal y gestión de los recursos humanos a menudo poseen o adquieren conocimientos especializados y se recurre a ellos para que presten

asesoramiento en esta esfera. En cualquier caso, como ya se ha mencionado, además de la advertencia relativa a las cuestiones culturales, se debe decir que incumbe al consultor poseer un conocimiento documentado de las circunstancias jurídicas, políticas, sociales y económicas de las relaciones obrero-patronales que prevalecen en un país, sector u organización determinado.

La cuestión de la oportunidad y del umbral

Se puede recurrir a un consultor porque ya existen problemas en las relaciones obrero-patronales, porque existen fuerzas internas o externas que es probable provoquen problemas o porque se requiere asesoramiento para la formulación o el replanteamiento de las políticas relativas a las relaciones obrero-patronales. La reforma o el replanteamiento de esas políticas son particularmente pertinentes durante un período en que las industrias y organizaciones están cada vez más preocupadas por problemas de reestructuración. Ya sea que se introduzcan por iniciativa exclusiva de la dirección o por conducto de consultas o negociaciones con representantes de los trabajadores, las medidas relacionadas con la reestructuración, como las reducciones de gastos, la nivelación del personal de dirección, los cambios en la organización del trabajo y otros análogos, pueden tener enormes repercusiones en el clima y en la práctica de las relaciones obrero-patronales en la organización.

En casi todos los casos en que se recurre a un consultor en relaciones obrero-patronales, una cuestión clave será la presencia o ausencia de representantes de los trabajadores, en particular de un sindicato de la organización o presente en ésta y, cuando existe un sindicato o cualquier otra forma de representación de los trabajadores, la índole y la función de esa representación. Una vez determinados el deber o la posibilidad de establecer una función para la representación de los trabajadores en el proyecto de consultoría, el consultor tendrá que entender (en el caso de un sindicato) la representatividad de ese sindicato, la índole de la dirección del orden o la representación de los trabajadores y la política interna y los centros de poder de ese órgano. Sólo en ese caso será posible establecer contactos eficaces y constructivos con dicho órgano. Volveremos sobre esta cuestión más adelante.

En muchos países, especialmente en el mundo desarrollado, la negociación colectiva y las relaciones de trabajo con los sindicatos están siendo sometidas a presión por causa del aumento de la individualización. No sólo se ha reducido la probabilidad de que un trabajador se afilie a un sindicato, sino que muchas organizaciones están esforzándose ahora por establecer medios más personales y menos colectivos de tratar con sus empleados: variación de la remuneración dentro del grupo, evaluación del rendimiento personal, cartas personales a los empleados y hasta negociación individual de su remuneración y condiciones de trabajo. Esto no debe exagerarse: los datos procedentes de Europa parecen indicar que los empleadores están promoviendo la individualización al mismo tiempo que mantienen un compromiso con respecto a las buenas relaciones con los sindicatos. Esto tampoco se debe pasar

por alto. Es muy posible que se pida a los consultores su participación en los proyectos de individualización sea implícita o explícitamente como parte del «debilitamiento de la influencia del sindicato». Los consultores deben estar en condiciones de ayudar al cliente a estudiar las ventajas y desventajas de la negociación colectiva y de la individualización. Un criterio esencial estriba en que la organización dispone de un enfoque plenamente desarrollado, coherente y sólido con respecto a estas cuestiones: un buen consultor ayudará al cliente a elaborar ese enfoque.

Áreas principales de la consultoría relativa a las relaciones obrero-patronales

Las cuestiones esenciales de las relaciones obrero-patronales de las que podría ocuparse el consultor suelen incluir algunas o varias de las siguientes:

1) Representación de los trabajadores. El asesoramiento sobre la manera de tratar con los representantes de los trabajadores en las relaciones cotidianas es a menudo un elemento de la consultoría. Como ya se ha mencionado, puede tratarse de representantes sindicales de dentro o fuera de la organización (con inclusión de responsables o de funcionarios de las federaciones sindicales que cuentan con una sección dentro de la organización) o representantes de los trabajadores previstos en la legislación o, menos frecuentemente, en contratos colectivos generales sobre los procedimientos, que son elegidos por todos los empleados de la organización. Estos últimos no suelen mantener vínculos directos u orgánicos con un sindicato y/o no están sometidos a la disciplina sindical. Ambas clases de representación de los trabajadores pueden coexistir en la misma organización (o rama de actividad, si el alcance de la consultoría es más amplio, por ejemplo, que el de una única empresa). En esos casos el consultor debe mostrar suma cautela en sus actos y consejos, al determinar cuáles asuntos, de haber alguno, se prestan a una interacción con uno u otro tipo de representación de los trabajadores. Esto no siempre es fácil, ya que la competencia relativa de los dos tipos puede no estar claramente delineada e inclusive pueden haber luchas jurisdiccionales entre los dos. Cabe asimismo señalar a este respecto que, para agravar la complejidad de la cuestión, los representantes de los trabajadores participan de una u otra manera cada vez más en los problemas de mano de obra derivados de la reestructuración de las organizaciones; y, por supuesto, esa reestructuración puede ser en la actualidad un aspecto muy destacado de la consultoría de empresas. Por último, cabe advertir que estos últimos años se ha producido en varios países (ciertamente no en todos) una disminución de la militancia sindical y es posible que los consultores deseen analizar este aspecto en relación con los problemas concretos de que deberán ocuparse, al proyectar su asesoramiento.

2) Controversias y quejas. A un consultor se le puede pedir que analice la mecánica de la tramitación de las quejas de los trabajadores, con inclusión

de asesoramiento sobre el establecimiento de procedimientos de tramitación de quejas, al mismo tiempo que asesora sobre otros procedimientos de solución de conflictos. En este sector, el consultor podrá tener que examinar el alcance del procedimiento propuesto (o que propone se negocie con los representantes de los trabajadores). Por ejemplo, ¿debe el procedimiento de tramitación de quejas ser global o limitarse a supuestos tratos incompatibles con un acuerdo vigente? ¿Qué parte de la protección de ciertas prerrogativas gerenciales podría poner en tela de juicio un procedimiento de solución de conflictos determinado? ¿Y cuál sería la posición del cliente acerca de la posibilidad de establecer procedimientos de arbitraje convenidos con respecto a las quejas no resueltas o cuando se llega a un punto muerto en la negociación colectiva? Estos son sólo unos pocos ejemplos de cuestiones que podrían plantearse, o que el consultor quizá desee plantear, en este sector.

3) Negociación colectiva. La importancia de esta cuestión dependerá en cierta medida del nivel en el que se lleve a cabo la negociación: para toda la industria, para la industria en una región determinada para un grupo de empresas, o para una empresa individual. Cuando se lleva a cabo una negociación, oficial u oficiosa, en el plano en el que se plantea la consultoría, normalmente el nivel de la empresa —y en la mayoría de los casos, cuando existe alguna forma de representación de los trabajadores en la empresa o en el lugar de trabajo, se suele llevar a cabo cierta negociación en ese nivel—, este aspecto de la consultoría adquiere mayor importancia. Se recurre a menudo al consultor para que desempeñe una o más de una de las tres funciones siguientes: promover los conocimientos especializados de los gerentes que se ocupan de la negociación, participar como miembro del equipo de negociación del empleador y/o actuar como portavoz de la empresa en las negociaciones.

Dada la tendencia reconocida hacia una cierta descentralización de las relaciones obrero-patronales y de la negociación colectiva, en muchos países en los que el centro de la negociación se ha situado en niveles superiores, este papel y esta función de los consultores adquirirán mayor relieve. Cuestiones más recientes como la introducción de nuevas tecnologías y el aumento de la flexibilidad de la mano de obra (particularmente en lo que respecta al número de trabajadores, su remuneración y funciones), si se tratan por medio de la negociación colectiva, suelen negociarse en el nivel de la empresa. No obstante, incluso si la negociación colectiva, por ejemplo, se centra en la industria o la rama de actividad, es posible que el consultor deba seguir asesorando a la empresa sobre ciertas cuestiones, como una aportación que el empleador individual está obligado a hacer o debe hacer cuando su asociación de empleadores formule sus posiciones y estrategias de negociación.

4) Consulta y cooperación entre la empresa y los trabajadores. Se puede pedir a un consultor que asesore sobre el mecanismo y los procedimientos

de consulta y cooperación entre la empresa y los trabajadores en cuestiones de interés común como la productividad, la asistencia social y las instalaciones recreativas (frente a cuestiones de carácter antagónico como las quejas o las demandas de negociación que se tratan por medio de otros órganos y procedimientos). Las nuevas prioridades en este campo se reflejan en diversos sistemas de incentivos individuales y de grupo para los empleados, así como en diversos tipos de programas de grupo para el control de la calidad. En la práctica, y cada vez más, en la legislación o en acuerdos colectivos de nivel superior se exige o se alienta la promoción de un mecanismo de consulta y cooperación, e incluso de mecanismos para la participación de los trabajadores en la adopción de decisiones gerenciales (codeterminación) en ciertas esferas. Simultáneamente, el consultor debe procurar que se establezcan las distinciones adecuadas (en particular si existen estructuras jurídicas en este sector) con el fin de no menoscabar el procedimiento de negociación colectiva al establecer planes de consulta y cooperación.

5) Despido y pérdida del puesto de trabajo. Los principios y procedimientos de despido y pérdida del puesto de trabajo (ya sea dentro o fuera del contexto de la negociación colectiva) son cada vez más objeto de la consultoría. En ese terreno, la libertad de acción de la empresa (y la de las partes) puede estar limitada por disposiciones legales o disposiciones convenidas en un nivel superior. En la mayoría de los países se limitan los despidos abusivos o injustificados y, quizá con menos frecuencia, la elección arbitraria de los empleados que perderán su puesto de trabajo por excedencia de personal. No obstante, en relación con esas limitaciones se suelen elaborar detalles, procedimientos y criterios y es posible que el consultor deba participar en este proceso.

6) Posición de los empleadores en las consultas tripartitas. La posición que han de adoptar las asociaciones de empleadores en las consultas tripartitas (gobierno-empleadores-sindicatos) o bipartitas (con los gobiernos o con los sindicatos) en el nivel nacional se puede determinar con la ayuda de un consultor. Esos mecanismos consultivos, a veces especiales pero más frecuentemente de carácter permanente, existen en la mayoría de los países y se ocupan de cuestiones económicas y sociales amplias. Como se ha indicado más arriba al examinar la función del consultor de empresa con respecto a la negociación colectiva en la industria o en la rama de actividad, en las consultas nacionales los empleadores pueden necesitar orientación para determinar una aportación individual a la posición y a la estrategia de su asociación en esas consultas. Ciertamente, conviene que los consultores subrayen a sus clientes la importancia de esa aportación y participación en el establecimiento de la política de la asociación, puesto que las decisiones que emanen en última instancia de las consultas nacionales a menudo tienen una repercusión directa, y casi siempre por lo menos una repercusión indirecta, en el destino de la empresa.

Los sindicatos como clientes

Aunque en general es la dirección de la empresa la que contrata al consultor, un cambio bastante reciente ha sido la prestación de servicios de consultoría sobre gestión de la mano de obra a los sindicatos y, en particular, a los funcionarios que «dirigen» los sindicatos. Hay también muchos casos en los que el consultor es contratado de forma conjunta por la empresa y por el sindicato interesado. En alguno de estos casos, el consultor en relaciones obrero-patronales deberá prestar atención a las observaciones hechas en esta sección.

Importancia del marco jurídico

Pasando a los factores que se han de tomar en consideración para proporcionar asesoramiento, cabe mencionar en primer lugar el marco jurídico pertinente de las relaciones obrero-patronales. Este marco presenta diferentes características en cada país y, a veces, en cada industria. En algunos países, por ejemplo en los de Europa central y oriental, la legislación sobre las cuestiones que nos interesan están en una fase de evolución con enmiendas y modificaciones importantes frecuentes, cuando no son objeto de derogaciones y de nuevas leyes. Para esos países, es una época de descubrimiento y de experimentación. De modo análogo, muchos países del mundo en desarrollo, particularmente de América Latina y África, han avanzado hacia una democracia política y esto ha entrañado cambios radicales en la ley y la práctica de las relaciones entre trabajadores y empresas.

El marco jurídico puede reflejarse en normas sobre:

- el reconocimiento del sindicato y la obligación del empleador de tratar con un sindicato determinado;
- la representación de los trabajadores en el lugar de trabajo y la protección (por ejemplo, protección complementaria contra los despidos o las reducciones de personal) y facilidades (por ejemplo, tiempo libre, espacio de oficina, acceso a los miembros) que se han de conceder al sindicato y a otros representantes de los trabajadores;
- formas de participación de los trabajadores en la adopción de decisiones dentro de la empresa (por ejemplo, normas relativas a los comités de empresa o a la participación de representantes de los trabajadores en los consejos de administración de la empresa);
- la elaboración y el contenido de contratos individuales de empleo y su relación con cualquier contrato colectivo en vigor;
- las normas jurídicas (tanto legislativas como resultantes de decisiones judiciales) relativas a la terminación del empleo, etc.

No siempre es evidente, pero sí necesario, que los consultores tengan en cuenta las prescripciones legales existentes al preparar las líneas de acción que recomendarán a sus clientes. Además, incluso las reglas de la em-

presa sobre las condiciones de empleo promulgadas por la dirección (manuales del empleado y otros textos análogos) pueden tener cierto carácter jurídico o de sanción. En ambos casos, conviene que los consultores las tengan en cuenta y quizá deseen sugerir cambios en esas normas. Y cuando se planteen problemas jurídicos muy complejos, o tengan que resolverse durante la consultoría, podrían requerirse los servicios de un abogado competente especializado en derecho del trabajo, si el consultor no posee esa formación.

Disposiciones de los contratos colectivos

El consultor en relaciones obrero-patronales debe estar también plenamente al tanto de las disposiciones pertinentes de los contratos colectivos vigentes que se aplican a la empresa de que se trate (ya se trate de contratos para toda la industria, la región o la propia empresa). Debe conocer no sólo las disposiciones de los contratos, sino también, en algunos casos, las posibles interpretaciones de las disposiciones que hayan sido objeto de un examen por los tribunales laborales, árbitros u otros órganos de decisión. Probablemente deberán considerarse incluso las interpretaciones anteriores de las disposiciones de los contratos colectivos formuladas por la empresa (y con respecto de las cuales el sindicato haya planteado objeciones). Si este examen le permite al consultor descubrir que los cambios del contrato colectivo están justificados o deben efectuarse (y siempre que este aspecto no quede claramente fuera del ámbito de sus atribuciones), en su asesoramiento podrá hacer la debida referencia a este aspecto.

Costumbre y usos

Las normas resultantes de las leyes y los reglamentos, o de los contratos colectivos, son sólo dos de los conjuntos importantes de normas que ha de tomar en consideración el consultor en relaciones obrero-patronales. En casi todas las empresas, organizaciones o industrias establecidas habrá costumbres, usos y prácticas relacionados con las relaciones de trabajo, a las que se deberá prestar el respeto y la atención otorgados a las normas legales. A veces estas costumbres, usos y prácticas son comunes a una región o localidad. Sirvan de ejemplo los pagos y las primas sin contraprestación, el tiempo libre que se ha otorgado tradicionalmente para asistir a ciertos acontecimientos familiares, personales o religiosos, etc. Es esencial que el consultor esté al tanto de las costumbres, los usos y las prácticas que guardan relación con su consultoría, o que se esfuerce activamente por aprenderlos de ser necesario. Esto no significa en modo alguno que en ocasiones no esté justificado abandonarlos o modificarlos y el consultor puede estar en una buena situación para provocar los cambios adecuados en las prácticas relativas a relaciones de trabajo establecidas, incluso las que están incrustadas en la organización. En realidad, éste puede ser un aspecto esencial del cometido del consultor. Con

todo, debe darse cuenta de que, al iniciar esa línea de acción, o al formular las recomendaciones pertinentes, debe poner sumo cuidado y prestar consideración a las consecuencias y repercusiones posibles y a veces imprevisibles de un abandono de la práctica tradicional.

Es posible que se produzcan incluso consecuencias jurídicas dado que, como se ha indicado antes, algunas prácticas pueden interpretarse como derechos adquiridos y ejecutables.

Interacción con los representantes de los trabajadores

Es asimismo muy importante que el consultor se familiarice con la posición, perspectivas y preocupaciones del sindicato o de otro representante de los trabajadores que participarán en cualquier línea de acción que recomiende, ya que las reacciones del lado de los trabajadores serán determinantes en esas recomendaciones. Sin embargo, antes de iniciar contactos personales con esos representantes, el consultor debe, de acuerdo con el cliente, considerar qué contactos, y con quién, resultarían adecuados antes y durante la elaboración de las recomendaciones. El trato con representantes de los trabajadores, y en especial con representantes sindicales, puede ser muy delicado, y el consultor debería examinar con la dirección de la empresa qué sectores abarcados por la consultoría tendrá que abordar en esos contactos, así como los límites de su autoridad para comprometer a la dirección de la empresa si los contactos se prestan a que se puedan asumir o deducir incluso compromisos provisionales. Entre otras cosas, la delicadeza de los contactos entre el consultor y los representantes de los sindicatos reside en sus repercusiones en la política sindical y posiblemente en una competencia por la dirección. Si se percibe (incluso aunque esa percepción no corresponda a la realidad) que el consultor, y la empresa a través del consultor, adopta una posición o muestra parcialidad con respecto a un grupo u otro, resultarán comprometidos el propio consultor y las relaciones de trabajo en la organización.

Dicho esto, y reconociendo algunos de los peligros que se acaban de mencionar, al consultor le convendrá, no obstante, recomendar que se aproveche toda oportunidad de celebrar consultas constructivas entre la empresa y los representantes de los trabajadores (sean éstas o no un requisito legal). Esto es casi siempre conveniente, pero en particular cuando se han estado considerando o introduciendo nuevas políticas relativas a las relaciones de trabajo. La cooperación o la aquiescencia del sindicato o de otros representantes de los trabajadores resultante de estas consultas suele ser un factor fundamental del éxito o el fracaso de los esfuerzos del consultor.

16.8 Nuevas áreas y cuestiones

Terminación y recolocación

Una consecuencia lamentable de la situación competitiva de las economías industrializadas de todo el mundo ha sido el ingente aumento estos últimos decenios de las terminaciones de empleo. Muchos consultores proporcionan ahora asesoramiento especializado sobre este tema, que va desde el nivel general hasta el apoyo práctico. En lo que respecta a la política general, los consultores pueden ayudar a una organización a determinar a qué número de personas se debe dar colocación y cuántas deben abandonar su puesto de trabajo, de qué manera garantizar la congruencia con las leyes y los contratos colectivos pertinentes y cómo anunciar la política resultante. En el plano práctico, se recurre a menudo a los consultores para que proporcionen lo que se designa con el nombre de servicios de «recolocación», prestando asesoramiento psicológico, en materia de carrera y de planificación financiera a las personas que van a salir de la empresa. El interés por el bienestar de los empleados de quienes se va a prescindir puede facilitar el proceso y un consultor hábil y cuidadoso puede hacer mucho para que una situación difícil resulte más soportable.

Gestión internacional de los recursos humanos

Una cuestión que está atrayendo cada vez más atención, y que ocupa un lugar cuya importancia está aumentando rápidamente en la labor de consultoría, está relacionada con la gestión internacional de los recursos humanos⁵. Ya se ha señalado la creciente internacionalización de las empresas y de la gestión de los recursos humanos. Esto entraña un mayor número de personas que viven y trabajan fuera de su país de origen. Tradicionalmente han formado parte de este grupo los representantes del Estado (servicios civiles y armados), grupos religiosos e instituciones de beneficencia, y varias empresas multinacionales importantes que envían personal del mundo desarrollado a los países en desarrollo. Esa situación está cambiando, ya que las grandes empresas multinacionales tienden a reducir el número de transferencias internacionales de personal, al mismo tiempo que empresas de menor importancia se incorporan en el sector. Este proceso se ha visto facilitado por el aumento de los bloques comerciales internacionales como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (ALC) y la Unión Europea (UE). Dentro de la UE en particular existe ahora una legislación y unas políticas que se extienden a toda la Unión destinadas a facilitar el movimiento de personas en busca de empleo a través de las fronteras nacionales.

Esta esfera ha tendido a estar dominada por los consultores de dos áreas. Las empresas de contabilidad y los consultores financieros asesorarán sobre remuneraciones y cuestiones relacionadas con los impuestos y las pensiones.

Los consultores en contratación han ido absorbiendo gradualmente cometidos internacionales a medida que sus clientes se han internacionalizado. Existen ahora varias organizaciones especializadas en contratación internacional, sobre todo con respecto a los tres grupos principales de empleos internacionalmente móviles: los puestos de alta dirección, los especialistas técnicos y —lo que es en cierto modo paradójico— trabajadores prácticamente sin calificación como los empleados de hotelería, los trabajadores manuales de la industria de la construcción y el personal doméstico. Cabe formular la crítica de que, para los puestos gerenciales en particular, se presta demasiada atención a la experiencia anterior y no suficiente a la adaptabilidad cultural. En otras palabras, se parte del supuesto de que un buen gerente en un país también tendrá éxito en otro país. Sin embargo, considerables datos resultantes de investigaciones muestran que el proceso de gestión varía de un país a otro. Los gerentes expatriados son funcionarios clave en su organización, resultan caros, están sometidos a presión para que se establezcan con sus familias en el país nuevo y deben adaptarse a diferentes marcos culturales. Como a menudo no superan el proceso de transición, esto supone un gran coste personal y para la organización.

Un creciente número de organizaciones se especializan en todo el conjunto de las actividades de consultoría de gestión de los recursos humanos expatriados: contratación, formación, instrucción, transferencia, adaptación, remuneración y prestaciones, evaluación y regreso. Antes de abordar las cuestiones «técnicas» de la contratación o de la remuneración y las prestaciones, un buen consultor en este sector deberá lograr que su cliente responda a preguntas fundamentales como las siguientes: «¿por qué enviar a expatriados caros cuando se dispone de un personal local con talento y bien formado?», «¿por qué no dar empleo a más (o menos) expatriados?», «¿cómo se sabe que los expatriados están añadiendo más valor de lo que cuestan?» y «¿qué función desempeñará el expatriado al final del cometido?».

Flexibilidad

Finalmente, cabe afirmar que en los países desarrollados se está volviendo a establecer la flexibilidad como un criterio esencial en la gestión de los recursos humanos. Las modalidades y los horarios de trabajo flexibles suelen ser más comunes en las economías menos desarrolladas. A medida que las economías avanzan, crean modalidades «establecidas» de hacer las cosas: descripciones de empleo, horarios normales de trabajo, limitaciones legales a los contratos de empleo, etc. Sin embargo, en algunas de las economías más adelantadas estas formas vuelven a considerarse restrictivas. El entorno competitivo cada vez más difícil, a menudo de carácter internacional, está induciendo de nuevo a las organizaciones más complejas a insistir en la flexibilidad de las prácticas relativas a los recursos humanos para atender las necesidades de la empresa con más exactitud.

El aumento de la flexibilidad puede considerarse de diversas formas. La

Recuadro 16.2 Cuestiones comunes en la gestión de los recursos humanos en el Japón

En el Japón se ha contratado a consultores para que ayuden al personal de dirección a abordar las siguientes cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos, que tienen cada día más interés para la industria:

- *sistema global de gestión de los recursos humanos*: reprogramación para ajustarse a la diversificación de la base de recursos humanos;
- *el sistema de control del rendimiento*: el rediseño como un instrumento esencial de comunicación;
- *el sistema de remuneraciones*: reorientación de la antigüedad en el servicio a la capacidad y el rendimiento.

Los esfuerzos creativos de los consultores se han usado en el sistema global de gestión de los recursos humanos para ayudar a los gerentes a responder con la suficiente flexibilidad a las necesidades y expectativas de recursos humanos de tipos nuevos y no tradicionales, especialmente las trabajadoras y los trabajadores de tiempo parcial. Los consultores y el personal de dirección de las empresas colaboran para ampliar la base de recursos humanos, con el fin de que funcione positivamente en un nuevo entorno competitivo y sumamente inestable.

El sistema de control del rendimiento ha cautivado la imaginación de gerentes y consultores como un instrumento para establecer una comunicación eficaz con la nueva generación de trabajadores. Los hijos de una sociedad opulenta, los «nuevos trabajadores», han traído consigo un sistema de valores y un estilo de trabajo radicalmente diferente del de la generación anterior. En general no se consagran tanto a la empresa y a sus metas, sino que prefieren vivir dentro de su propio mundo y no responden a las prácticas de comunicación de las empresas japonesas, con características informales, tradicionales y orientadas hacia el grupo.

Los consultores y los gerentes tratan de establecer un nuevo puente de comunicación con los empleados instaurando sistemas de control del rendimiento ampliamente basados en las comunicaciones y orientados hacia el individuo. Asimismo, están reforzando los elementos de comunicación personal en el sistema, tales como una evaluación más frecuente (incluso diaria) y formalizada, una mayor transparencia de los procedimientos y criterios de evaluación y nuevas funciones de asesoramiento y orientación de los supervisores.

El sistema tradicional de remuneraciones basado en la antigüedad en el servicio ha pasado progresivamente a ser insostenible con la desaparición gradual de las condiciones ambientales de apoyo, en particular la economía de alto crecimiento y la competencia regulada. Los consultores y los gerentes de empresas están procurando sustituir la base del sistema por alguna forma de capacidad, partiendo de la potencial y avanzando hacia la demostrada.

Autor: Osamu Ida.

flexibilidad numérica —la capacidad de dar empleo a un número diferente de empleados— está actualmente muy extendida. Incluso el famoso empleo vitalicio en las principales empresas japonesas o compañías como la IBM o Daimler Benz ha sido superado por presiones económicas y exigencias de la producción y esas empresas han empezado a reducir el número de sus empleados. La *flexibilidad del horario de trabajo* —trabajar fuera de las horas

Recuadro 16.3 Cuestiones actuales en la gestión de los recursos humanos en Europa

Un importante programa de investigación sobre la gestión de los recursos humanos en Europa, la encuesta de Price Waterhouse Cranfield, dispone ahora de más de 16 000 respuestas de empleadores de 17 países europeos. Proporciona datos rigurosos sobre las funciones y los papeles de los departamentos de recursos humanos, contratación, remuneraciones, capacitación, relaciones de trabajo, comunicación con los empleados y prácticas de trabajo flexible.

Los datos obtenidos de la encuesta confirman las diferencias en las políticas relativas a la gestión de los recursos humanos entre organizaciones de diferentes tamaños y entre diferentes sectores de la economía (en particular entre los sectores público y privado). La conclusión fundamental de la investigación, sin embargo, es que, si bien existen tendencias comunes en toda Europa, existen igualmente importantes diferencias nacionales.

Se pueden señalar cinco sectores esenciales de desarrollo común:

- 1) **Remuneración.** La determinación de la remuneración se está descentralizando cada día más desde el nivel de la negociación colectiva nacional/industrial hacia las organizaciones individuales o incluso unidades o dependencias dentro de las organizaciones. Además, la remuneración se está transformando en un área de mayor variabilidad, aumentando o disminuyendo la remuneración y las recompensas de los trabajadores individuales en función de la evaluación gerencial de su rendimiento.
- 2) **Flexibilidad.** Ha habido una amplia expansión del trabajo «atípico» (temporal, ocasional, de duración determinada, de tiempo parcial, etc.). Esta extensión de diferentes formas de empleo y la utilización de las nuevas relaciones de empleo varían según los países, aunque el crecimiento es la regla general en todos ellos.
- 3) **Igualdad de oportunidades.** Las políticas encaminadas a garantizar la igualdad de oportunidades para las mujeres están muy difundidas en toda Europa, pero se concretan en medidas con mucha menos frecuencia. A pesar de las tensiones recientes, las medidas contra la discriminación basada en la raza o en el origen étnico siguen siendo raras.
- 4) **Capacitación.** En la mayoría de los países europeos, la capacitación se considera como la cuestión esencial de la gestión de los recursos humanos. Los gastos en capacitación y la facilitación de capacitación siguen aumentando incluso durante períodos de menor crecimiento económico. La manera de evaluar, organizar y determinar la capacitación presenta amplias variaciones de un país a otro.
- 5) **Sindicatos.** Los sindicatos son órganos afianzados e influyentes en toda Europa, aunque el número de sus afiliados varía considerablemente. No obstante, en la mayoría de los países los sindicatos han ido perdiendo miembros.
Si bien los datos recopilados muestran tendencias comunes, los consultores han de estar al tanto de las variaciones nacionales en los departamentos de recursos humanos y en la forma en que se manejan estas cuestiones.

«habituales» de la mañana a la tarde— se está extendiendo a medida que las organizaciones tienen que utilizar su equipo durante más horas para cubrir sus costes o estar a disposición de los clientes desde las primeras horas de la mañana o hasta la noche. Una amplia variedad de formas innovadoras de horarios de trabajo en forma de trabajo a tiempo parcial, diversas modalidades de turnos, horas máximas y mínimas y contratos de un número anual

de horas son ahora comunes en América del Norte y Europa. La *flexibilidad contractual* —designar a varias personas para que compartan un empleo, o aceptar los empleos de breve duración o una relación menos vinculante con la organización (como la que mantienen los consultores)— es en la actualidad bastante corriente. Por último, la *flexibilidad financiera* —consistente en variar la remuneración en función del rendimiento individual o de la capacidad de la organización para pagar— también está extendiéndose.

En lo que respecta a los trabajadores, un resultado importante de la flexibilidad es que abre nuevas posibilidades de empleo para muchas personas, tanto mujeres como hombres, que de otro modo no podrían trabajar. El trabajo con horarios flexibles o limitado a ciertos períodos del año puede dar a los trabajadores la posibilidad de elegir empleos que se ajusten a sus necesidades y preferencias personales en relación con sus responsabilidades familiares (cuidado de los niños o de los parientes de edad), necesidades educacionales o estilos de vida. Los padres de niños en edad escolar, por ejemplo, podrían muy bien aceptar un trabajo a tiempo parcial durante unas pocas horas en medio de la jornada o por la tarde, o durante determinados períodos del año (por ejemplo, fuera de las vacaciones escolares). En consecuencia, el trabajo flexible no sólo trata de lograr que la oferta de trabajo disponible corresponda mucho más a las necesidades de trabajo de los empleadores, sino también de abrir el mercado de trabajo a un grupo más amplio de empleados y mejorar de ese modo la capacidad de los empleadores para elegir a los más adecuados.

Al abordar las cuestiones de la flexibilidad en el trabajo y en el empleo, el consultor no debe pasar por alto sus repercusiones sociales más amplias. Es posible que exista la necesidad de mejorar los servicios sociales, modificar los horarios del transporte público, etc. El consultor en desarrollo de los recursos humanos estará bien situado para sugerir al cliente qué nuevos servicios podrían facilitar la flexibilidad en el trabajo o qué nuevos arreglos se deberían proponer a las autoridades estatales o de transporte locales.

¹ W. F. Glueck: *Personnel: A diagnostic approach* (Plano, Texas, Business Publications, 1982), pág. 296.

² Véase, por ejemplo, R. Sheldon: «Fraud in the training field», en *Education and Training* (Bradford, West Yorkshire, Reino Unido), junio de 1985.

³ Este tema ha sido examinado por A. Gladstone y M. Ozaki (directores de la publicación) en *Working together: Labour-management cooperation in training and in technological and other changes* (Ginebra, OIT, 1991).

⁴ Véase M. Beck: «Learning organizations: How to create them», en *Industrial and Commercial Training*, vol. 21, mayo-junio de 1989, págs. 21-28; Ashridge Management College: *Management for the future* (Berkhamsted, Reino Unido, 1988), y O. Bovin: *Towards a learning organization* (Ginebra, OIT, 1993; texto inédito).

⁵ Véase C. Brewster y S. Tyson (directores de la publicación): *International comparisons in human resource management* (Londres, Pitman, 1992); y C. Brewster y A. Hegewisch (directores de la publicación): *Policy and practice in European human resource management: The evidence and analysis* (Londres, Routledge, 1994).

En los últimos veinticinco años el aspecto de la consultoría de empresas que más se ha expandido y modificado es el relacionado con la tecnología de la información. Mientras que a mediados del decenio de 1960 esta tecnología apenas existía, hoy representa más del 40 por ciento de todos los ingresos de consultoría, incluso partiendo de una definición de esta actividad bastante estrecha. Existen indicios de que se expandirá aun más, aunque esto plantea la cuestión de los límites entre la consultoría de empresas y la consultoría en tecnología de la información.

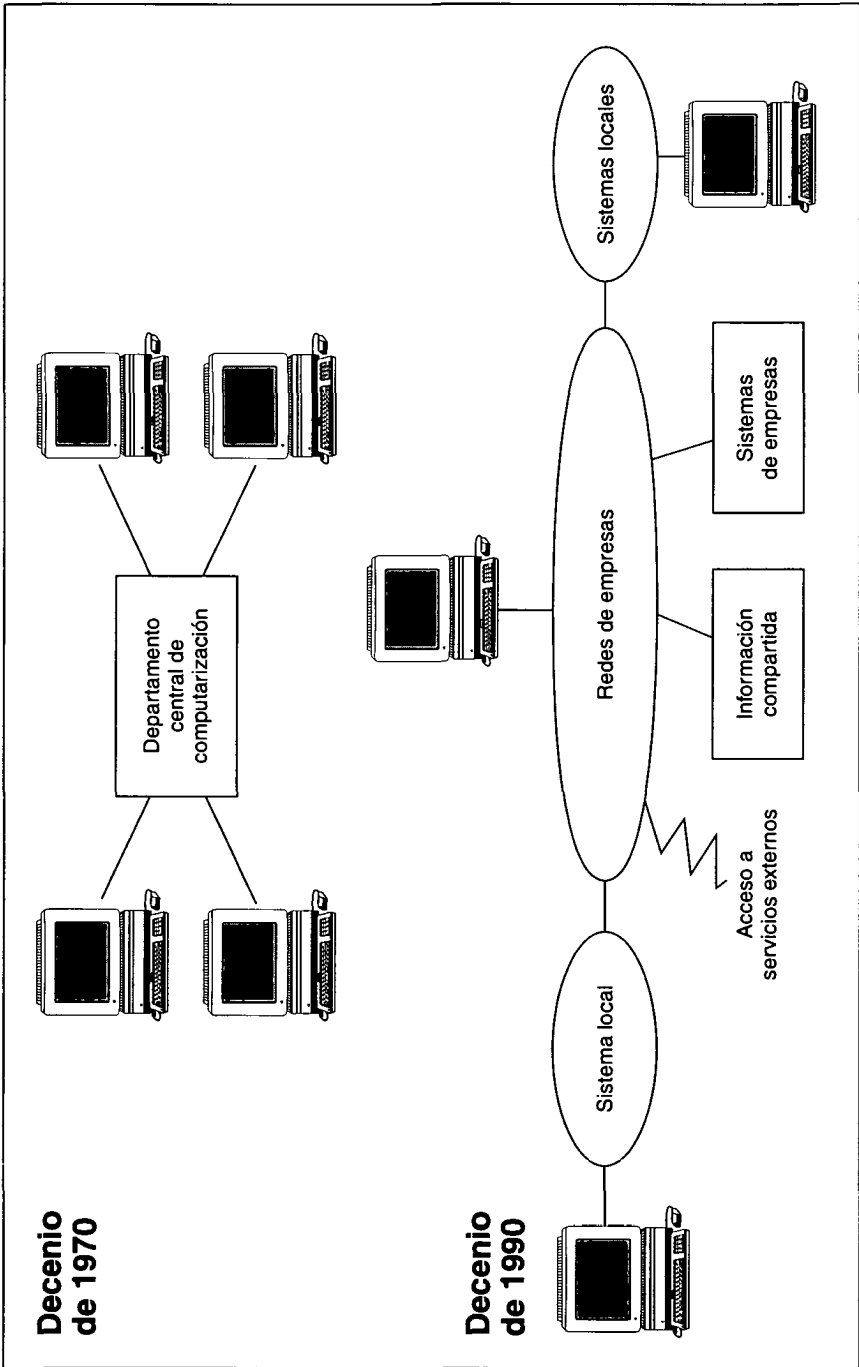
17.1 La nueva función de la tecnología de la información

Para entender por qué la consultoría ha pasado a ser tan importante en este sector, es necesario primero comprender la índole de los cambios que se han producido en la tecnología de la información y cómo se ha transformado el papel que desempeña en las empresas y en los organismos públicos.

Las innovaciones y su importancia son siempre más fáciles de entender cuando se mira hacia atrás que hacia adelante. Toda la historia del uso de la computadora está plagada de predicciones erróneas y equivocaciones. La visión en perspectiva del pasado nos ayuda a comprender dónde estamos realmente hoy.

Cuando se introdujeron las primeras computadoras a principios del decenio de 1960, se las consideró como sustitutivos de las máquinas de calcular o como una mecanización de los trabajos de oficina rutinarios. La única ventaja percibida era su eficiencia, principalmente en forma de reducción del trabajo administrativo. Además, la mayoría de las organizaciones las consideraron como un cambio único: el paso de procedimientos manuales al tratamiento electrónico. En realidad, entrábamos en una nueva era: pasábamos de una época en que los sistemas prácticamente *nunca* cambiaban a una época en que cambiarían *constantemente*. La mayoría de los sistemas que se trans-

Figura 17.1 El cambio estructurado de los sistemas de computadora



firieron a las computadoras no habían cambiado durante decenios: las tarjetas de registro de los almacenes, los sistemas de nómina, los libros mayores de cuentas, entre otros, se habían mantenido invariables durante mucho tiempo.

A medida que el tiempo pasaba, los sistemas basados en la computadora fueron absorbiendo cada vez más procedimientos administrativos básicos de la empresa, hasta llegar a la dependencia total de esos sistemas para el funcionamiento diario. No obstante, se dejó también de pensar que su única ventaja era la eficiencia. Los sistemas de computarización comenzaron a influir en la eficacia de toda la empresa, otorgándole la capacidad de vender mejor, de controlar las existencias de manera más técnica y de adoptar decisiones de gestión basadas en una información más exacta y completa. Como consecuencia de ello, se llegó a entender que la eficacia de los sistemas utilizados y la capacidad de introducir nuevos sistemas rápidamente podía dar a la empresa una auténtica ventaja competitiva. Los límites de los sistemas de computadora ya no se fijaban dentro de la empresa, sino que alcanzaban a los clientes, los abastecedores y los socios comerciales.

Mientras se estaba produciendo este aumento de la utilización de la tecnología de la información, la tecnología misma avanzaba de modo espectacular y se ensanchaban las fronteras de su aplicación. La rapidez y la fuerza del procesamiento con computadora estaban aumentando a un ritmo increíble, sólo equiparable a una caída correspondiente de los costes y del tamaño físico. Las computadoras que estaban apareciendo sobre la mesa de despacho y en el hogar tenían la potencia de las máquinas gigantes de apenas diez años antes. Era evidente que la tecnología de la computadora no sólo podría aplicarse para manejar códigos y números, sino también para la voz, los gráficos y el vídeo. Se descubrió de repente que podían transformarse los sistemas telefónicos, que se habían basado desde principios de siglo en las conexiones físicas con hilo de cobre e intercambios electromecánicos sencillos.

A medida que descendía el coste y la alta tecnología de ayer se transformaba en una cosa común de hoy, la informática descubrió una aplicación espectacular en la oficina. ¿Por qué debía una mecanógrafa volver a escribir cartas o eliminar errores, si la computadora podía almacenar la información y efectuar los cambios con facilidad? Convergieron tres áreas hasta entonces totalmente separadas de la tecnología, a saber: la computación, las telecomunicaciones y los sistemas de oficina.

Esos cambios desplazaron las fronteras de la tecnología de la información del departamento de la computadora para ponerla cada vez más en manos del usuario. En la actualidad, la tecnología de la información ha calado en todas nuestras vidas: la usamos cuando descolgamos el teléfono, cuando pagamos con una tarjeta de crédito e incluso cuando conducimos nuestros automóviles. El chip de silicio ha pasado a estar verdaderamente en todas partes.

Este espectacular proceso de avance continúa. La tecnología de la computadora sigue siendo cada vez más poderosa y ha pasado a ser rentable

en función de los precios. Nuestra capacidad para almacenar información continúa expandiéndose. Las redes digitales han aumentado los medios locales y mundiales de comunicación, tanto entre personas como entre sistemas de computadora. La mejora de los programas ha dado a las máquinas la posibilidad de empezar a abordar problemas no estructurados, aprendiendo directamente de la experiencia (en función de los datos y resultados del pasado), en lugar de recibir normas fijas para llegar a una solución. Después de los primeros experimentos en campos como el diagnóstico médico, estas técnicas encuentran ahora una amplia aplicación comercial, desde la evaluación de los créditos hasta el cálculo de las primas de seguro y la comercialización de los productos previstos.

Estos progresos continuarán durante el resto de nuestras vidas laborales. Las organizaciones tendrán que absorber constantemente nueva tecnología, nuevas ideas y nuevos medios y servicios, explotarlos no sólo para dirigir la empresa con más eficacia y más eficiencia, sino también para extenderla a nuevos campos y administrar la organización de diferentes maneras. La fuerza de la tecnología de la información permite no sólo sustituir sistemas individuales dentro de la empresa, sino también cuestionar los *procedimientos* básicos de la organización: considerar el replanteamiento completo del proceso empresarial, como se ha dicho.

17.2 La repercusión en la teoría empresarial

Los directivos de las empresas de hoy han crecido en gran parte con las computadoras. No comparten el desasosiego o la falta de voluntad para participar que tenían sus predecesores. El propio término de «computadora» u «ordenador» ha perdido, por suerte, mucho de su mística y, paralelamente, el respeto exagerado de los especialistas que lo usan. No obstante, el progreso constante de la tecnología ha influido cada vez más en la forma en que se percibe y utiliza la tecnología de la información, y esto seguirá sucediendo. Podría creerse que finalmente nos hemos adaptado a la tecnología de la información y a lo que significa. La realidad es que, si pensamos en veinte años atrás, comprenderemos sin lugar a dudas que queda aún mucho por llegar.

En los últimos años, varias innovaciones concretas han influido en el mundo gerencial:

- Las *computadoras personales* (CP) han contribuido a que la mayoría de los directivos de empresas se sientan mucho más cómodos con la tecnología de la información. Paradójicamente, esas computadoras también han hecho que muchos gerentes y directivos comprendieran que no era sencillo aplicar y gestionar la tecnología de la información en la organización: ser capaz de conducir un automóvil no califica al conductor para diseñar la infraestructura de la carretera.
- La *computarización del usuario final* ha dado poder a los gerentes al po-

ner la información más fácilmente en disponibilidad y aumentar el nivel general de conocimientos de la información. Ha equipado también al personal operacional para que responda directa e inmediatamente a las peticiones y los problemas del cliente, mejorando el servicio a éste y contribuyendo a la nivelación de las estructuras de dirección.

- Las *hojas de datos* y las *bases de datos* han modificado de diferente manera y considerablemente la planificación de la empresa, al dar la posibilidad de que se estudien más opciones y se comprendan mejor las tendencias.
- La *autoedición* ha mejorado la calidad total de los documentos producidos en la oficina o incluso en el hogar.
- El *equipo de los puntos de venta electrónicos* ha permitido una supervisión mucho más precisa de las ventas y las existencias.
- El *intercambio electrónico de datos* y los puntos de venta electrónicos han facilitado las nuevas relaciones establecidas entre proveedores, fabricantes, mayoristas, minoristas y clientes.
- Los *cajeros automáticos* han demostrado que los servicios bancarios no necesitan en ciertas circunstancias ni cajeros ni filiales.
- Los progresos de las *telecomunicaciones* han facilitado mucho las operaciones internacionales y han abierto la vía para nuevas formas de hacer negocios (como las actividades bancarias por medio de conexiones telefónicas directas).
- La *tecnología de la información visual* ha hecho posible la visualización técnica y ha transformado el proceso de diseño.
- El *correo electrónico* ha abolido la preocupación operacional por las distancias en algunas organizaciones.

Estas innovaciones han repercutido en un amplio conjunto de disciplinas y actividades empresariales y han transformado la forma y el estilo de funcionamiento de las organizaciones.

17.3 Las necesidades de consultoría

Dados la amplitud y el volumen de su utilización, no es sorprendente que la tecnología de la información haya generado un sector totalmente nuevo en la profesión de consultor de empresas.

Los cambios se han producido a tal ritmo que, independientemente de saber qué organizaciones podrían estar dispuestas a pagar por su propio personal especializado, simplemente no hay ni habrá disponibles suficientes expertos y personal experimentado. Los consultores desempeñan no sólo un papel de apoyo en la expansión del uso de la tecnología de la información, sino también una función vital. No es exagerado decir que, sin los servicios

de consultores, el mundo no podría absorber ni explotar la corriente de nuevas tecnologías de la información.

Para las organizaciones más pequeñas, los consultores representan expertos que la organización no podría atraer o incluir en su propia nómina. A las organizaciones de más envergadura los consultores les ofrecen conocimientos especializados para aumentar la capacidad interna, aportar recursos adicionales para cubrir las necesidades en los momentos de mayor trabajo y, cuando sea necesario, aplicar cambios y dar una segunda opinión independiente. Hoy en día prácticamente todas las grandes empresas del mundo industrializado recurren constantemente a consultores externos en el sector de la tecnología de la información.

17.4 La gama de los servicios proporcionados

Los servicios que los consultores prestan en relación con la tecnología de la información abarcan un amplio conjunto de sectores:

- examinar y establecer la estrategia de la tecnología de la información;
- instruir a los miembros de la dirección general para que entiendan mejor esta tecnología y a los profesionales de la tecnología de la información para que comprendan mejor a la empresa;
- efectuar investigaciones constantes sobre la evolución de la tecnología de la información y sus repercusiones;
- evaluar las formas de proporcionar sistemas y medios de tecnología de la información a la empresa;
- examinar el rendimiento de la tecnología de la información;
- proporcionar una orientación especializada en sectores como las estructuras de los datos, las construcciones técnicas, las técnicas de establecimiento de sistemas, las telecomunicaciones y los sistemas de oficina;
- recomendar o proporcionar una segunda opinión sobre la elección del material físico y los programas;
- revisar los proyectos, sea al principio o cuando parecen presentar problemas;
- administrar los proyectos;
- proporcionar medios para el establecimiento de sistemas, que van desde la aportación de contratistas individuales hasta la entrega completa de una instalación encargada fuera de la organización.

Analicemos brevemente estos sectores.

Examen y establecimiento de la estrategia de la tecnología de la información

Cada día se reconoce más que las decisiones cotidianas sobre la utilización de la tecnología de la información han de adoptarse en el marco de una

estrategia global. Sin ese marco, las nuevas necesidades se abordan y los sistemas de la empresa se establecen sobre una base fragmentada. Ello da origen a sistemas que no se pueden conectar, a la imposibilidad de utilizar datos comunes o de compartir instalaciones y a situaciones tecnológicas sin salida. Esos sistemas impiden a las empresas reaccionar rápidamente a los cambios del mercado o a las iniciativas de los competidores. Prueba de ello es la lentitud con que reaccionan las compañías de servicios financieros a los ataques en su mercado de asociados comerciales anteriores (como los bancos que invaden el sector de los seguros), los competidores extranjeros y las entidades que se incorporan en nuevos mercados como minoristas. Dentro de muchas de esas organizaciones, el factor positivo importante constituido por la información a los clientes se plasmó en sistemas separados y fragmentados, en gran parte duplicados y considerablemente incongruentes. Hoy en día, incluso empresas internacionales destacadas en sectores como productos de consumo, farmacéuticos y petroquímicos se ven obstaculizadas para racionalizar sus actividades, reducir sus costes básicos y presentar un frente unificado a sus clientes internacionales, debido a sistemas incompatibles en sus diversos emplazamientos.

Si pudieran empezar a partir de cero, probablemente pocas organizaciones instalarían los sistemas que tienen hoy. La habilidad consiste en asegurarse de que esto no sucederá mañana.

Se necesita una estrategia clara de tecnología de la información, que sea entendida y respaldada por la alta dirección y que se ajuste a la estrategia global para el desarrollo futuro de la empresa.

Los consultores pueden desempeñar un papel utilísimo en este sector: en parte debido a su amplia experiencia en la elaboración de esas estrategias y en parte debido a su capacidad técnica para establecer una armonía entre las consideraciones comerciales y las tecnológicas. Este es quizás el sector en el que las organizaciones recurren más extensamente a los consultores, aunque sólo sea para obtener una segunda opinión, y la iniciativa suele ser atinada ya que los errores se pagan muy caros.

La instrucción de directivos y profesionales de la tecnología de la información

Se dice con frecuencia que existe un abismo de comprensión entre los directores generales y los profesionales de la tecnología de la información. Este tópico persiste, pese a que la computadora se viene usando desde hace veinticinco años. Las razones de ello son múltiples, pero la más importante es que, como ya se ha explicado, tanto la índole de la tecnología como sus aplicaciones cambian constantemente.

Los consultores pueden desempeñar una función eficaz en la mejora de la comprensión de ambas partes: por un lado, instruyendo a los gerentes y directivos en la manera de evaluar, dirigir y explotar la tecnología de la información con mayor eficacia y, por otro, instruyendo a los especialistas en

tecnología de la información en la manera de entender y comunicarse mejor con la empresa.

Realización de investigaciones

Ya se ha señalado el ritmo de cambio en el campo de la tecnología de la información. En consecuencia, cada organización se enfrenta con la dificultad de determinar las tendencias esenciales y de interpretar sus repercusiones. El problema no consiste tanto en una falta sino en un exceso de información, muy poca de la cual procede de fuentes imparciales.

Algunas oficinas de consultoría ofrecen programas de investigación para observar los acontecimientos y evaluar sus consecuencias probables. Las organizaciones se adhieren normalmente a estos programas por períodos de un año.

Evaluación de la facilitación de servicios de tecnología de la información

Hoy en día las organizaciones disponen de un conjunto de opciones con respecto a la creación (o adquisición) y explotación de sistemas de información. Un aspecto es la división de funciones entre el usuario y el departamento de tecnología de información. Otro aspecto es que ese departamento deba ser considerado como un gasto general, un centro de costes, un centro de beneficios o una empresa independiente. Otro aspecto más es que los sistemas deban ser establecidos dentro de la organización u obtenidos fuera. Las decisiones son difíciles y a menudo se complican por cuestiones fácticas. Los consultores pueden aportar una evaluación imparcial de las opciones.

Los departamentos de tecnología de la información están sometidos cada vez más a presiones para demostrar que ofrecen el mejor valor por el dinero. Como muchas actividades de tecnología de la información, desde el establecimiento y mantenimiento de sistemas hasta las operaciones de computarización, pasando por las telecomunicaciones, se están transformando en una «mercancía», empiezan a surgir otras fuentes de suministro.

Para los directores de tecnología de la información, acostumbrados a un «mercado cautivo», pasar de un concepto de centro de costes a un concepto de centro de beneficios o de empresa puede representar un considerable choque cultural. Tienen que afrontar las dificultades que plantea el hecho de pasar a ser proveedores competidores de su propia empresa y de ofrecer sus servicios a terceros. Tienen que aprender a fijar los precios, vender y dirigir una explotación comercial exitosa.

Se trata de un sector en que los consultores pueden ser muy útiles. Por ejemplo, un banco destacado del Reino Unido, después de haber decidido establecer cada una de sus divisiones de desarrollo, operaciones y telecomunicaciones como empresas separadas, recurrió a consultores para que ayu-

darán a cada dependencia a establecer su propia posición competitiva, determinar los costes de sus servicios y la política de fijación de precios, preparar un plan de la empresa, establecer la estructura gerencial y adquirir los conocimientos especializados necesarios para pasar a ser una auténtica «empresa».

Examen del rendimiento de la tecnología de la información

A la dirección general a menudo le resulta más difícil evaluar el rendimiento de la función de tecnología de la información que la de cualquier otro aspecto de la empresa. La producción, la comercialización y las finanzas se entienden mejor; por añadidura, se prestan a comparaciones cuantificables. Esto suele suceder menos con la tecnología de la información, en especial si ya está muy integrada con otros sectores.

En consecuencia, no es sorprendente que se recurra a menudo a los consultores para efectuar una evaluación independiente de la rentabilidad de la función de tecnología de la información. Esa evaluación puede ser imparcial, pero se ha de reconocer que se trata en gran parte de un proceso subjetivo. Los mejores consultores tienen una forma estructurada de abordar esos exámenes y de medir la productividad, pero el resultado final debe basarse en gran medida en la amplitud y profundidad de la experiencia de las personas involucradas.

En lo que respecta a las organizaciones más importantes, los exámenes amplios en este sector han sido menos comunes. Ello se debe en gran parte a los niveles muy superiores de experiencia y competencia que poseen los gerentes de categoría superior respecto de la tecnología de la información en la actualidad y en la confianza que la empresa tiene en ellos. Por tanto, es más probable que los exámenes externos se concentren en un aspecto concreto de la tecnología de la información o en los principios generales o en las cuestiones estructurales, como la de saber si la tecnología de la información se ajusta al marco de la organización.

Orientación sobre cuestiones especiales

Ninguna organización puede por sí sola mantenerse al tanto de todas las cuestiones. Nadie puede dar empleo a todos los especialistas necesarios para atender a todas las necesidades; esto no sería eficiente incluso si se dispusiera de un número suficiente de especialistas experimentados. Así pues, actualmente se recurre a los consultores externos para que ayuden a evaluar las posiciones y las opciones en diferentes sectores especializados. Esto es particularmente útil cuando las decisiones están relacionadas con una infraestructura técnica, elemento esencial de cualquier estrategia de tecnología de la información.

Los consultores serán normalmente contratados para evaluar la aplicación potencial de tendencias concretas de la tecnología, por ejemplo el tra-

tamiento de documentos por imagen, el servicio al cliente, la aplicación del establecimiento de la dimensión correcta a sistemas abiertos o las comunicaciones de datos móviles. Si se demuestra que el planteamiento de la empresa es correcto, el cliente podrá proceder a la realización de un proyecto piloto, y el consultor transferirá los conocimientos prácticos necesarios para que el cliente pueda asumir luego toda la realización. Las inversiones iniciales en obtener el asesoramiento de un experto externo pueden recuperarse con creces en este sector: los experimentos mal concebidos o mal dirigidos con la nueva tecnología pueden no sólo retrasar o impedir el logro de unos beneficios reales, sino también crear en la empresa un clima adverso a la innovación.

Los consultores externos en tecnología de la información ayudan a los especialistas internos a ampliar sus perspectivas: toda persona es el producto de una experiencia anterior y todo técnico de la organización tiene prejuicios personales.

Examen de los proyectos

Después de todos estos años de utilización de la computadora, cabría esperar que el proyecto de desarrollo medio de los sistemas se realizara a tiempo y dentro de los límites del presupuesto y arrojara infaliblemente los resultados esperados, pero lamentablemente no es esto lo que ocurre. Ha habido numerosos ejemplos de proyectos de los que se ha hecho gran publicidad, algunos de los cuales suponían un gasto masivo, que han tropezado con graves dificultades o que han sido incluso abandonados. Es posible que algún día podamos dominar este problema, pero todavía no lo hemos hecho.

Por tal razón, se suele pedir a los consultores que examinen el estado de los proyectos con dificultades. Es una utilización clásica y atinada de colaboradores externos, pero es una pena que se recurra a ella sólo cuando es manifiesto que el proyecto está en dificultades. ¡Cuánto más barato y más eficaz habría sido un examen realizado antes, quizá al principio!

Existen varios factores relacionados con proyectos nuevos que deberían incitar a buscar un asesoramiento externo: la utilización innovadora de una nueva tecnología; un sistema que se extiende a través de las fronteras departamentales; el empleo de un material físico o de unos programas no probados; un director de proyecto inexperimentado; o simplemente la escala del nuevo proyecto. Este último elemento es muy importante, aunque a menudo se omite. La experiencia demuestra que para cualquier organización existe una dimensión de proyecto que representa el límite más allá del cual aumentan desproporcionadamente las posibilidades de topar con problemas graves o incluso de que se produzca un fracaso total. Como pauta práctica, este límite es el 50 por ciento mayor en escala que el proyecto más importante anteriormente completado con total éxito.

Administración de los proyectos

Los directores de proyecto de tecnología de la información sólidos y experimentados son difíciles de encontrar. Muy a menudo una persona que dirige un proyecto importante con buen resultado es promovida y nunca dirige otro. Esto es muy diferente de, pongamos por caso, la ingeniería o la construcción, donde la dirección de proyectos se considera como una carrera en sí.

Si el director de un proyecto y los miembros esenciales del equipo no poseen la experiencia necesaria, el proyecto de desarrollo de nuevos sistemas estará en peligro desde el comienzo. En estas circunstancias, es natural que muchas organizaciones confíen por contrata la puesta en funcionamiento de esos sistemas a compañías externas experimentadas.

Aprovisionamiento de recursos técnicos

Dada la escasez de conocimientos adecuados de tecnología de la información, sólo atenuada por la recesión económica, y el nivel incongruente de la demanda de diferentes técnicas dentro de una organización, no es sorprendente que cada vez más clientes recurran a la subcontrata para obtener esos recursos. Muchas organizaciones sólo mantienen a los técnicos necesarios para atender al punto más bajo de la demanda, y recurren al exterior en los momentos de gran demanda.

17.5 Los proveedores de servicios de consultoría

El aumento de la demanda y la diversidad de las necesidades ha dado origen a la aparición de un elevado número de proveedores de servicios de consultoría relacionados con la tecnología de la información, que abarcan los sectores siguientes:

- servicios de consultoría sobre estrategia;
- consultoría de gestión en general;
- compañías proveedoras de programas y sistemas;
- fabricantes de computadoras;
- consultores individuales.

Consultores que asesoran sobre estrategia

Los grupos internacionales de consultores de alto nivel especializados en asesoramiento estratégico han procurado en el pasado no participar en áreas detalladas y especializadas, pero la tecnología de la información les ha planteado un grave problema. En la actualidad la capacidad de una empresa para reorganizarse, reestructurarse o adoptar una nueva estrategia de funcionamiento está condicionada a menudo a lo que puede hacer con sus sistemas

de información. La incompatibilidad de las estructuras de datos o las tecnologías puede imposibilitar la rápida agrupación de divisiones o compañías o la administración de empresas mundiales de una manera más coordinada.

Las nuevas tecnologías abren la posibilidad de crear nuevos productos, servicios, canales de distribución y formas de llegar al mercado. Consecuentemente, las cuestiones de estrategia ya no se pueden separar de las consideraciones relacionadas con la elección y utilización de la tecnología de la información.

La mayor parte de las empresas de consultoría que asesoran sobre la estrategia disponen, por tanto, de más técnicos de la información o establecen alianzas con otras categorías de consultores. De ese modo, poseen cada vez más la capacidad de analizar los aspectos estratégicos de la tecnología de la información, cómo se organiza, cómo se utiliza y cómo interactúa con la estrategia de la empresa.

Servicios de consultoría de gestión general

La mayoría de los grupos de consultores de gestión general y multidisciplinarios han adquirido una práctica sustancial en tecnología de la información. Algunas veces, esto les permite realizar cometidos relacionados estrictamente con la tecnología de la información, mientras que en otras ocasiones aportan sus conocimientos especializados a proyectos multidisciplinarios.

Este trabajo tiene su origen en proyectos rutinarios anteriores, la realización de estudios de viabilidad, la elección de las máquinas y los programas, la realización de auditorías o el examen de proyectos en dificultades, con ayuda de la computadora. Aunque siguen existiendo elementos de este tipo de trabajo y persiste una fuerte demanda de las empresas pequeñas y medianas, muchos cometidos complementan o refuerzan en la actualidad las técnicas que poseen las organizaciones de más envergadura. En realidad, la mayor parte del trabajo se realiza por cuenta del jefe o director del departamento de información, más que del director general o financiero.

Un número creciente de proyectos importantes que llevan a cabo esos consultores guarda relación con los aspectos internacionales de los sistemas de información o las redes de telecomunicación. Los clientes que tratan de sacar partido de los mercados mundiales a menudo descubren que sus planes están obstaculizados por los sistemas fragmentados que existen dentro de la organización. Por otro lado, pocas compañías disponen del conjunto de competencia técnica y experiencia con sistemas internacionales necesario para tratar de las cuestiones sin ayuda exterior, por no mencionar la ventaja de la objetividad externa que se requiere para superar las defensas territoriales que a menudo se montan dentro de grupos multinacionales.

Todos los consultores de gestión general han tenido que afrontar el problema de saber hasta dónde deben prestar esos servicios. ¿La aportación de expertos para los proyectos, analistas de sistemas y programadores de computadora impide la objetividad? ¿Puede un cliente sentirse satisfecho

de las recomendaciones de un consultor, cuando se percibe que detrás hay intereses creados?

Diferentes empresas de consultoría han adoptado métodos distintos para afrontar este dilema y algunas no han sabido qué hacer. En general, la mayoría de los clientes parecen preferir las ventajas de una consultoría que pueda poner en práctica sus recomendaciones a otra que haga gran alarde de imparcialidad. La práctica de la consultoría que ha tenido más éxito en el campo de la tecnología de la información, medida en función del crecimiento internacional durante el último decenio, ha sido sin lugar a dudas la dedicada a crear una capacidad de ejecución y ha pasado paulatinamente a recurrir a fuentes externas o a una «gestión de los servicios y medios». Consiste no sólo en dar asesoramiento, y ni siquiera en poner en práctica el cambio, sino en asumir de manera permanente el funcionamiento de los sistemas de computadora de los clientes.

Esto ha correspondido a una tendencia de las organizaciones a contratar en general los servicios fuera, reduciendo de ese modo los gastos generales fijos y pudiendo consagrarse así a las cuestiones esenciales de la empresa.

Compañías suministradoras de programas y sistemas

La tendencia a extender los límites de la consultoría ha llevado a los consultores de empresa cada vez más a entrar en competencia con las grandes compañías abastecedoras de programas y sistemas: prestan servicios al mismo mercado, pero proceden de distintas direcciones. Estas últimas compañías han tenido siempre problemas con el aspecto más auténtico de la «consultoría» de sus servicios, en parte debido a la percepción de una falta de objetividad y en parte porque en general no han logrado atraer a los consultores de primera categoría, que han preferido trabajar para empresas en las que sus conocimientos especializados están más relacionados con la actividad principal de la compañía.

No obstante, la tremenda capacidad de las empresas proveedoras de programas de computadora para aplicar proyectos, en particular cuando se trata de proyectos en gran escala, las ha convertido en una fuerza importante en el mercado de servicios de consultoría. Muchas han seguido también la vía del recurso a servicios exteriores y la gestión de medios y servicios. Desempeñan un papel esencial en el progreso de las empresas.

Fabricantes de computadoras

A primera vista, puede parecer extraño que en una obra sobre la consultoría de empresas se hable de los ofrecimientos de los fabricantes de computadoras. Sin embargo, es muy posible que en el futuro éstos representen una fuente importante de servicios de consultoría, sobre todo si se adopta una definición más amplia del término «consultoría» que abarque a los servicios antes mencionados.

El motivo de que los fabricantes de computadoras se hayan orientado en esta dirección es en gran parte la necesidad. A medida que la tecnología avanza, se reduce el coste del equipo en proporción al coste de todos los sistemas. La competencia en los precios se ha vuelto feroz, y los proveedores de equipo barato erosionan los mercados tradicionales de las principales empresas de computadoras. Como consecuencia de ello, estas últimas han reconocido que el futuro está en proporcionar «soluciones», más que «cajas».

Ese cambio, por supuesto, entraña una transformación cultural. Los abastecedores tienen que adoptar una visión más amplia y más orientada hacia el cliente. Es claro que esto causa algunas dificultades, pero sería erróneo suponer que los proveedores de computadoras no podrán llevar a cabo el cambio: en el decenio de 1960 la mayor parte de los grupos de consultoría establecidos no podían prever que las empresas de contabilidad/auditoría pasarían a ser una fuerza en la consultoría de empresas.

Consultores individuales

Además de las grandes organizaciones de consultoría y de otra índole más arriba mencionadas, existen numerosos particulares que ofrecen sus servicios como consultores independientes en el sector de la tecnología de la información. Su número se ha ido incrementando por causa de la recesión económica que ha dejado sin trabajo a muchas personas capacitadas, entre ellas a algunas que ocupaban puestos muy elevados.

Estas personas representan una valiosa fuente de conocimientos especializados, tanto para las grandes compañías que desean obtener una segunda opinión sobre sus actividades como para las empresas más pequeñas que buscan una orientación general sobre las aplicaciones de la tecnología de la información, pero no desean ponerse en manos de los proveedores de máquinas o programas de informática. En este último caso, el peligro estriba en confiar en las opiniones de una única persona en un sector en donde el cliente tiene dificultades para evaluar la calidad del asesoramiento. En ese caso, la regla general debe ser la de recurrir sólo a una persona que se conoce bien o que ha sido muy recomendada y tiene un historial de éxitos; si no se tiene esa seguridad, es mejor confiar en el suministrador de sistemas y concretar claramente las condiciones del contrato con respecto a la prestación de servicios y al rendimiento.

17.6 Elección de un consultor especializado en tecnología de la información

Las pautas que se indican a continuación deben ayudar a elegir a un consultor para un cometido relacionado con la tecnología de la información:

- 1) Ser muy claro acerca de *qué* se quiere, pero no especificar excesivamente *cómo* se debe conseguir.

- 2) Buscar un consultor que tenga verdadera experiencia con cometidos similares y pedir referencias a sus clientes.
- 3) Si se dispone de un consultor con quien ya se ha trabajado, en quien se tiene confianza y que puede obviamente realizar el trabajo de que se trata, ¿por qué perder el tiempo solicitando ofertas de la competencia? Lo que importa sobre todo es qué resultados obtiene un consultor, no cómo presenta sus propuestas con respecto a un nuevo cometido.
- 4) Cuando se solicitan diversas ofertas, es preciso que el número de éstas sea reducido y que no pase de tres o cuatro consultores como máximo. De lo contrario las sesiones de información y evaluación requieren un tiempo excesivo, es posible que los mejores candidatos no contesten a la solicitud de ofertas y que la misión vaya a parar a la persona que está en una situación más desesperada.
- 5) Se debe ser lo más flexible posible con respecto al presupuesto del cometido. Si se quiere que el consultor ajuste su oferta a la necesidad de su organización, no debe tratarse de averiguar qué podría tener que pagar ni qué precio estaría dispuesto a ofrecer su competidor. El viejo adagio es casi siempre aplicable: lo que se recibe corresponde a lo que se paga.
- 6) Asegúrese de que conoce y de que se ha entrevistado con las *personas* que estarán trabajando en el proyecto.
- 7) Determine si la independencia y la objetividad cuentan realmente en su proyecto particular. En caso afirmativo, asegúrese de saber si el consultor está conectado con algún suministrador de máquinas, programas o servicios; en otras palabras, averigüe si el consultor tiene algún interés comercial en la aplicación de sus recomendaciones. Es posible que la independencia no sea la cuestión fundamental en un caso concreto. Si necesita usted unos servicios adicionales, ¿puede prestárselos el consultor o tendrá que hallar y contratar a otra empresa a toda prisa? ¿Desea usted un asesor que ponga activamente en práctica lo que recomienda?
- 8) Compruebe la amplitud de los conocimientos que se ofrecen. Si el proyecto excede las consideraciones técnicas, ¿la empresa de consultoría elegida puede aportar esos conocimientos especializados más amplios?
- 9) Pregunte al consultor cómo tiene la intención de transferir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios a su propio personal, para no tener que «encerrar» al consultor.

17.7 Eficacia del empleo de consultores en el sector de la tecnología de la información

Las normas para utilizar con eficacia a los consultores en el sector de la tecnología de la información no son muy distintas de las requeridas para dar empleo a consultores en general. Sin embargo, conviene tener en cuenta un

par de consideraciones especiales. En primer lugar, respecto de la alta dirección, la tecnología de la información sigue envuelta en un aura más mística que las demás funciones principales de la empresa, lo que aumenta el grado de dependencia de los especialistas, ya sean internos o externos. Esto resulta casi inevitable debido a su ritmo de evolución, que hace difícil mantenerse al tanto de los cambios en las tecnologías y los sistemas y sus repercusiones. En segundo lugar, ahora es fácil entender que si se adoptan decisiones erróneas sobre la tecnología de la información se pueden producir consecuencias muy duraderas para la empresa: la expresión comúnmente utilizada es «asentar la empresa en hormigón electrónico».

Este es un sector, por tanto, en el que una opinión externa fiable puede ser utilísima incluso si se trata simplemente de añadir una segunda opinión a la del especialista interno.

Las reglas de oro son:

- reconocer que si se necesita una asistencia externa, es probable que cuanto antes se obtenga menos cara resulte en general;
- reconocer las diferentes características y criterios de los que ofrecen servicios de consultoría. ¿Son auténticamente independientes? ¿Tiene esto importancia? ¿En las circunstancias del caso, la capacidad para aplicar un cambio es más importante que la objetividad?

Por último, es preciso ser consciente de que el empleo de especialistas en tecnología de la información, ya sean empleados internos o consultores externos, no puede eximir a la dirección de la responsabilidad global de dirigir y administrar la utilización de tecnología de la información dentro de la empresa. Se puede prestar apoyo y orientación, pero no se puede eliminar la responsabilidad de la dirección.

LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

18

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; en consecuencia, son cada vez más numerosos los consultores que se concentran en este aspecto importante de la promoción de empresas. Los consultores y los centros de fomento de la pequeña empresa suelen organizar la 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 unos pocos 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.

En el marco de las políticas económicas que tienen por objeto el ajuste estructural, la liberalización del comercio y la privatización, se considera ahora y se reconoce que el sector de la pequeña empresa es esencial para suministrar posibilidades de empleo y proporcionar bienes y servicios. Como resultado de ello, se ha producido una expansión de los trabajos de consultoría para atender las nuevas demandas. Esto, a su vez, ha introducido una

nueva dimensión en el desarrollo económico y social, es decir, la expansión del personal experto para ayudar a los organismos públicos y no públicos a promover la creación de la pequeña empresa. Estas nuevas formas de servicio de consultoría abordan las áreas fundamentales de la formulación y aplicación de políticas: estrategias de desarrollo; concepción, realización y evaluación de programas, y gestión de los proyectos de desarrollo.

18.1 Características de la 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 ciento 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 ca-

pacidades 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 especializados, 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 situaciones de crisis.

La consultoría de empresas

- 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 precaria 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 ciento 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.

No obstante estas dudas y temores, muchos directores de empresas pequeñas tienen necesidad de hablar acerca de sus intereses y preocupaciones a una persona que los escuche con atención y les pueda prestar ayuda. John Harvey-Jones describe su experiencia en los términos siguientes:

No me había dado plenamente cuenta de lo solitaria que puede ser la vida de alguien que dirige un pequeño negocio. Por supuesto, todos los empresarios tienen relaciones con sus clientes, sus proveedores, el director de su banco, etc. Conocen también a algunos de sus competidores. Sin embargo, es extraordinariamente reducido el número de pequeños empresarios que cuentan con algún amigo o confidente con quien poner a prueba sus ideas, o con quien pueden hablar abiertamente acerca de su negocio, sus posibilidades y sus amenazas, y lo que piensan acerca de él. Creo que los hombres de negocios tienen una gran necesidad de contar con un equivalente de esa excelente organización que es Los Samaritanos. En muchos casos, simplemente hablar sobre la manera de llevar la empresa aporta un sentimiento de apoyo y un afianzamiento de las convicciones que son imprescindibles cuando uno se siente solo y amenazado por inmensas fuerzas externas¹.

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 estudios han mostrado que la mayoría de los propietarios de empresas pequeñas que han recurrido a consultores obtuvieron las ventajas siguientes:

- una opinión profesional independiente;
- una evaluación de expertos y una verificación global de toda la empresa;
- ideas para hacer frente al crecimiento;
- una capacitación del director y del personal que de otro modo no se habría realizado;
- ayuda para elaborar un enfoque estratégico.

18.2 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 en-

foques 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 de 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 ciento de las tareas a la perfección descuidando el 25 por ciento 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 perseverancia 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 aún 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. Dosisificando 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 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 organi-

zación 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 «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 sus asistencia sólo se solicita cuando ha estallado una crisis y el director no puede resolver personalmente el problema. Al dosificar de manera juiciosa 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 seguido por la dirección, el consultor debe guiarse por el dicho de que «se puede llevar a un caballo adonde hay agua, pero no se le 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.

18.3 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 asesoría jurídica* (de buena reputación y la mejor que permitan los medios disponibles);
- *un contable* (con las mismas cualidades que las exigidas a la asesoría jurídica);
- *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 estar justificado. 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 solo 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 solo 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 esfe-

ras problemáticas, es probable que el consultor descubra deficiencias correspondientes a alguna de las siete categorías siguientes:

- *dirección* (falta de experiencia);
- *sector financiero* (falta de capital, mal control de los costos);
- *material* (mal emplazamiento, existencias excesivas);
- *máquinas* (demasiado activo fijo inmovilizado);
- *comercialización* (concesión inadecuada de créditos);
- *mentalidad* (falta de previsión de expansión);
- *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 completamente 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 ciento de los clientes absorben el 80 por ciento de las ventas;
- el 20 por ciento de las existencias producen el 80 por ciento de los movimientos;
- el 20 por ciento del personal ocasiona el 80 por ciento de los problemas;
- el 20 por ciento de los vendedores logran el 80 por ciento 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 perso-

nas 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 presupuestos y los controles. Es probable que durante esta etapa de maduración se cree un puesto de contable (contralor 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 manera de las tres maneras siguientes:

- 1) *valor de liquidación o de venta forzada*, 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 crédito comercial se incluyen en el precio.

Diversas condiciones (por ejemplo, la muerte del dueño) pueden determinar cuál de estos 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.

18.4 Esferas de especial interés

El asesoramiento al empresario inicial

Examinamos con anterioridad (sección 3.7) las relaciones entre el asesoramiento y la consultoría en el contexto de la colaboración con grandes organizaciones. El asesor trabaja principalmente con y para clientes individuales, más que para la organización. La relación es, y debe ser, personal e intensa, y es probable que abarque sectores más allá de las cuestiones de gestión particulares que motivaron el cometido.

La decisión de lanzar una nueva empresa puede ser una de las más importantes que adopte una persona y entraña mucho más que simples cuestiones empresariales y gerenciales. Es sumamente importante que el cliente adopte solo la decisión definitiva. El asesoramiento consiste en facultar a las personas para que adopten decisiones fundamentales como ésta por sí solas, más que limitarse a asesorarlas sobre lo que deben hacer.

Varios estudios muestran que muchas personas que inician su propio negocio por primera vez lo hacen debido a que han sido expulsados de su carrera normal por una conmoción como la reducción de personal, o por un «acontecimiento determinante» personal como la pérdida de un familiar, el divorcio o un traslado forzoso a un país desconocido. Esa experiencia puede marginar a una persona y estimularla a que contemple, más allá de las líneas de acción normales y previstas, áreas nuevas y poco conocidas, como el inicio de una nueva empresa. Las personas que se encuentran en esta situación suelen sentirse poco seguras y necesitan apoyo pero, como están marginadas, es posible que no puedan acudir a amigos o parientes que normalmente prestan ayuda en esas ocasiones. Por tanto, el asesor profesional puede llenar un importante vacío.

El asesoramiento suele ir más allá de las cuestiones comerciales. Al poner en marcha un nuevo negocio, el empresario implica en ello a toda su familia, puesto que los estilos de vida y la seguridad financiera probablemente van a

cambiar y la familia deberá quizás trabajar en el negocio. Algunos matrimonios se rompen, mientras que otros se refuerzan y enriquecen con la experiencia de la iniciación de una actividad empresarial. Un asesor tiene que asegurarse de que los aspirantes a empresarios piensan en todas estas repercusiones.

El asesor no alienta ni desalienta a los clientes, sino que se limita a ayudarlos para que examinen la situación desde todos los ángulos y adopten sus propias decisiones. Algunas personas pueden tener una confianza excesiva o incluso negarse a ver las posibles dificultades, mientras que otras pueden carecer de la confianza necesaria para pensar con claridad acerca de las opciones que se les presentan. El asesor debe juzgar si el cliente necesita una «ducha fría» de realismo o un «petardo» de entusiasmo. No se debe inducir al cliente a que siga una dirección concreta, sino que habrá que ayudarlo para que adopte, con el estado de ánimo adecuado, la decisión atinada.

Los empresarios potenciales a menudo esperan que los asesores los escuchan con simpatía, y les aporten también contactos útiles, en particular con banqueros y fuentes de financiación, o con posibles clientes. Los buenos empresarios suelen ser, sobre todo, buenos creadores de redes y al asesor le debe satisfacer desempeñar esta función. Sin embargo, no se debe hacer ninguna oferta de recomendar un contacto o colaborador particular al cliente. Se pueden dar nombres y se pueden hacer las presentaciones, pero el asesor no debe desempeñar el papel de un «agente matrimonial», ya que perjudicaría su eficacia como asesor si las dos funciones se confunden. Esto es aun más importante cuando el asesor no es remunerado por el cliente sino por un tercero, como un organismo de apoyo empresarial o un banco. El asesor debe ser escrupulosamente neutral en todos los sentidos.

Los empresarios a menudo tienen que elaborar planes, ya sea como parte de un curso o para presentar una solicitud de financiación a un banco. Aunque la preparación de estos planes puede ser una tarea un tanto árida y automática, un asesor eficaz puede ayudar a los clientes a preparar planes que no sólo satisfagan los requisitos externos, sino que proporcionen también una valiosa aportación a la decisión de iniciar o no la actividad. Los diversos componentes del plan de la empresa pueden utilizarse como cometidos para estructurar el proceso de asesoramiento.

Asesorar sobre la iniciación de un nuevo negocio es a veces una tarea sumamente ardua porque todo el futuro del cliente y de su familia puede estar en juego. No obstante, puede también ser muy provechosa. Es posible que la aportación de un asesor eficaz sea olvidada o incluso negada por el cliente, sobre todo si la empresa da buenos resultados, pero el asesor puede sentirse satisfecho de prestar asistencia a alguien a través de una etapa crítica de la vida.

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 re-

gulares 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 del 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.

Una característica especial del asesoramiento de las empresas familiares está relacionada con la cuestión de la sucesión. Por las razones ya mencionadas, es probable que haya que tomar en consideración aspectos emocionales, así como gerenciales y empresariales. El consultor debe mantener una actitud profesional y plantear cuestiones como los testamentos, impuestos sucesorios (de haber alguno), tributación y otros asuntos que, en ocasiones, los miembros de la familia desean evitar. El consultor podría empezar por evaluar las virtudes y defectos de la empresa y recomendar un proceso de sucesión ordenado con inclusión de los intereses de los accionistas y de los directores. Una vez enmarcados estos temas, el consultor podría abordar la cuestión de las características de un posible sucesor. Se recomienda que sus honorarios los fije en función del tiempo y no en función de la participación en el capital, para calmar las inquietudes de los demás miembros de la familia. Se deben preparar asimismo planes de urgencia para plantear las medidas que se han de adoptar en caso, por ejemplo, de muerte prematura del miembro de más edad.

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 im-

portancia 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 conexas, 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.

18.5 La consultoría en la elaboración de las políticas generales

Se ha dicho y escrito mucho acerca de la necesidad de un entorno general propicio y constituido por legislación, normas y reglamentos para esti-

mular la creación y la expansión de las empresas. En algunos casos, se recurre a consultores gerenciales y de empresa para que coadyuven en la preparación, puesta en práctica y evaluación de políticas destinadas a contribuir al proceso de desarrollo. En ese caso, el cliente puede ser un ministerio de economía, o asociaciones de empresarios o pequeñas empresas que tienen la intención de presentar propuestas al Estado o que quieren prepararse para negociar con representantes gubernamentales.

Una base útil para elaborar una estrategia nacional para la promoción de las pequeñas empresas consiste en analizar las políticas existentes y, cuando proceda, en sugerir medios de eliminar los obstáculos y las medidas punitivas que afectan a la creación y expansión introduciendo un entorno general propicio o por lo menos neutral y no discriminatorio.

En términos generales, las políticas —definidas como las normas basadas en un análisis sólido, que proclaman el compromiso de actuar y de velar por una asignación de recursos adecuada y asentada— son un producto de la política. A su vez, las medidas políticas emanadas de una representación organizada —y el sector de la pequeña empresa es notoriamente conocido por estar mal organizado— tienen sólo una capacidad limitada para influir en las políticas que suelen plasmar las grandes empresas y agrupaciones políticas bien organizadas. La exigencia de un «terreno de juego neutral» que se suele plantear al tratar del sector de la pequeña empresa está justificada porque se tiene la sensación de que la mayoría de las políticas favorecen a las grandes empresas que tienen mejor acceso a los órganos decisores y a los que las aplican y ejercen más influencia sobre ellos. Es fácil afirmar que una política ideal debe tratar a todas las empresas, independientemente de su tamaño, de igual manera. Cuando esto no es posible, debemos procurar por lo menos ofrecer un trato equitativo a todos los interesados para promover una auténtica competitividad.

Políticas que estimulan la promoción de las empresas

A todos los interesados les debería resultar evidente que existen ventajas manifiestas para quienes crean una pequeña empresa. Estas ventajas pueden adoptar la forma de incentivos públicamente anunciados establecidos como políticas que abarcan sectores que determinan la rentabilidad, como la demanda del producto, precios de productos e insumos, impuestos y desgravaciones. Es preciso tener en cuenta los siguientes:

- Las *políticas macroeconómicas* para estimular la demanda suelen ser olvidadas al preparar los enfoques estratégicos para ayudar a las pequeñas empresas y, por consiguiente, esto anula los intentos de proporcionar una asistencia del lado de la oferta.
- Las *políticas comerciales* que promueven la liberalización del comercio pueden intensificar la flexibilidad de las pequeñas empresas para encontrar nichos de mercado que les convengan modificando las líneas de

productos, con la condición de que puedan encontrar la financiación para hacerlo.

- Las *políticas de inversión y tributación* perjudican frecuentemente a las empresas pequeñas por causa de medidas como los elevados impuestos indirectos, los impuestos fijos no relacionados con los beneficios y la incapacidad de obtener exenciones, deducciones o desgravaciones de que suelen disponer las grandes empresas. Esa disparidad podría reducirse suprimiendo todas las exenciones o alterando las desgravaciones fiscales para aplicarlas con carácter general y no reservarlas de modo exclusivo para quienes saben cómo solicitarlas.
- La necesidad de una *igualdad en los controles de precios y de distribución* resulta patente cuando las pequeñas empresas carecen de acceso a la comercialización y a los canales de transporte controlados por el Estado.
- Las *políticas de ajuste estructural* suelen imponer restricciones a la demanda perjudicando a la población de más bajos ingresos que apoya a las pequeñas empresas. Medidas compensatorias adecuadas como los programas de seguridad alimentaria pueden contribuir a invertir la espiral descendente de la demanda y de los ingresos.

Un entorno propicio

Cuando la actitud de la sociedad es positiva hacia el sector de la empresa privada y existe un apoyo político a ese entorno, los empresarios reaccionarán ante las posibilidades lucrativas con mayor rapidez que cuando existe una reacción negativa a esas cuestiones. En las economías en transición de un sistema de planificación centralizada a un sistema de economía de mercado, es necesario convencer a los inversores de que esos cambios serán duraderos y de que los empresarios estarán protegidos por el sistema jurídico. Por tanto, es esencial que se haga un esfuerzo consciente y visible para promover una actitud positiva hacia el desarrollo de la empresa.

La estabilidad política plasmada en políticas estatales positivas hacia la empresa y las inversiones privadas es importante. Análogamente, hace falta una estabilidad económica, porque una inflación elevada incita a los empresarios a concentrarse únicamente en el corto plazo, en inversiones rápidamente rentables, de preferencia inversiones fijas y con unos beneficios a más largo plazo.

Las reglamentaciones aplicables a la empresa se extienden desde las necesarias —como la protección de la salud y del medio ambiente— hasta las ridículas, como las que sólo benefician a determinadas empresas, que suelen tener una gran sensibilidad política.

En general, corregir los problemas subyacentes que influyen en los reglamentos es más efectivo que tratar de compensarlos mediante la introducción de exenciones especiales. Huelga insistir en la necesidad de simplificar los procedimientos de registro y funcionamiento de las empresas. La aplicación

de los reglamentos puede ser una fuente de irritación para las pequeñas empresas porque, incluso cuando los reglamentos son razonables, algunas de las personas encargadas de su aplicación pueden no serlo. El acoso y la corrupción de burócratas mal pagados pueden causar más daños permanentes a las pequeñas empresas que los desastres naturales. Las pequeñas empresas deben pagar impuestos, pero no sobornos.

Cuando se administra una pequeña empresa, se necesitan procedimientos sencillos de entrada y salida. La información correcta debería ser fácil de obtener y no ser escondida y controlada por burócratas. La cuestión política en juego estriba en crear una actitud y un entorno positivos para ayudar, en lugar de molestar a las empresas.

Disponibilidad de recursos

Materias primas. Las políticas de importación y comercialización influyen de modo directo en el acceso de las pequeñas empresas a las materias primas. Esto es particularmente perceptible cuando las mercancías se distribuyen por intermedio de monopolios estatales. Las restricciones impuestas por el procedimiento de concesión de licencias de importación a menudo significan que las pequeñas empresas tienen que pagar precios excesivos comprando en el mercado negro. Una solución consistiría en ayudar a crear fuertes asociaciones de pequeños empresarios capaces de comprar a granel para efectuar la distribución a sus miembros.

Mano de obra. Las políticas que estimulan a las pequeñas empresas pueden aportar la ventaja de absorber mano de obra a un coste menor del que representa para las grandes empresas. En general, las políticas que subvencionan el capital no estimulan el aumento de empleo.

Equipo y suministros. La pequeña empresa necesita políticas que prescriban un acceso razonable a una tecnología perfeccionada, si quiere ser competitiva y mejorar su productividad. Entre las medidas políticas propicias a este respecto, cabe mencionar las que autorizan la importación de equipo usado y facilitan el establecimiento de empresas de arriendo con opción de compra para hacer frente a los problemas de acceso a la financiación y el crédito. Algunos países que tratan de crear una capacidad para producir equipo en el país recurren a medidas de protección, pero éstas pueden impulsar la ineficiencia y una producción nacional más costosa. Las grandes empresas pueden eludir esta dificultad traspasando los costes a los consumidores mediante la fijación de precios de monopolio. En cambio, las pequeñas empresas no pueden hacerlo.

Financiación. Las pequeñas empresas necesitan un sistema financiero positivo para sobrevivir y expandirse. Se reconoce que cuanto menor es la empresa, menos probable es que obtenga crédito de las instituciones financieras reconocidas. Si están de moda unas políticas de crédito subvencionado, es probable que la rentabilidad de los bancos se vea afectada y, a su

vez, se reducirá la tendencia a prestar a empresas pequeñas. Como es obvio, en estos casos serían oportunas unas reformas políticas.

El sistema financiero convencional suele ser reacio a prestar a las empresas pequeñas debido al alto riesgo de un fracaso inicial. Sin embargo, hay programas que ponen de manifiesto que los préstamos pequeños pueden alcanzar índices de reembolso elevados e índices reducidos de falta de pago, incluso con clientes de bajos ingresos. Estos planes a menudo se basan en la comunidad y emplean un sistema de garantía mutua con préstamos iniciales reducidos y complementados con préstamos posteriores, vinculados al índice de reembolsos. Para introducir políticas con miras a apoyar esos métodos, es necesario proponer una vinculación directa entre los planes de crédito y de ahorro y prever su reconocimiento jurídico para que puedan interactuar con las instituciones financieras convencionales.

Infraestructura. Los esfuerzos del Estado para apoyar al sector privado consisten frecuentemente en proporcionar infraestructuras. Los esfuerzos públicos para mejorar la salud, la educación, el transporte y el acceso a la energía no sólo promueven a las pequeñas empresas, sino que también aumentan la competitividad general necesaria para una economía fuerte y en expansión.

El consultor debe evaluar en qué medida existen políticas que afectan de forma negativa al sector de la pequeña empresa y sugerir las medidas correctivas necesarias. Al concebir una estrategia para la promoción de la pequeña empresa, el consultor debe considerar el resultado probable de las reformas propuestas en términos absolutos y relativos, respecto de sus efectos en las empresas grandes, así como las limitaciones a la capacidad de la pequeña empresa para reaccionar.

Las cuestiones fundamentales giran en torno a las posibilidades de que disponen los empresarios, a la oferta de empresarios y al acceso de los empresarios a los recursos. Se debe prestar particular atención a la relación recíproca y a la complementariedad de esos aspectos esenciales. La importancia relativa de estas cuestiones puede determinarse entrevistando a empresarios individuales y a funcionarios de sus asociaciones, abastecedores de fondos y crédito y organismos e instituciones, gubernamentales y privados, que prestan asistencia al sector de la pequeña empresa y se ocupan de él. Las políticas deben analizarse a fondo, tanto en cuanto a su contenido interno como en cuanto a la probabilidad de que se apliquen.

La introducción de reformas políticas no está exenta de riesgos. Todo cambio debe influir directamente en la productividad hasta que los involucrados aprendan a entender y a beneficiarse del cambio. Hace falta tiempo para sensibilizar, asesorar y ayudar a los empresarios cuando se introducen nuevas políticas.

Planes subvencionados de asesoramiento de la pequeña empresa

En algunos países, las políticas de promoción de la pequeña empresa incluyen planes de consultoría subvencionados. Existen variantes de esos planes en países tan distintos como Alemania, los Estados Unidos, el Reino Unido, la República Checa o Singapur. Estos planes suelen presentar ciertas características comunes:

- la asistencia del consultor se centra en ciertas áreas prioritarias, como la política y planificación de la empresa, promoción de las exportaciones, creación de empleo o mejoramiento de la calidad;
- en algunos planes, la pequeña empresa cliente dispone, para su elección, de una lista de consultores que han aportado amplia información sobre sus calificaciones y experiencia, y que han sido aprobados por el organismo responsable del plan;
- el cliente cofinancia el proyecto (en un 40 a 60 por ciento del coste) y el coste total y/o los honorarios se encuadran dentro de límites aprobados;
- el organismo patrocinador tiene el derecho de examinar el trabajo realizado antes de autorizar el pago.

Otra forma ampliamente utilizada para subvencionar los servicios de asesoramiento, capacitación y servicios profesionales prestados a las pequeñas empresas consiste en subvenciones presupuestarias directas, facilitadas por los Estados y diversos organismos de desarrollo a instituciones de promoción de la pequeña empresa, como los servicios de extensión antes mencionados. De tal manera, esas instituciones pueden aplicar unos honorarios reducidos y prestar ciertos servicios gratuitos, por ejemplo, una media jornada para realizar una evaluación rápida de la empresa y determinar la necesidad de una consultoría.

18.6 Innovaciones en la consultoría de la pequeña empresa

La subvención de servicios profesionales a pequeñas empresas clientes puede ser útil en ciertas condiciones y en países o regiones menos desarrollados. Sin embargo, no constituye una panacea. Las necesidades de información y asesoramiento de los clientes pequeños son enormes y siguen aumentando debido al marco institucional cada vez más complejo y al difícil entorno empresarial en la mayoría de los países. Los propietarios de pequeñas empresas no pueden destinar tiempo y recursos suficientes para mantenerse al tanto de la evolución y efectuar cada cierto tiempo un examen crítico objetivo de su empresa. A la inversa, muchos consultores y otros asesores muestran una clara preferencia por clientes más importantes que dispongan de más

dinero, puedan permitirse concertar contratos de más envergadura y pagar mayores honorarios y ofrecer posibilidades de trabajo (y referencias) técnicamente más interesantes a los consultores. A algunos consultores no les importa trabajar para empresas pequeñas, pero olvidan las diferencias y las tratan de la misma manera que a los clientes importantes.

Esto justifica la necesidad de métodos innovadores para tratar con empresas clientes pequeñas. Si bien todos los principios examinados en las secciones precedentes siguen siendo válidos, los consultores han de intensificar sus esfuerzos para idear y aplicar fórmulas que faciliten la plena comprensión de sus servicios y los haga más fácilmente accesibles y atractivos para un gran número de pequeños clientes. En resumen, la consultoría de la pequeña empresa debe pasar a ser más propicia para los usuarios y más centrada en los clientes. Mencionemos algunos ejemplos.

Asistencia agrupada e integrada

La asistencia agrupada da a las pequeñas empresas clientes la posibilidad de obtener asesoramiento sobre diversos aspectos de la empresa durante una visita a un servicio de asesoramiento o información. Esto puede abarcar una amplia variedad de temas, materiales informativos, ayuda para llenar formularios, trabajo preparatorio para presentar una solicitud de crédito, etc.

En otros casos, los especialistas en consultoría general de la empresa pueden hacer lo necesario para que sus clientes reciban un asesoramiento global y completo de una empresa, en lugar de dirigirse a varios profesionales diferentes. Por consiguiente, una consultoría puede incluir varias tareas relativamente pequeñas y poco onerosas relacionadas con diversos aspectos de la empresa, con la coordinación de un consultor general. El cliente no tiene que buscar por separado a diferentes especialistas, firmar diversos contratos, aportar la misma información básica muchas veces y coordinar el trabajo realizado. A su vez, el consultor debe garantizar una excelente selección de aportaciones de especialistas y un tratamiento adecuado de las cuestiones que se plantean. Puede prestarse un buen servicio a una pequeña empresa cliente ocupada, si su consultor general vigila los diversos aspectos (cuestiones impositivas, reglamentación de las exportaciones, cambios en las prestaciones sociales, nuevos mercados públicos y otros asuntos similares) que es probable influyan en la empresa y toma la iniciativa de visitar e informar al cliente acerca de cualquier nuevo acontecimiento, sugiriendo cómo puede su empresa ayudar al cliente a reaccionar ante estas nuevas posibilidades o restricciones.

Instrumentos y listas de verificación estandarizados

Se pueden proporcionar servicios de consultoría más baratos y de uso más fácil combinando el empleo de diversos instrumentos y listas de verificación estandarizados para efectuar el diagnóstico directamente, para la planificación de la empresa y de otro tipo, con un asesoramiento personalizado

que introduce y complementa el empleo de esos instrumentos. Si el procedimiento es sencillo y está claramente descrito, después de una breve reunión de instrucción o incluso con las instrucciones escritas facilitadas con los instrumentos, algunos clientes pueden preparar los mismos datos y realizar el mismo diagnóstico o la misma planificación. En este caso, la intervención personal del consultor puede limitarse a revisar los resultados con el cliente y a sugerir las medidas adecuadas que se han de adoptar. Los instrumentos estandarizados posibilitan el empleo de consultores poco experimentados y menos costosos (e incluso de estudiantes de ciencias empresariales), que pueden solicitar consejo a un colega más experimentado o sugerir que el cliente pida ese asesoramiento sólo si está justificado por la situación y las necesidades concretas del cliente.

El servicio en «línea directa»

Una empresa privada de consultoría o un servicio público de promoción o extensión de la pequeña empresa puede establecer un servicio por teléfono en «línea directa» para los empresarios que necesitan información y asesoramiento urgentes. Puede tratarse de un servicio remunerado por suscripción o con una tarifa especial, o ser también un servicio público gratuito que proporciona ayuda de «urgencia» y sugiere cómo y dónde se ha de solicitar otra asistencia.

Colaboración con grupos de empresarios

En los métodos de grupo para proporcionar asesoramiento se presta servicio simultáneo a más clientes y el costo por cada uno de ellos es inferior. Además, los participantes pueden enseñarse mutuamente y establecer contactos útiles para el futuro. Las asociaciones comerciales y de empleadores, servicios de extensión, centros de promoción de la pequeña empresa y oficinas privadas de consultoría han utilizado diversas fórmulas de métodos con grupos, en particular (pero no exclusivamente) en los países en desarrollo.

Un método de grupo es aplicable si los clientes comparten algunos problemas e intereses comunes y si están dispuestos a trabajar juntos, lo que puede requerir la utilización en común de cierta información comercial. Si pequeñas empresas del mismo sector se agrupan, es probable que sean competidoras, aunque tendrán muchos intereses comunes. Si los clientes no proceden del mismo sector, es posible que puedan no obstante compartir cierta experiencia, por ejemplo sobre cuestiones o procedimientos empresariales comunes, y actividades que existen en todas las empresas. Y, como lo han demostrado los métodos del aprendizaje mediante la acción y el establecimiento de puntos de referencia, entre otros, se puede aprender mucho de los empresarios y los gerentes que trabajan en sectores aparentemente muy diferentes.

Establecimiento de puntos de referencia (véase también la sección 4.6). Esta técnica se basa en la comparación de información detallada y concreta

sobre determinados procedimientos, servicios, etc. A continuación se efectúa un análisis de las diferencias entre las empresas y un estudio más a fondo de los métodos que han ayudado a los demás participantes a alcanzar mejores resultados. Un consultor que facilite el uso de esa técnica puede ayudar a que se aporten datos para la comparación, se formulen las preguntas atinadas, los participantes tomen conciencia de las cuestiones comunes, se estimule el debate, se contribuya a descubrir la práctica más atinada y se introduzcan mejoras.

Talleres de trabajo de aprendizaje mediante la acción (véase también la sección 4.6 y el apéndice 8). Los participantes en estos seminarios o talleres se reúnen para actuar colectivamente y aprender de la experiencia de los demás participantes con miras a resolver los problemas que afrontan sus organizaciones. Por regla general, en la primera fase el taller se centra en la determinación y en la designación de los problemas que tienen interés para la mayoría de los participantes. El grupo o sus subgrupos analizan luego con mayor detenimiento los problemas elegidos. A continuación, el grupo plantea una o más posibles soluciones. Los grupos pueden reunirse una vez a la semana y continuar trabajando durante unas doce semanas. Si los conocimientos teóricos y la experiencia del grupo no son suficientes, el grupo indica las necesidades de información y capacitación que se han de satisfacer mediante la actuación del consultor como facilitador o de cualquier otro experto invitado para ese fin concreto.

Clínicas de empresa. Este es un dispositivo mediante el cual un grupo de propietarios/directores de pequeñas empresas se reúne para obtener asesoramiento e intercambiar experiencias sobre cómo abordar problemas idénticos o similares que afrontan todos ellos. Puede ser una actividad única (por ejemplo, una sesión de un día de duración) o un conjunto de cuatro a ocho reuniones similares a las que se realizan en el aprendizaje mediante la acción. Una clínica de empresas puede combinarse con comparaciones entre empresas cuando los miembros del grupo deciden confrontar sus resultados e intercambiar sus experiencias. En otros casos, se puede organizar una clínica de empresas para el abordaje colectivo de problemas previamente señalados por los funcionarios de extensión u otros asesores de la pequeña empresa, o elegidos por los propios propietarios de las empresas.

Grupos de autoayuda y solidaridad. En varios países en desarrollo los pequeños empresarios han establecido grupos de este tipo con el apoyo de organismos de asistencia técnica, entre ellos organizaciones benéficas no gubernamentales. Los grupos se ocupan de la capacitación, comparten la experiencia de sus miembros y, en algunos casos, obtienen pequeños créditos. Gran parte de este trabajo concierne al sector de las microempresas, tema al que se dedica el próximo capítulo.

¹ J. Harvey-Jones: *Troubleshooter 2* (Londres, Penguin, 1992), pág. 2.

El capítulo anterior se ocupaba de las pequeñas empresas. No obstante, queda otro grupo de empresas a las que muchas personas ni siquiera designarían como tales, pero que en la mayoría de los países y para un número superior de personas constituyen una fuente mucho más importante de empleo y de ingresos que las empresas grandes o pequeñas. Se trata de empresas pertenecientes a lo que a veces se denomina de manera imprecisa el sector «no estructurado» o «informal», o las «microempresas»; es decir, un ingente número de actividades generadoras de ingresos en muy pequeña escala por medio de las cuales millones de personas tratan de sobrevivir, particularmente en los países en desarrollo.

Nadie desconoce la existencia de estas microempresas, aunque no pensemos en ellas como clientes potenciales de los servicios de consultoría. Están apiñadas a lo largo de la calle y en los suburbios de las grandes ciudades, así como en los mercados oficiales y no oficiales. Constituyen una fuente importante de ingresos en las zonas rurales, donde muchas personas no poseen tierras en absoluto e incluso para quienes las poseen son escasas las ventajas de pasar más horas de trabajo en las diminutas explotaciones que llaman suyas. Son vendedores, sastres, elaboradores de bocadillos, mecánicos de bicicletas y automóviles, herreros, zapateros remendones o realizadores de prácticamente cualquier otro trabajo. Aunque a menudo representan una molestia para cuantos podemos permitirnos abastecernos de lo que necesitamos en fuentes más formales y sofisticadas, estos microempresarios aportan bienes y servicios esenciales en lugares, en momentos y a precios que son convenientes para otros pobres como ellos.

Su importancia como empleadores y proveedores no significa necesariamente que los consultores de empresas puedan ayudarlos. Conviene reconocer que constituyen un grupo de clientes muy distinto, si es que pueden llegar a ser clientes, de las empresas regulares grandes o incluso pequeñas, como las que se han examinado en el capítulo 18.

19.1 ¿En qué son diferentes las microempresas?

Heterogeneidad de este grupo

Para dar una orientación práctica, hemos reconocido la heterogeneidad de las microempresas y sus necesidades de asistencia. Es útil analizar las diferencias entre las dos categorías principales.

En primer lugar, existen las empresas domésticas e informales muy pequeñas, que suelen abarcar de uno a tres empleados con inclusión del propietario, utilizan conocimientos y técnicas muy elementales, poseen escaso capital, abastecen un mercado local reducido y a menudo tienen una escasa esperanza de vida. En el 99 por ciento de los casos, nunca estarán en condiciones de considerar la posibilidad de utilizar los servicios de rutina de una empresa de consultoría privada y de pagar los honorarios completos por esos servicios. Sin embargo, son empresas, tienen que ser administradas y se pueden beneficiar del asesoramiento técnico. Un asesoramiento atinado las puede ayudar a sobrevivir, ajustarse a los cambios en su entorno, mejorar la calidad, diversificar los productos y las ganancias, e incluso sentar los cimientos para su expansión.

El texto que sigue se concentra en las necesidades concretas de esta categoría de las microempresas más pequeñas y menos complejas (véase el recuadro 19.1). Como se ha señalado en el primer capítulo (sección 1.1), la consultoría de empresas no es sólo un servicio profesional distinto, que se compra a empresas independientes en condiciones comerciales, sino también un método de aportar asesoramiento y asistencia destinados a mejorar la gestión y el negocio. Este capítulo examinará principalmente este segundo aspecto de la consultoría. Mostrará que el método de consultoría puede ser aplicado por una amplia gama de organizaciones interesadas en prestar asistencia al sector informal, ya sea de manera independiente o conjunta con otras transacciones comerciales o servicios sociales (se ha utilizado asimismo la expresión servicios de consultoría «incorporados»). Los consultores y otras personas deseosos de prestar un servicio socialmente útil y productivo a esos empresarios tendrán que aunar unos conocimientos y actitudes técnicos con unos considerables conocimientos sociales. En muchos casos tendrán que participar en un asesoramiento personal (véanse las secciones 3.7 y 18.4) más que en un asesoramiento estrictamente técnico.

La segunda gran categoría de microempresas incluye las que ya han alcanzado un nivel de complejidad y tamaño más elevado que el grupo anterior. Habitualmente dan empleo a un máximo de nueve trabajadores, utilizan algún equipo motorizado en locales permanentes, participan en acuerdos de subcontratación, etc. Los propietarios, en especial si son jóvenes, han adquirido a veces una educación básica en un idioma local y cierta formación técnica regular. Pueden seguir funcionando como unidades del sector informal, con todas las ventajas y limitaciones que ello supone. Este segundo grupo se halla en varios sentidos en los límites entre el sector no estructurado

19.1 Caso simplificado de consultoría en el sector no estructurado

Laxmi, una aldeana del norte de la India, se gana la vida bordando las capelladas que luego se cosen a las suelas de las tradicionales babuchas vendidas en la comunidad circundante, en Delhi y en otras partes.

Laxmi compra las palas ya listas y el hilo al abastecedor de la aldea; si tiene bastante dinero, puede elegir entre distintos abastecedores y después revender la parte bordada a alguna de las diversas empresas locales que montan las babuchas completas. Si, como sucede más a menudo, tiene que comprar a crédito, sólo puede acudir a un abastecedor al que debe también vender la capellada bordada; en este caso, sus ganancias diarias representan la mitad de la suma que ganaría si pudiera elegir libremente a sus proveedores y a sus clientes.

Las dos hermanas menores de Laxmi y su madre inválida la ayudan a hacer los agujeros y a otras tareas sencillas; no les paga, y ella misma tampoco tiene ningún salario regular. Su hermano conduce un carro del que tira en Nueva Delhi y en ocasiones lleva algún dinero a casa, y otros miembros de la familia algunas veces ganan unas pocas rupias por trabajos ocasionales en las granjas vecinas, mientras que Laxmi obtiene las sumas necesarias para alimentar y vestir a la familia como y cuando es necesario.

Una trabajadora sobre el terreno de una organización no gubernamental local, que intentaba prestar ayuda a los trabajadores del cuero en esta comunidad, visitó un día a Laxmi. Laxmi había oído hablar de esta organización y después de algunos breves prolegómenos se alegró de poderle contar todo lo relativo a su negocio. La trabajadora sobre el terreno tomó nota en un sencillo formulario que sus empleadores le habían enseñado a utilizar y examinó asimismo meticulosamente la choza en la que vivían Laxmi y su familia, e hizo algunas preguntas acerca de lo que había visto, con inclusión de una pila bastante grande de capelladas bordadas y ya terminadas, que estaban medio escondidas bajo una manta en un rincón.

Después de una hora de discusión, la trabajadora sobre el terreno consideró que podía explicar a Laxmi cuál era verdaderamente su principal problema, a saber: su falta de capital de explotación. No le dijo a Laxmi lo que debía hacer, pero la indujo a través de la discusión a que ella misma descubriera la conveniencia de acumular su propio capital reduciendo el dinero que retiraba para gastos a un límite fijo cada mes. Laxmi comprendió que podía reunir una pequeña suma vendiendo las reservas de componentes acabados que lamentablemente había bordado siguiendo un modelo ligeramente pasado de moda; admitió que no sería difícil encontrar un zapatero que estuviera dispuesto a comprárselos y que sería preferible aceptar un precio menor a tener su dinero inmovilizado de esa manera.

La trabajadora sobre el terreno le habló también a Laxmi de los grupos de ahorro y crédito que su organización estaba ayudando a los habitantes rurales a establecer; esto le permitiría ahorrar con mayor regularidad y quizá con el tiempo tomar un préstamo del fondo acumulado si el grupo estaba de acuerdo.

Laxmi se quedó muy contenta con esta conversación; cuando la trabajadora sobre el terreno volvió un mes más tarde, había vendido sus excedentes y se había unido a un grupo de ahorro; no estaba segura de poder limitar y controlar el dinero que retiraba cada mes como habían acordado en su reunión anterior, pero estaba ahorrando todas las semanas con regularidad una pequeña suma con el grupo de ahorro.

Autor: Malcolm Harper.

tradicional y la pequeña empresa «moderna» a que se ha dedicado el capítulo 18. Muchos de ellos pueden estar a punto de «salirse» del sector no estructurado. Otros consideran que deben permanecer en este sector por diversas razones. Los servicios de consultoría prestados a esta categoría mostrarán algunas características de la asistencia al sector informal, pero serán asimismo aplicables la mayoría de los métodos y enfoques utilizados en la consultoría de la pequeña empresa descritos en el capítulo 18. Según la evaluación de las variables de la situación particular, el consultor tendrá que elegir su propio método.

Algunas características sectoriales concretas

Hemos visto que las pequeñas empresas suelen estar dirigidas por una o dos personas, que tienen que ocuparse de todas las diferentes funciones que se encomiendan a especialistas en las entidades más importantes. En las microempresas no existe una función gerencial separada como tal: el propietario, que suele ser también el trabajador exclusivo, es primordialmente un zapatero remendón, un sastre o un vendedor. El o ella (y en la mayoría de los países es más probable que sea una mujer) adopta el mismo tipo de decisiones acerca de los precios, los productos, la financiación, etc. que cualquier otro gerente, pero la administración no se concibe como una actividad independiente y las decisiones se adoptan a medida que es necesario.

Los propietarios de empresas pequeñas del sector estructurado suelen ser criticados por no separar las finanzas de su empresa de sus asuntos personales, y los consultores a menudo tienen que ayudarles a establecer sistemas que les permitan hacerlo. Como la mayoría de las microempresas son un medio de supervivencia económica para los propietarios y sus familias, en ocasiones es imposible y puede que hasta sea erróneo tratar de hacer la separación; el tiempo y los recursos dedicados a la empresa, y las ganancias resultantes, tienen que estar relacionados con la economía de toda la familia. Quizás sea incluso adecuado que la empresa funcione únicamente con carácter estacional, dado que existen posibilidades más rentables en algunas épocas del año. Todo esto es, claro está, muy distinto de la situación de las empresas del sector estructurado.

La pequeña empresa suele poseer escasos datos escritos con los que un consultor pueda iniciar el análisis, pero la mayoría de las microempresas del sector no estructurado no disponen de registros escritos en absoluto, salvo quizá alguna nota de las sumas que les deben los clientes que han comprado a crédito. Las mujeres en particular, que predominan en las empresas más minúsculas del sector informal, son a menudo analfabetas; no sólo no disponen de registros, sino que carecen del conocimiento básico para mantenerlos o utilizarlos.

Las personas que poseen y trabajan en estas microempresas difieren también de otros modos de los «empresarios» que han establecido empresas más regulares, en el sentido de que muy pocos de ellos han puesto en marcha sus

empresas por iniciativa propia. La mayoría de ellos preferirían tener un puesto por modesto que sea en una empresa regular, o quizá trabajar la tierra; son «microempresarios» no por elección, sino porque no había otra solución. A menudo son personas económica y socialmente marginadas de la sociedad, como los jóvenes sin empleo, los refugiados, los trabajadores migrantes, las viudas o los discapacitados, para quienes no existen puestos de trabajo en el sector empresarial estructurado y, como es obvio, esto tiene repercusiones importantes en la manera de considerar el futuro de sus empresas.

Muchos de los conocimientos especializados necesarios para la supervivencia en el sector no estructurado son muy distintos de los requeridos en las empresas de mayor envergadura, y no constituyen el tipo de conocimientos técnicos en los que la mayoría de los consultores de empresas son expertos. Los microempresarios con éxito se han formado sobre todo en la calle: tienen los contactos adecuados, saben cuándo y dónde es probable que caiga el peso de la ley y cómo debe evitarse, y son maestros o maestras de la improvisación. Los que estamos acostumbrados a funcionar en un entorno más estructurado y protegido probablemente podemos aprender mucho de estas personas.

19.2 Problemas de gestión de los empresarios del sector no estructurado

Utilización inferior a la óptima de los recursos escasos

A pesar de las múltiples diferencias antes indicadas, los propietarios de microempresas cometen muchos de los mismos errores que los gerentes de empresas del sector estructurado y necesitan un asesoramiento análogo. La escasez de fondos suele ser su principal traba y es posible que deban pagar tasas exorbitantes de interés por los préstamos, porque los bancos y otras instituciones financieras oficiales no suelen estar dispuestas a prestar dinero a personas que no tienen una sede fija, que poseen escasa o nula formación académica y ningún bien tangible, con excepción de una caseta provisional, un carrito de mano o unas pocas herramientas. En consecuencia, es vital que desplieguen sus fondos de manera óptima aunque a menudo no lo hacen, e invierten desproporcionadamente en créditos, en títulos valores o en otros activos.

De modo análogo, las materias primas son una limitación importante, pese a lo cual muchos carpinteros, sastres y otros no calculan la rentabilidad de cada producto. Por tal razón, no utilizan sus materiales escasos de forma óptima y producen un conjunto de productos que es menos rentable de lo que podía ser. Para un observador externo, es muy importante descubrir con precisión por qué los propietarios de la empresa se comportan de ese modo, dado que quizás existan razones socioculturales, lo que significaría que

políticas en apariencia erróneas son en realidad correctas. Algunos pequeños comerciantes, por ejemplo, invierten todas sus ganancias en lo que parecen ser unas reservas excesivas, en lugar de ahorrar dinero para adquirir nuevas partidas de capital que admiten necesitar. Sin embargo, la razón de ello puede deberse a que los miembros de su familia pretenderán que cualquier recurso en dinero se utilice para gastos personales como matrículas escolares, facturas de hospital o incluso alimentos y ropa, de modo que es más fácil conservar dinero constituido por existencias.

Mantenimiento de registros insuficientes

Es erróneo suponer que no llevar registros en la forma normalmente aceptada significa no llevar registros en absoluto. Hasta los empresarios analfabetos suelen tener algún sistema de registro de las ventas a crédito y la mayor parte de las personas que trabajan con dinero tienen cierta idea de lo que significan las cifras, aunque no puedan leer o escribir palabras. Los analfabetos a menudo pueden recordar más información que quienes han aprendido a leer y escribir, y algunos propietarios analfabetos de empresas disponen de sistemas ingeniosos para controlar las existencias y el efectivo. La educación escolar no es una condición necesaria para tener éxito en los negocios en cualquier escala; después de todo, en los Estados Unidos y en Europa hay unos cuantos millonarios analfabetos, y aun más en países donde el analfabetismo es común.

Los propietarios de empresas no estructuradas pueden a menudo beneficiarse del mantenimiento y utilización de mejores sistemas de registro. No obstante, no han tenido muchos años de enseñanza escolar y en general tienen dificultades para aplicar lo que se les ha enseñado en las aulas a la situación particular de su propia empresa: los nuevos sistemas de registro y cualquier otro cambio deben servir para tener en cuenta las circunstancias particulares de cada empresa y también la capacidad del propietario. Esto significa que la consultoría individual directa, aunque es más cara para el cliente que la formación en la clase, es también más adecuada para los propietarios de microempresas.

19.3 Los conocimientos especiales de los consultores de microempresas

A los consultores acostumbrados a trabajar con registros escritos, por insuficientes que sean, les resulta difícil trabajar con clientes analfabetos, y la falta de documentos con cuentas regulares puede agravar las dificultades sociales de consultores para tratar con personas que no tienen oficinas y ni siquiera locales fijos. El consultor deberá reunirse con el cliente en la chabola de algún suburbio, en un taller provisional ruidoso o en un puesto ilegal en un mercado público, donde las conversaciones están constantemente inte-

rumpidas por los clientes, los niños o una muchedumbre de curiosos cuya presencia inhibe al cliente para dar una información financiera personal.

Obtención de información

Es muy posible obtener información financiera utilizable, incluso de propietarios de negocios totalmente analfabetos. Pero no es fácil y el consultor tendrá que evitar cualquier forma de jerga contable y deberá presentar un cuadro financiero de la empresa a partir de la información que pueda obtener en un orden totalmente distinto del que está acostumbrado. Suele ser necesario verificar información como las cifras de ventas diarias o mensuales pidiendo la misma información de diferentes maneras. El panadero de una aldea puede tener una idea sólo muy aproximada de la cifra total de sus ventas mensuales, pero es probable que sepa cuántos sacos de harina utiliza al mes y cuántos panecillos produce con cada saco, o cuántos panecillos vende cada día, y a qué precio.

Para que un consultor de microempresas tenga éxito debe poder obtener, cotejar y analizar información en el lugar y luego reunirla en una forma que muestre de dónde viene el dinero que entra en la empresa y cómo se está utilizando, y dar una idea aproximada de los ingresos y los costes a lo largo de un período —ya sea un día, una semana, un mes o una estación— que dependerá de la índole del negocio y de la forma en que lo administra su propietario. Esto representa naturalmente un balance aproximado y una cuenta de pérdidas y beneficios. Con todo, esta forma de análisis es tan útil para una microempresa como para una empresa mayor, y el consultor puede descubrir que la capacidad del propietario para administrar su muy reducido capital se compara favorablemente con la gestión de los recursos en empresas de más envergadura y con mayor dotación de fondos.

El consultor debe estar atento en otros sentidos. Un carpintero situado al borde de la carretera puede declarar que no tiene existencia alguna de productos en parte acabados, pero una pila polvorienta de piezas de sillas situada debajo de la tabla de trabajo mostrará que no es así. También podría observar que un comerciante que dice no otorgar crédito vende un saco de harina a un cliente sin que éste le entregue ningún dinero en efectivo. Los microempresarios no suelen engañar deliberadamente a las personas que tratan de ayudarlos, pero errores de este tipo se producen debido a la incapacidad de comunicarse. El consultor debe recurrir asimismo a su sentido del tacto y hasta a su sentido del olfato; un dedo señalará la capa de polvo que revela unas existencias excedentarias y un error puede delatar los malos métodos de rotación de las existencias de un vendedor de frutas. La simple limpieza y el buen orden pueden a menudo marcar la diferencia entre los niveles de venta de una microempresa, y el consejo más inmediato podría ser que se barrera el suelo y se ordenaran las existencias; se trata de sugerencias modestas, pero que a menudo resultan pertinentes incluso en empresas mucho mayores.

El respeto de las prácticas empresariales existentes

Los consultores de microempresas tienen que desarrollar un especial sentido de respeto y comprensión de sus clientes. Cuando un consultor observa lo que parece ser un comportamiento irracional, debe preguntarse qué habría hecho él en las mismas circunstancias, con las mismas presiones y restricciones; es posible que llegue a la conclusión de que el propietario de la empresa está en realidad haciendo frente a circunstancias muy difíciles. Algunos vendedores de los mercados, por ejemplo, dan la vuelta a sus productos una o hasta dos veces al día, y vendedores como los que venden periódicos y otros artículos a los conductores de vehículos que esperan el cambio de luces en los semáforos despliegan una considerable capacidad de comercialización en su elección de los clientes potenciales y en sus decisiones, cuando interrumpen una posible venta porque el tráfico está a punto de ponerse en movimiento y no hay tiempo para recaudar el dinero. Los representantes que trabajan en un entorno más regular pueden aprender mucho de esta forma de comercialización «al desnudo».

Facilitación de información

Los propietarios de microempresas no suelen ser conscientes de sus derechos y obligaciones con arreglo a la ley y esto puede ser muy importante cuando el entorno regulador se está liberalizando rápidamente. Los funcionarios locales pueden no conocer o no querer conocer las antiguas normas que se han relajado o los nuevos derechos que se han ampliado y, en este sentido, los consultores pueden hacer conocer una visión más actualizada.

La tecnología se está transformando asimismo rápidamente y esto suele significar nuevas posibilidades, como nuevos materiales reciclables, servicios de intermediación o de mantenimiento y mercados.

Los gobiernos, en el plano local y nacional, han sido tradicionalmente hostiles a las empresas del sector no estructurado, pero ha habido cambios y se están poniendo a disposición nuevas fuentes de financiación, posibilidades de capacitación, emplazamientos más seguros y oportunidades de mercado. Las personas que trabajan en el sector no estructurado a menudo carecen de tiempo, medios y conocimientos técnicos para obtener información acerca de los cambios favorables de este tipo, y suele ser más difícil difundir información acerca de las modificaciones de las normas reglamentarias que de los propios cambios. Los asesores externos pueden actuar como intermediarios útiles en la comunicación de este tipo.

19.4 Servicios de extensión a las microempresas en el sector informal o no estructurado

Existen muchas maneras de que los consultores con las actitudes y conocimientos especializados adecuados puedan ser sumamente valiosos para

las microempresas. No es fácil en absoluto adquirir estas actitudes y conocimientos y es posible que el consultor tenga que «desaprender» mucho de lo que sabe, antes de poder trabajar con eficacia con las microempresas. Sin embargo, el principal problema es la minúscula dimensión de cada empresa individual y el vasto número de ellas. ¿Cómo puede un consultor llegar a más de una mínima fracción de las personas que se podrían beneficiar de sus servicios y cómo pueden reducirse los costos a un nivel que corresponda a los beneficios probables?

Los métodos descritos en el capítulo anterior (sección 18.6) tienen interés, pero a continuación se dan algunas ideas adicionales.

Elección de los ganadores

Un método consiste en concentrarse únicamente en el número bastante reducido de propietarios de microempresas que son realmente «microempresarios», con la posibilidad evidente de «superar» pronto el nivel informal y transformar su negocio en una próspera empresa del sector estructurado. Identificar a esos potenciales ganadores dista de ser fácil. Además, la transición al sector estructurado no siempre interesará al propietario o a los empleados, puesto que implica gastos como los derechos de inscripción y los impuestos que pueden no ser cubiertos por los beneficios derivados de un mejor acceso a los recursos convencionales. No obstante, muchas de las grandes empresas del mundo comenzaron de una manera no regular y algunas de las microempresas de hoy serán mañana grandes compañías: la consultoría de empresas puede ayudar a unos pocos más de ellos a lograrlo.

Existen numerosas pruebas para medir la capacidad empresarial, pero su eficacia resulta limitada con personas que tienen escasa formación; en consecuencia, la mejor forma de elegir a personas con una elevada capacidad potencial estriba en inducir las a que se elijan ellas mismas. Muchos organismos ofrecen servicios gratuitos de asesoramiento a las microempresas, partiendo del supuesto de que no pueden pagarlos. Es posible que no estén en condiciones de sufragar todo el costo, pero la mejor forma de asegurarse de que los clientes son serios, y de que creen que pueden beneficiarse de la consultoría, consiste en imponerles una carga que sea importante para ellos. Si no están dispuestos a hacer un sacrificio para obtener un servicio, el error no es de ellos, sino de la comercialización o de la calidad del servicio, y esto se aplica tanto a la consultoría de empresas como a cualquier otro producto.

Consultores menos onerosos

Otro enfoque para superar el problema del coste de la consultoría en relación con la dimensión de las empresas individuales consiste en emplear a consultores menos calificados y, por tanto, menos caros. Aunque la consultoría de las microempresas no es fácil, es posible dar formación a personas sin calificaciones especiales y en un período no superior a los tres o cuatro

años de enseñanza secundaria para que presten servicios de asesoramiento a las microempresas eficaces y útiles. Estas personas necesitan un apoyo y una supervisión regulares y estrictos, y la organización y gestión de un servicio de ese tipo se asemeja más a un servicio de extensión que a una consultoría de empresas normal, pero esos servicios pueden ser eficaces en función de los costos.

La consultoría de las microempresas puede aportar también una forma muy útil de capacitación de los propios consultores. Las personas que están aprendiendo a prestar un asesoramiento gerencial a empresas regulares más importantes pueden beneficiarse enormemente de estar en contacto con el sector no estructurado y de tratar de asesorar a los propietarios de microempresas. Probablemente, se beneficiarán mucho más que sus clientes. En realidad, mientras estén supervisados para evitar que cometan errores y que den consejos erróneos, los estudiantes en administración de empresas de los institutos, las universidades y las escuelas empresariales pueden ser consultores de microempresas eficaces. Cualquiera que esté organizando cursos de gestión debe considerar la posibilidad de introducir ese tipo de consultoría como un componente del curso.

Colaboración por medio de grupos

Otro método consiste en trabajar con grupos, como ya se ha analizado en el capítulo 18. De ese modo, no sólo es posible reducir los costos sino que, lo que es más importante, muchos de los graves problemas que afrontan los trabajadores del sector informal sólo se pueden resolver si éstos se agrupan. Los consultores pueden ayudarles a comprender los beneficios de compartir la experiencia y de realizar actividades conjuntas, y asesorar a sus jefes elegidos sobre la gestión eficaz de dichas actividades. Por ejemplo, las autoridades municipales suelen ser reacias a asignar espacio para las microempresas, y los servicios de policía y otros servicios gubernamentales pueden hostigar innecesariamente a los propietarios de microempresas para que les paguen un soborno; una persona aislada tiene escasas posibilidades de evitarlo, pero si los propietarios de empresas se agrupan y presentan un frente común, a menudo pueden conseguir mucho. Los consultores están en condiciones de prestar ayuda con contactos adecuados y consejo sobre las estrategias y las técnicas.

En otros casos, las microempresas se pueden beneficiar enormemente de su agrupación no sólo para confirmar sus derechos, sino también para desempeñar funciones como la venta de sus productos, la compra de materias primas o la organización de elaboraciones especializadas, que requieren conocimientos especiales o que no son tan económicos para que una única unidad los lleve a cabo por sí sola. A los microempresarios les resulta difícil iniciar y organizar esas actividades comunes, estén o no oficialmente inscritos como cooperativas, porque esas actividades son mucho más amplias y más complejas que las propias microempresas. Los consultores de empresas pue-

den aportar una valiosa asistencia técnica en este sector. Pueden asimismo contribuir a disipar prejuicios sobre las organizaciones cooperativas, que en muchos países tienen mala fama debido a su utilización abusiva con fines políticos y a la incompetencia de sus gestores.

La consultoría con respecto a las actividades de grupo de este tipo es difícil. Los consultores suelen sentir la tentación de dejar de ser asesores para convertirse efectivamente en gerentes de una empresa o agrupación. Los propietarios del propio grupo pueden autorizar o incluso alentar a un asesor externo a que lo haga, debido a que su principal interés estriba en el funcionamiento de sus propias microempresas. Como consecuencia de ello, el consultor se puede encontrar en la posición de un director de tiempo completo más que en la de un asesor, y el grupo pasará a ser totalmente dependiente de la presencia continua de su asesor. Aunque esto representa un peligro en cualquier relación de consultoría, es más grave en el caso de las empresas de un grupo, en las que ninguno de los miembros «posee» la empresa a título personal. En esas empresas, cada uno considera que incumbe a otro la responsabilidad de cuidar de ella y, por tanto, nadie lo hace.

Los grupos de pequeños empresarios pueden ser informales y especiales y su existencia depende de que los miembros perciban la necesidad de agruparse para examinar y resolver una cuestión común o para obtener un servicio que nadie puede permitirse pagar individualmente. Entre otras agrupaciones más regulares, cabe mencionar las asociaciones de diverso tipo y grado de formalidad, así como las cooperativas.

Los consultores de empresas que trabajan con grupos de empresarios o cooperativas deben ser sensibles a la variedad de intereses involucrados, además de evitar la creación de dependencia. Por otra parte, un colaborador externo evitará aconsejar, persuadir o incluso obligar a los propietarios de microempresas a constituir grupos porque eso parece que promueve sus intereses. Muchos grupos de empresas tienen una corta existencia debido a que se han agrupado no por iniciativa de los miembros, sino porque alguna otra persona (cuyos medios de vida no dependen del éxito del grupo) consideró que ése sería el enfoque correcto.

Una consultoría de empresas eficaz de una cooperativa o de otro grupo de microempresas ayudará indirectamente a los miembros a mejorar su acceso al crédito, su comercialización, el suministro de materias primas o cualquier otra función que desempeñe la organización del grupo por su cuenta. Esto no mejorará en sí la gestión de las microempresas individuales. No obstante, es posible llegar a los miembros a través de sus grupos: se pueden organizar talleres de capacitación para quienes deseen asistir a ellos, y los jefes del grupo pueden pedir a los miembros que mantengan cierto nivel de control de la calidad u otras mejoras como condición para hacer negocios con ellos.

Como es obvio, todo esto se debe llevar a cabo con sumo cuidado, puesto que los jefes del grupo son en última instancia responsables ante los miembros que los emplean, pero la presión del grupo puede ser una forma muy

eficaz de incentivar a los microempresarios a que hagan lo que repercutiría en su interés. Los miembros más exitosos de un grupo suelen estar dispuestos a actuar como consultores de empresas informales con los demás miembros, para mejorar colectivamente los niveles y, en consecuencia, las ganancias del grupo. Un consultor de empresas eficaz debe poder movilizar este efecto multiplicador, simplificando las técnicas para hacer diagnósticos y recomendaciones y enseñándoselas a las personas que influyen en las opiniones; los mensajes pueden parecer elementales a un consultor experimentado, pero la tarea de comunicación debe realizarse con mucha sutileza.

Canales alternativos

La consultoría de tiempo completo para las microempresas no constituye normalmente una propuesta económica (véase el recuadro 19.2), pero existen otras vías a través de las cuales se las puede alcanzar. Muchas organizaciones están en contacto regular con microempresas: fabricantes y distribuidores de bienes de consumo de venta fácil como cigarrillos, dulces, contraceptivos y cuchillas de afeitar a menudo dependen de vendedores informales para una gran proporción de sus ventas, mientras que otros fabricantes venden grandes cantidades de suministros como gas de soldadura, piezas de repuesto para vehículos o ingredientes alimenticios a microempresas. Esas empresas venderán cantidades mayores de sus productos, si sus puntos de venta informales están mejor administrados. Si están en condiciones de aportar un asesoramiento empresarial y gerencial sencillo, además de vender sus productos, los representantes que están en contacto con microempresas pueden ayudar a sus propios empleadores y a sus clientes.

Algunos bancos han empezado asimismo a darse cuenta de que las microempresas pueden ser valiosos clientes de los servicios financieros, como depositarios y como prestatarios. Estos bancos pueden emplear a agentes sobre el terreno para que recauden los ahorros y los reembolsos de los préstamos, los cuales pueden también mejorar la capacidad de sus clientes para ahorrar más y hacer reembolsos más seguros, proporcionando asesoramiento básico gerencial y empresarial al mismo tiempo que servicios financieros. Los inspectores municipales han hostigado a menudo a las microempresas, pero las autoridades locales tienden a comprender cada vez más que las actividades de las empresas del sector no estructurado proporcionan empleo e importantes servicios locales al público. A un inspector le resultará más fácil imponer el cumplimiento de los reglamentos de salud, seguridad o emplazamiento si puede ofrecer un asesoramiento gerencial, al mismo tiempo que desempeña sus responsabilidades primordiales.

Las organizaciones benéficas que trabajan con personas carentes de recursos solían prestar principalmente servicios sociales como la educación elemental y la atención primaria de salud, pero muchas de ellas ahora ayudan a los particulares a incrementar sus ingresos por medio de la autoayuda y el espíritu empresarial. El personal de desarrollo comunitario y los asistentes

19.2 Servicios privados de consultoría para las microempresas

Un grupo de consultoría filipino, establecido hace varios años por diez profesionales con diversos campos de conocimientos especializados, ha optado por trabajar para el sector de las microempresas, además de prestar servicios a empresas regularmente establecidas y registradas, organismos públicos y organizaciones sociales. Cada miembro del grupo trabaja como consultor en sus propios proyectos, pero todos se agrupan asimismo para colaborar cuando lo requiere la dimensión y complejidad del cometido. Por este motivo, la consultoría directa a las microempresas representa sólo una parte de las actividades del grupo.

El grupo presta servicios de asesoramiento a empresas que emplean de tres a nueve trabajadores, que en Filipinas son microempresas de acuerdo con la definición oficial. Estas empresas participan en un amplio conjunto de actividades, entre las que cabe mencionar los productos de cuero (producción y reparación de calzado, bolsos), muebles de madera, elaboración de alimentos (por ejemplo, conservas de frutas), elaboración de subproductos de pieles y cueros, metalurgia, etc. Los microempresarios a los que presta servicios el grupo a menudo son miembros de la comunidad local y amigos personales.

Los miembros del grupo visitan a los microempresarios y éstos se desplazan a las oficinas de los consultores cuando necesitan ayuda. Entre los tipos de servicios proporcionados figuran los siguientes: capacitación técnica y de gestión; asistencia en la contabilidad; preparación de solicitudes de préstamos a los bancos, estudios de viabilidad, asistencia en la institución de vínculos de mercado y en la organización de la participación en la comercialización de acontecimientos (por ejemplo, exposiciones o ferias); asesoramiento sobre los tipos de productos y el control de calidad; asesoramiento sobre políticas y reglamentaciones, y remisión a otras fuentes de información y asistencia. Estos servicios se facilitan a los microempresarios directa o indirectamente, por medio de subcontratos con organismos públicos y organizaciones no gubernamentales.

Los servicios se proporcionan por un breve período o a lo largo de períodos más largos, pero raras veces se firman contratos escritos entre los consultores y los empresarios. Los servicios se basan más bien en acuerdos verbales entre personas de mutua confianza.

Por esos servicios, los microempresarios pagan honorarios en efectivo o en especie (por ejemplo, bienes producidos por las microempresas). A veces se hacen anticipos, pero es más común que se pague a los miembros del grupo de consultoría después de haber prestado los servicios. En muchos casos, los pagos se realizan sobre la base de los resultados conseguidos, más que en función del costo real de los servicios.

Los honorarios cobrados dependen de los servicios prestados, de los costos efectivos en que se ha incurrido (por ejemplo, gastos de viaje, tiempo dedicado al cometido) y del tamaño de la empresa. El monto de los honorarios varía de unos pocos centenares de pesos (menos de diez dólares estadounidenses) a unos miles de pesos (100 dólares o más). Este nivel de honorarios representa una fracción de los ingresos del grupo, que debe buscar contratos de consultoría más importantes con los organismos públicos, las ONG y donantes multilaterales o bilaterales.

Autor: Moise Allal

sociales se están transformando en banqueros y consultores de microempresas, y ofrecen asimismo una vía indirecta a través de la cual un consultor especializado puede llegar a los propietarios de microempresas.

Una consultoría gerencial y empresarial «indirecta» por intermedio de organizaciones como las antes mencionadas es muy distinta de la venta directa de asesoramiento comercial. Se puede pedir a un consultor de empresas que asesore y ayude a esas organizaciones en su trabajo con microempresas y a que forme a sus trabajadores sobre el terreno en técnicas de consultoría y asesoramiento. En otros casos, es posible que resulte adecuado sugerir la participación de este tipo en una empresa cliente más importante, como un medio de aumentar la eficacia de los representantes sobre el terreno, o posiblemente como parte de los esfuerzos del cliente por contribuir al desarrollo social y realzar su imagen en la comunidad. En estos casos, el consultor de empresas tendrá que evaluar las deficiencias y necesidades de las microempresas con las que está relacionada su cliente, y sugerir luego y demostrar técnicas sencillas para prestar un asesoramiento gerencial directo que pueda enseñarse con facilidad a no especialistas.

Para terminar, de cuanto antecede debe resultar evidente que la consultoría de empresas aplicada a las microempresas es muy distinta de la consultoría de empresas más importantes e incluso menores en el sector estructurado, tanto por la propia índole del trabajo como por los canales a través de los cuales es necesario llegar a los clientes. Un consultor no debe creer nunca que ese trabajo es sencillo y fácil de realizar o que no merece atención o que no vale la pena hacerlo. Incluso cuando las técnicas de gestión necesarias son muy sencillas, las tareas de diagnóstico y comunicación resultan difíciles. El cometido es aun más complejo cuando el consultor tiene que llegar a microempresarios de modo indirecto, por conducto de agentes sobre el terreno como representantes o asistentes sociales que pueden tener un conocimiento gerencial escaso o nulo y quizá dudas acerca de la empresa en general.

Con todo, vale la pena intentar realizar la tarea. El número de personas que trabajan en microempresas es vasto y sus problemas suelen ser tan graves que afectan a su propia supervivencia y a la de sus familias. Para personas tan pobres como la mayoría de los explotadores de microempresas hasta un modesto aumento de los ingresos puede mejorar significativamente toda su vida: hay pocas esferas en que la consultoría gerencial y empresarial pueda tener una repercusión tan considerable en el bienestar de tantas personas.

En el presente capítulo se utiliza la expresión «sector público» en su sentido más amplio para abarcar todos los niveles del Estado: federal, provincial o estatal, regional y local; las empresas propiedad del Estado; los servicios públicos, y las instituciones, como los hospitales y las universidades, sufragadas con fondos públicos.

El mercado de servicios de consultoría de empresas en el sector público es amplio y difícil. En el Reino Unido la consultoría del sector público representa cerca del 30 por ciento del mercado nacional de consultoría. Las cifras correspondientes son del 30 al 40 por ciento en el Canadá, el 40 por ciento en los Países Bajos y el 70 por ciento en Turquía. Estas cifras sorprenderán quizás a muchos lectores. Sin embargo, debido a los actuales cambios y a los nuevos retos, es probable que en muchos países la demanda de consultoría en el sector público se mantenga estable o incluso que aumente en el futuro.

Cuando se introdujo la consultoría de empresas en la gestión del sector público, los cometidos solían ser de carácter general. Durante estos últimos años, varios factores han alterado la modalidad de la demanda. Los programas estatales se han hecho más complejos. Existe la necesidad de mejorar la productividad de los servicios públicos debido a los presupuestos menguantes y el constante aumento de la demanda de servicios públicos. Al mismo tiempo, los progresos en la tecnología de la información están facilitando la reelaboración y el cambio técnico de los programas y de la administración estatales. Como resultado de ello, la índole de los servicios de consultoría de empresas requerida para este mercado está cambiando y haciéndose más especializada y compleja.

En general, las compras por parte del sector público respecto de servicios de consultoría de empresas pueden clasificarse ampliamente en las categorías siguientes:

- asesoramiento en materia de estrategias y políticas;
- asistencia en el diseño, realización y gestión de las actividades/programas y/o aumento de su eficiencia;

- asistencia en el diseño y puesta en funcionamiento de estructuras y sistemas de la organización;
- capacitación, perfeccionamiento del personal y asesoramiento individual;
- encuestas de opiniones.

El tipo de trabajo de consultoría de empresas «de asesoramiento en materia de estrategias y políticas» está relacionado en general con la determinación de los problemas sociales o administrativos que afronta el sector público. Estos servicios los suelen adquirir los gerentes de categoría superior del sector público y los políticos, que tratan de aclarar las opciones y de determinar una orientación óptima en un entorno sumamente complejo. Este mercado es reducido y suele limitarse a los consultores con una experiencia públicamente reconocida en este ámbito.

Mucho más frecuentes son las solicitudes de asistencia de consultores de empresas en el diseño, realización y gestión de programas y actividades. Estas solicitudes las pueden hacer los gerentes del sector público, como reacción a una evaluación o a una auditoría, o están motivadas por las actividades de comercialización de los consultores.

La maquinaria de las organizaciones del sector público tiene que ser ajustada de cuando en cuando. Esos ajustes suelen centrarse en las estructuras, procedimientos y sistemas de apoyo de la organización, como la financiación, compras y administración de recursos humanos. El interés por aumentar la productividad y el empleo a fondo de nuevas tecnologías de la información han intensificado de modo considerable las presiones de los gerentes del sector público para impulsar la reestructuración en este sentido.

Los gerentes del sector público a menudo buscan asistencia para propiciar los procedimientos de cambio en sus organizaciones. Si el cambio guarda relación con la estructura de la organización, la manera de hacer las cosas o los sistemas de apoyo, el administrador profesional del propio proceso de cambio mantiene una postura crítica con respecto al éxito de la organización. El apoyo de los consultores en el establecimiento de procedimientos de aprendizaje permanente, la calidad total o la gestión del rendimiento pueden aportar el marco para el proceso de cambio. Con la reducción de los servicios internos, las organizaciones del sector público están contratando cada vez más a consultores para que proporcionen capacitación y servicios de consultoría a su personal. La capacitación concernirá frecuentemente a las capacidades de dirección y comunicación con respecto a nuevos procedimientos de la organización, así como a los sectores técnicos y de gestión normales.

Las encuestas de opiniones se utilizan cada vez más para calibrar las reacciones de los interesados a las iniciativas propuestas por el Estado.

Algunos consultores de empresas son conscientes de las características y necesidades especiales del trabajo con respecto a la administración, los servicios y las empresas públicas. Sin embargo, muchos nuevos participantes están intimidados por las considerables diferencias entre la consultoría en el

sector público y en el sector privado o subestiman esas diferencias en detrimento propio.

En el presente capítulo se analiza el carácter cambiante del mercado del sector público, las características particulares del entorno público, los tipos más comunes de servicios proporcionados por los consultores y el proceso de la prestación de servicios en este mercado. Asimismo, se presenta una breve reflexión sobre las perspectivas futuras.

20.1 Tendencias y retos actuales

La función del Estado en la sociedad moderna es omnipresente. Las administraciones públicas no sólo proporcionan un amplio conjunto de servicios y regulan los servicios que consumimos, sino que aportan también un marco legislativo para gobernar. Los gobiernos pueden alcanzar sus objetivos de múltiples maneras: la producción y prestación del propio servicio; la realización de pagos directos a individuos y empresas; el establecimiento de una empresa comercial pública; la facilitación de donaciones directas o garantías de préstamos financieros con bajo interés; la oferta de incentivos fiscales a individuos y empresas, y la regulación de las actividades de los individuos y las organizaciones, tanto comerciales como no comerciales.

En la mayoría de los países, el Estado proporciona la totalidad o algunos de los siguientes servicios: atención de salud, servicios sociales (programas de seguridad social y bienestar social), educación, seguridad nacional (policía, defensa), protección ambiental, servicios postales y de comunicación, apoyo a la agricultura, recaudación de impuestos, desarrollo internacional, gastos de capital y de infraestructura, promoción del turismo, servicios estadísticos, bibliotecas y archivos, asuntos exteriores, inmigración, servicios de empleo y capacitación, servicios de alojamiento y bancarios y muchos otros. Además, los gobiernos deben proporcionar muchos servicios internos como contabilidad, preparación de la nómina, compras, administración del personal, capacitación, comprobación de cuentas, inspección y otros.

Los desembolsos totales del Estado representan del 30 al 50 por ciento del PIB en la mayor parte de los países industrializados occidentales, mientras que en algunos países en desarrollo el sector público puede representar una proporción aun más elevada del PIB. Los Estados absorben también un porcentaje relativamente elevado del empleo nacional total.

La prestación de servicios de consultoría al sector público debe responder de manera inevitable a los retos y problemas del sector. A su vez, esos retos y problemas se originan en el contexto nacional, social y económico y, en gran medida, en las políticas del gobierno actual. Conviene entender que los Estados recurren a los consultores debido a que las dificultades que afrontan son nuevas y complejas y a que las respuestas correctas son muy difíciles de encontrar por falta de precedentes, experiencia acumulada y recursos de un trabajo analítico y conceptual suficiente. Además, las administraciones

Recuadro 20.1 Retos que afrontan los decisores del sector público

Cualquiera de las cuestiones y tendencias enumeradas en este recuadro (y sus diversas combinaciones) puede dar motivo a recurrir a un consultor y, con toda seguridad, el lector podrá mencionar otras.

Aumento del déficit presupuestario; deuda nacional y extranjera
Aumento desmesurado de los costos de servicios de salud
Insuficiencia de los servicios sociales
Problemas de vivienda y las personas sin hogar
Aumento de la pobreza
Aumento del desempleo (especialmente del desempleo a largo plazo)
Deterioro de la calidad de la educación
Envejecimiento de las infraestructuras físicas
Congestión de las redes de transporte
Deterioro del medio físico, contaminación
Agotamiento de recursos naturales (deforestación, etc.)
Desechos tóxicos y nucleares
Explosión demográfica
Insuficiente protección del consumidor
Delincuencia (con inclusión del crimen organizado)
Aumento del consumo de narcóticos
Fuga de cerebros
Deficiencias de los servicios públicos
Trámites burocráticos
Escasa remuneración y falta de motivación
Corrupción
Necesidad de reformar y/o modernizar el servicio civil
Problemas de las minorías y los trabajadores migrantes
Refugiados políticos y económicos
Resurgir del nacionalismo
Necesidad de descentralizar
Necesidad de un desarrollo regional equilibrado
Elaboración de una legislación internacional
Transferencia de la facultad de adoptar decisiones a asociaciones supranacionales
Mercado y liberalización de precios
Necesidad de atraer y de proteger a los inversores
Privatización
Ajuste estructural
Necesidad de mejorar el rendimiento de la empresa pública
Aumento del poder de las empresas multinacionales
Desmilitarización y conversión de las industrias militares
Tecnologías de la información y la comunicación rápidamente cambiantes
Necesidad de obtener resultados y de satisfacer a los votantes
Críticas del público en general
Críticas de la oposición política
Necesidad de que la administración pública corresponda al proceso de la democracia

públicas están expuestas a una constante crítica, que puede o no estar justificada. Dado que las comparaciones con el sector privado son frecuentes, hay un creciente interés por evaluar y utilizar la experiencia del sector privado para incrementar la eficacia y la eficiencia en el sector público.

Sería ciertamente muy larga una lista exhaustiva de los retos que afronta el sector público en la mayoría de los países. En el recuadro 20.1 figura una lista ilustrativa que muestra la enorme variedad de cuestiones económicas, sociales y administrativas en que los gobiernos pueden necesitar la ayuda de los consultores de empresas y otras categorías de consultores. Más adelante se examinan cuatro cuestiones que han tenido una considerable repercusión en la utilización de los servicios de consultoría: el aumento de los déficit públicos, las tecnologías de la información y la comunicación, la cuestión del desempleo y la creciente democratización de la vida social.

Aumento de los déficit presupuestarios

Durante estos últimos años, en la mayoría de las economías occidentales los ingresos públicos han sido inferiores a los gastos públicos y han provocado déficit presupuestarios. Esto ha incrementado la deuda pública, interna y externa, y los cambios de intereses por el servicio de esta deuda. La situación de una deuda cada vez mayor ha causado preocupación a los economistas, políticos y dirigentes empresariales.

Los esfuerzos por reducir los déficit presupuestarios pueden centrarse en los gastos o en los ingresos. Los Estados de todas las partes del mundo están cada vez más buscando servicios y actividades que se puedan reducir sin socavar la seguridad nacional ni provocar fuertes críticas de la oposición política y del público en general. A menudo los gobiernos reducen servicios que son políticamente vulnerables, que «son análogos a alguien que se cortara unos cuantos dedos de la mano y del pie en lugar de seguir un régimen para perder peso»¹. En lugar de reducir simplemente los presupuestos, las administraciones públicas tienen que buscar la manera de aumentar la productividad y la eficiencia del servicio público, lo que puede abarcar una reestructuración de los servicios y un replanteamiento técnico importantes. Es difícil incrementar las rentas del Estado aumentando los impuestos y los aranceles aduaneros debido a efectos económicos y sociales indeseables. Por consiguiente, los Estados tienen que buscar nuevas áreas de servicios rentables y nuevas fuentes de ingresos.

Tecnologías de la información y la comunicación

Las tecnologías de la información influyen considerablemente en los procesos de producción y de servicios y en la organización del trabajo. La distancia ha pasado a ser irrelevante en lo que respecta a las corrientes de información: por ese motivo, diferentes asociados y miembros de un equipo

pueden trabajar al mismo tiempo en diferentes lugares. El tiempo puede controlarse y trasladarse a un momento más conveniente: debido a ello, personas que trabajan en diferentes momentos pueden utilizar bases de datos de almacenamiento y transmisión comunes, como memorias y como una manera de cambiar de tiempo. Por último, todas las personas de una organización o de una red pueden contribuir a la memoria de la organización y a proporcionar información en una forma accesible a todos.

La repercusión combinada de estos progresos en los servicios y procesos estatales es profunda: guarda relación con procedimientos concretos, bases y corrientes de información, vinculaciones entre servicios y organizaciones, y estructuras orgánicas. Las posibilidades de una aplicación práctica de nuevas tecnologías de la información más rápidas, más fiables y más baratas en los servicios públicos y en la administración pública son por lo menos tan importantes como en las organizaciones empresariales (véase el capítulo 17).

El problema del desempleo

Sean cuales sean sus causas, el desempleo ha pasado a ser uno de los problemas nacionales más graves en muchos países. Ningún gobierno puede ser tenido por responsable del nivel actual de desempleo y de todas las medidas necesarias para aliviarlo. Sin embargo, los gobiernos constituyen la principal fuerza para dirigir y coordinar los esfuerzos nacionales, tanto privados como públicos, con el fin de luchar contra el desempleo. Esto requiere un ingente conjunto de medidas y programas para prestar asistencia y readaptar a los desempleados, para generar y promover el empleo y para aumentar la productividad del sector público de manera que no agraven el problema del desempleo.

Los gobiernos se enfrentan a un dilema: o gestionan el creciente desempleo, que es el corolario de la productividad competitiva, o regulan una economía no competitiva.

Avance de la democratización

Incluso en países de tradición democrática existe margen para una mayor democratización, por ejemplo, mediante la descentralización de las facultades y responsabilidades de la adopción de decisiones y para acercar la administración de los asuntos públicos a la población de que se trate. En los países anteriormente totalitarios y de planificación centralizada, la actual tendencia hacia la democracia y hacia una economía de mercado provoca una reestructuración mucho más amplia de los servicios y mecanismos estatales: la propia índole del Estado está cambiando, con todas sus repercusiones con respecto a las políticas, funciones, actitudes, comportamiento, competencias y motivaciones.

20.2 Medidas relacionadas con el programa

En este contexto de sector público están surgiendo varias formas de gestión innovadora. A continuación examinaremos brevemente tres de ellas: la privatización, el replanteamiento técnico de los procesos y la reestructuración de la organización.

Privatización

La privatización surgió en todo el mundo en el decenio de 1980 como una reacción radical destinada a invertir las tendencias cuyo control se había perdido, como la extensión de las actividades del Estado a muchas áreas que antes correspondían al sector privado, y la continuación y proliferación de empresas propiedad del Estado con independencia de la disminución de los esfuerzos para que sean más eficaces en un contexto público muy politizado. Las razones subyacentes de los esfuerzos de privatización han sido: 1) que el sector privado debe hacer lo que pueda hacer mejor y con mayor eficacia en beneficio de toda la nación, y 2) que los gobiernos no se hacen más fuertes y más útiles administrando un número ilimitado de diferentes servicios y actividades, sino concentrándose en las políticas, reglamentos, controles y servicios que sólo un gobierno puede establecer y mantener por cuenta de la comunidad.

La transferencia de los activos de las empresas públicas de los gobiernos a propietarios privados ha representado la principal forma de privatización. En realidad, muchas personas la consideran un sinónimo de privatización. Sin embargo, existen otras formas y sectores de privatización. Se ha hecho hincapié también en que la privatización de la propiedad en el sentido jurídico no basta: es mucho más importante crear un entorno competitivo y en donde las fuerzas del mercado puedan desempeñar su papel (sobre los métodos y técnicas de la privatización, véase el capítulo 21).

Replanteamiento técnico de los procesos

En las tareas relacionadas con los servicios, conviene hacer la pregunta siguiente: ¿por qué estamos realizando una tarea y qué resultados cabe esperar de ella? Cuando nos concentramos en tareas sin tomar en consideración la totalidad del proceso del que cada tarea es un componente, se realiza un gran volumen de trabajo improductivo. Un buen ejemplo es la teneduría de las cuentas por pagar, que forma parte del proceso de adquisición de mercancías. Al concentrarse en la teneduría de las cuentas por pagar, hemos hecho que la tarea resulte incómoda y hemos creado varias operaciones que requieren una gran densidad de mano de obra (como hacer corresponder los pedidos de compras con la incorporación de mercancías a las existencias), que se han de coordinar para lograr resultados. Los recientes avances en la tecnología de la información permiten a las organizaciones crear nuevas ma-

neras de hacer las cosas que son mucho más eficientes y que requieren menos trabajo, lo que reduce el tiempo necesario para obtener resultados. La utilización de la tecnología de la información para replantearse los procedimientos administrativos y de otra índole se ha convertido en una estrategia importante con miras a mejorar la productividad de las organizaciones del sector público ².

Reestructuración de la organización

En los últimos tiempos, los Gobiernos del Canadá, el Reino Unido y Suecia y los de otros países han reestructurado sus organizaciones del sector público con los objetivos siguientes, entre otros:

- dilucidar la responsabilidad de los ministros y departamentos para otorgarles una mayor autoridad en las áreas funcionales;
- separar la adopción de políticas y las actividades de realización de los programas;
- promover las innovaciones y la asunción de riesgos atenuando algunas trabas del servicio público impuestas a los gerentes;
- dar un mayor grado de eficiencia a las organizaciones mejorando su administración de los recursos humanos;
- realizar proyectos para experimentar nuevas opciones de trabajo como el trabajo a distancia.

Estas iniciativas han contribuido a ciertas reestructuraciones importantes de organizaciones del sector público. Sirva de ejemplo la creación de organismos operativos especiales para la realización de determinados programas estatales.

Estos organismos cuentan con un entorno político estable y son plenamente responsables de la realización de un programa operacional. Los organismos especiales de explotación, a los que se asignan una misión, un mandato y un presupuesto claramente definidos, están obligados a funcionar de una manera eficiente utilizando muchas prácticas del sector privado. Están separados de las funciones de elaboración de las políticas del departamento del que proceden, pero actúan en el marco de un objetivo claramente determinado en un «memorando de entendimiento». Se les otorgan amplias exenciones de las limitaciones del servicio público en cuestiones de presupuesto, mantenimiento de los superávits de explotación de un año a otro, y en las políticas de personal y de otra índole.

Otros cambios estructurales entrañan la disminución del número de niveles de dirección, eliminando los mandos intermedios y haciendo ajustes en los procedimientos presupuestarios mediante la supresión de las distinciones entre los presupuestos para remuneraciones y los presupuestos de explotación. Existen también numerosas iniciativas para mejorar la gestión de personal mediante la introducción de teorías modernas de gestión relacionadas

Recuadro 20.2 Reinención del gobierno estatal

Los diez principios:

1. Gobierno catalizador: llevar el timón, más que remar
2. Gobierno propiedad de la comunidad: otorgar poderes, más que prestar servicios
3. Gobierno competitivo: inyectar competencia en la prestación de los servicios
4. Gobierno movido por misiones: transformar las organizaciones que se mueven por reglas
5. Gobierno orientado a los resultados: financiar los resultados y no los insumos
6. Gobierno impulsado por los clientes: satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia
7. Gobierno empresario: ingresar, más que gastar
8. Gobierno previsor: prevenir, más que curar
9. Gobierno descentralizado: de la jerarquía a la participación y al trabajo en equipo
10. Gobierno orientado hacia el mercado: impulsar el cambio a través del mercado

Fuente: D. Osborne y T. Gaebler: *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (Nueva York, Plume, 1993).

con la calidad y el servicio a los clientes, el otorgamiento de poderes concretos, la formación y el aprendizaje, el trabajo en equipo, etc.

Reinención del gobierno estatal

David Osborne y Ted Gaebler han manifestado de manera concisa lo que muchos otros especialistas y profesionales han creído, a saber: que es preciso reinventar el gobierno estatal³. No puede haber una sociedad próspera y democrática sin un gobierno fuerte y eficaz. Lo que se plantea no es sector privado y gestión privada frente a sector público y gobierno, sino una sinergia entre ambos sectores, cada uno de los cuales desempeña las funciones que mejor puede cumplir en interés de toda la comunidad y presta los servicios que puede prestar con mayor eficacia. Las críticas contra el gobierno estatal han estado de moda, pero son estériles. Lo que se necesita son propuestas constructivas y factibles, para lo que es preciso reinventar el gobierno estatal. Osborne y Gaebler sugieren tres principios generales, o directivas, que ponen de relieve cómo pueden las organizaciones públicas estructurarse y pasar de la centralización a la descentralización, de los monopolios a la competencia, de los mecanismos burocráticos a los mecanismos del mercado y de la financiación de insumos a la financiación de productos o resultados (recuadro 20.2).

20.3 El entorno del sector público

La mayor parte del trabajo de consultoría en el sector público se lleva a cabo en áreas especiales y requiere conocimientos teóricos y prácticos especializados. Simultáneamente, el trabajo y las necesidades de consultoría de todos los organismos estatales y públicos comparten ciertas características comunes, que reflejan su carácter público. Algunas de las características se examinarán en la presente sección.

La adopción de decisiones en el sector público

La adopción de decisiones en el sector público es el proceso que produce una respuesta de un gobierno o de un organismo público a una cuestión social o administrativa.

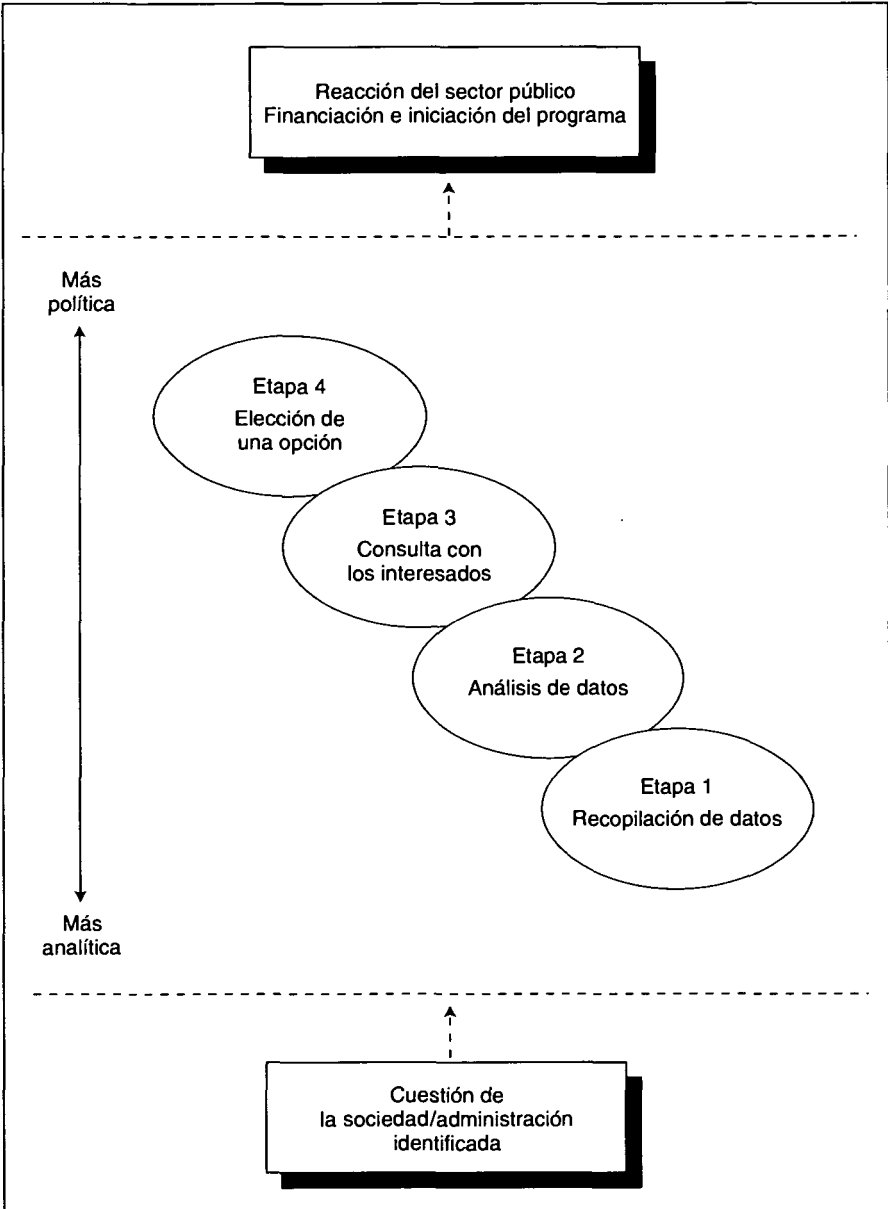
Las cuestiones sociales están representadas por los problemas o las posibilidades sociales o económicos que requieren una acción colectiva de la sociedad, en general por medio de un programa u organismo estatal. Los programas estatales —ya sean los servicios producidos u organizados por el Estado, programas reguladores o subvenciones económicas a particulares o empresas— requieren una meticulosa planificación y organización.

Las cuestiones administrativas son problemas o posibilidades relacionadas con la maquinaria estatal. Un Estado es un gran sistema administrativo, organizado para prestar diferentes tipos de servicios o realizar programas reguladores. Como sucede con cualquier gran sistema administrativo, debe establecer una estructura orgánica, políticas y procedimientos. Debe asimismo organizar una multitud de servicios administrativos. Estos servicios administrativos pueden o no afectar al público en general, pero su calidad y productividad influyen intensamente en la eficiencia y en la imagen de todo el sector público.

La figura 20.1 ilustra el proceso (simplificado) por medio del cual las administraciones públicas atienden a las cuestiones sociales y administrativas y adoptan un programa particular. El proceso se inicia cuando surge una cuestión en la sociedad o en la maquinaria del Estado. La adopción de decisiones en el sector público suele estar constituida por cuatro etapas principales, en cada una de las cuales puede plantearse una demanda de asistencia de un consultor de empresas.

Para entender la índole de la cuestión, hace falta reunir datos (etapa 1). La índole de muchas cuestiones públicas implica que la cuestión es frecuentemente compleja y que la recopilación de datos es amplia. Los datos se pueden recopilar de fuentes secundarias o puede requerirse la reunión de datos primarios mediante encuestas u otros medios. Es particularmente importante entender el alcance de la cuestión que se está examinando y los elementos de la decisión que tendrán que ilustrar los datos recopilados. Estos factores condicionan la extensión, profundidad y naturaleza de la reunión de

Figura 20.1 El proceso de adopción de decisiones en el sector público



datos, aportando parámetros que son esenciales para la eficacia de esta actividad.

Los datos recopilados se analizan a continuación (etapa 2) para elaborar diferentes estrategias con respecto a un programa. Una vez más, este análisis puede ser relativamente sencillo o muy complejo, según la índole de la cuestión.

Las consultas celebradas con los participantes (etapa 3) no son específicas de la adopción de decisiones públicas, pero tienen una importancia excepcional en el sector estatal. Inevitablemente las cuestiones que atañen a la sociedad y algunas cuestiones administrativas afectan a un elevado número de personas de diferentes maneras. Identificar y consultar a los interesados, tanto si forman parte de la administración pública como de la sociedad, puede ser esencial para ponderar las opciones y el éxito final de un programa. Debido a la politización del proceso de adopción de decisiones, este elemento puede ser un requisito previo para la elección de una opción.

Cuando se han completado las tres etapas precedentes, se elige una opción (etapa 4) a partir de la cual se elaborará un programa. Este proceso de selección está fuertemente influido por las opiniones de todos los interesados, entre los cuales cabe mencionar al gobierno en ejercicio, al público en general, a grupos especiales de intereses y al conjunto de los funcionarios públicos. Si bien unas consultas y una recopilación y análisis de datos atinados pueden facilitar de modo considerable la adopción de decisiones, éstas se basan en los valores y, a diferencia de la mayoría de las decisiones adoptadas en el sector privado, deben responder a muchos intereses y criterios opuestos.

Una vez que se ha adoptado una decisión, debe plasmarse en un programa de meticoloso diseño, ejecución y posterior evaluación. Esta última puede conducir a ajustes en el programa mediante un nuevo diseño. Es posible que una iniciativa concreta no pase por todas las etapas descritas, pero en general toda iniciativa importante debe pasar por el proceso completo. Como se indica en la figura 20.1, el proceso se hace más político a medida que avanza hacia las etapas de la adopción de decisiones.

La función de la política

Los procesos fundamentales de la adopción de decisiones en el sector público son políticos, incluso si las cuestiones de que se trata son altamente técnicas. Las decisiones administrativas secundarias, en apariencia sin ninguna repercusión o significado político, pueden entrañar también criterios políticos y politizarse en ciertas circunstancias. Los administradores de categoría superior y experimentados pueden insistir en su independencia y en sus planteamientos no políticos con respecto a las decisiones, pero la política está omnipresente y el poder de los partidos políticos y de sus coaliciones configura la adopción de decisiones en el sector público mediante los nombramientos de personal de categoría superior, reorganizaciones, aumentos y recortes presupuestarios, cambios legislativos, decisiones adoptadas por el consejo de ministros e intervenciones personales de los políticos más o menos directas.

En las prácticas de adopción de decisiones de diversas administraciones públicas, cabe observar dos tendencias opuestas.

Por un lado, en aras de la eficiencia y del mejoramiento del rendimiento, muchos gobiernos están destacando la independencia relativa de sus organismos encargados de actividades y servicios económicos particulares. Ese enfoque se ha aplicado cada vez más a los servicios y a las empresas públicas.

Por otro lado, ha habido una tendencia a politizar el servicio civil y a aumentar el número de nombramientos en el sector público efectuados en función de criterios políticos en primer lugar (o como complemento de los criterios técnicos). De este modo se puede realzar la independencia y la responsabilidad de un organismo con respecto a la recuperación de los costos, pero la alta dirección ha sido elegida, y será juzgada, por criterios establecidos por el partido político o la coalición principal.

Objetivos sociales

Un requisito esencial de la adopción de decisiones políticas es el equilibrio de los objetivos económicos y sociales en la elaboración y puesta en práctica de programas públicos, y la utilización de consultores en su apoyo. Los objetivos sociales pueden abarcar el desarrollo de determinadas regiones, promoción de la pequeña empresa, creación de empleo y prestación de servicios en favor de grupos minoritarios, distribución equitativa de contratos y compras, etc.

Apoyo de los consultores

Estos factores dan una dimensión diferente a la relación entre el consultor y el cliente, algunos de cuyos elementos se resumen en el recuadro 20.3.

La complejidad de las cuestiones del sector público y las relaciones entre cliente y consultor dan origen a proyectos de consultoría bastante difíciles. A título de ejemplo, en el recuadro 20.4 se describe la intervención de un consultor en el área de las reglamentaciones de seguridad de los ferrocarriles.

Procedimientos de compras públicas

La selección y contratación de consultores, como las de otros servicios y bienes, se inserta en la esfera de las compras públicas y tiene que respetar los criterios y las normas aplicados a las compras del sector público en general. En el capítulo 7 y en el apéndice 1 se ha hecho una descripción general de la selección de los consultores. ¿Qué es, por tanto, lo específico del sector público?

Invariablemente predomina la utilización de procedimientos formales y definidos. Es probable que exista un documento oficial, publicado por un organismo estatal, en donde se describan los procedimientos y criterios de la selección de consultores y se aporte información y pautas adicionales, formularios de contratos, etc.

Los motivos para emplear procedimientos formales en el sector público se pueden resumir como sigue:

Recuadro 20.3 La relación entre el consultor y el cliente en apoyo de la adopción de decisiones

Cuestión	Sector privado	Sector público
1. Identificación del cliente	Clara o casi clara	Difícil
2. Naturaleza del cliente	Persona o grupo pequeño	Muchas personas o grupos
3. Objetivos del cliente	Límites y metas relativamente claros	Multidimensionales y complejos; límites irregulares
4. Metodología	Importante, pero a menudo menos que los resultados	Muy importante, en especial la consulta y la concesión de facilidades
5. Restricciones	Relativamente pocas, conocidas	Muchas, difíciles de determinar
6. Responsabilidad por decisión	Personal, de grupo pequeño	Colectiva, del grupo grande
7. Adopción de decisiones	Basada en criterios comerciales objetivos	Política, basada en valores
8. Documentación/informe	No siempre importante	Muy importante; un documento público
9. Resultados	Normalmente mensurables	A menudo no mensurables
10. Evaluación	No regular	Regular y compleja
11. Realización	Casi inmediata	Incierta; depende de la voluntad política, la asignación de recursos, etc.

- dar a todos los candidatos elegibles las mismas posibilidades;
- aumentar la probabilidad de descubrir y elegir al consultor más idóneo;
- efectuar una selección «transparente» y menos propensa a la crítica, y reducir los peligros de favoritismo, nepotismo y corrupción;
- armonizar los métodos utilizados y distribuir las experiencias positivas entre diversos departamentos estatales y organismos públicos;
- mejorar la calidad global de la selección y nombramiento del consultor en un entorno del sector público complejo ⁴.

Bancos de datos. Muchas organizaciones del sector público mantienen un banco de datos para registrar a los consultores. Estos bancos son vastos y pueden tener miles de consultores y empresas de consultoría archivados, inscritos por sectores de capacitación. En algunos casos la inscripción en el banco de datos pertinente es un requisito previo para recibir solicitudes de propuestas o ser elegible para prestar servicios.

Ofertas competitivas. Según la envergadura de un cometido de consul-

Recuadro 20.4 Minicaso: la reglamentación de la seguridad de los ferrocarriles en el Canadá

En el Canadá existen varias compañías ferroviarias del sector privado y del sector público. Estas compañías están sometidas a la jurisdicción reglamentaria de un órgano estatal. El Gobierno del Canadá realizó un examen de su programa de seguridad en los transportes. La cuestión principal fue la siguiente: ¿son los reglamentos y los programas vigentes adecuados para garantizar la seguridad pública? Como resultado de una serie de descarrilamientos, existe una preocupación pública por el nivel de seguridad en la red ferroviaria del Canadá.

Los consultores tuvieron que abordar muchas cuestiones sociales, económicas y administrativas, entre las que cabe mencionar las siguientes:

1. ¿Qué es un nivel aceptable de seguridad? ¿Cómo se puede definir y medir?
2. ¿Cuáles son las repercusiones económicas del programa de reglamentación del Estado? ¿Cuáles son los costos y los beneficios? ¿Quién debe pagar estos programas?
3. ¿Cuál debe ser el contenido de un programa de seguridad ferroviaria nacional?
4. ¿Están los programas estatales adecuadamente diseñados, organizados y dotados de suficiente personal?
5. ¿Cuál debe ser la asignación adecuada de fondos entre los diferentes programas reguladores, tales como la inspección y la investigación de los accidentes?
6. ¿Cómo percibe el público los programas reguladores de la seguridad?

La labor del consultor incluyó: un análisis estadístico de los datos de los accidentes para medir las tendencias; el estudio de todos y cada uno de los múltiples programas de seguridad, con evaluación y rediseño de ser necesario; solicitud de información a la compañía ferroviaria sobre sus programas de mantenimiento preventivo y otros programas de seguridad; consulta a los grupos de intereses (sindicatos y grupos especiales de intereses) para entender sus preocupaciones; conceptualización de los criterios metodológicos relativos a la reglamentación de las prácticas de seguridad de las empresas comerciales; definición de la función del Estado en la administración de la seguridad en los ferrocarriles canadienses; elaboración de un programa nacional de seguridad ferroviaria; concepción del programa de seguridad por la autoridad reguladora; creación de una estructura orgánica, niveles de dotación de personal, clasificación de empleados, presupuestos de diferentes programas, etc.

Los consultores dieron a la luz trece informes diferentes. Todos eran públicos. El programa nacional de seguridad ferroviaria fue examinado por la compañía ferroviaria, los grupos de intereses, el subcomité competente del Parlamento y otros órganos, y aprobado por el Ministro de Transporte. Era muy difícil determinar los límites del proyecto, y preguntas como «¿cuál es el nivel de seguridad?» eran espinosas y difíciles de estudiar metodológicamente. En el marco de la autoridad reguladora, la responsabilidad resultaba difusa.

En resumen, este proyecto demuestra las características típicas de un proyecto de consultoría en el sector público.

toría propuesto, se solicitan ofertas competitivas de empresas de consultoría o consultores individuales. Los documentos de oferta deben ajustarse normalmente a unas especificaciones detalladas: la falta de cumplimiento de esas especificaciones provoca la descalificación del ofertante. Los procedimientos de evaluación de esas ofertas en general se ajustan también a la dimensión

del cometido propuesto: el ofertante conoce en general los criterios y a menudo los resultados.

Restricciones presupuestarias. En ocasiones se impone una restricción presupuestaria estricta que limita la magnitud del cometido o que predetermina su calendario.

Discreción empresarial. A pesar del predominio de los procedimientos regulares, la adquisición por el sector público de servicios de consultoría no es totalmente inflexible. Por regla general, se pueden asignar pequeños cometidos por selección directa. En algunos casos el nombramiento de consultores que han desempeñado un trabajo de manera satisfactoria puede autorizarse para otros servicios relacionados con el empleo anterior. De lo contrario, se aplica la preselección y el establecimiento de una lista de los candidatos preseleccionados, lo que garantiza que todos los candidatos elegibles poseen las calificaciones necesarias.

Grupos de consultoría internos

En la comercialización de sus servicios al sector público, los consultores de empresas deben tener en cuenta la presencia frecuente de grupos de consultores internos en las organizaciones del sector público (véase también la sección 2.5). Estos grupos existen en muchos países, aunque su número ha ido decreciendo. Algunos de ellos aportan servicios de consultoría gratuitos a clientes estatales, mientras que otros cobran honorarios (por regla general subvencionados) por sus servicios. El abanico de los servicios prestados varía mucho: algunos grupos sólo prestan servicios limitados, como de personal y de auditoría, pero otros cubren una gama muy amplia de servicios.

Los procedimientos que aplican los gerentes del sector público para comprar los servicios de grupos de consultores internos son distintos y en general más sencillos que los aplicados a las compras del sector privado. La mayor parte de los grupos de consultoría internos complementan sus propios recursos subcontratando a consultores del sector privado y pueden, en consecuencia, ser valiosos clientes para los consultores del sector privado. Algunos grupos de consultores internos contratan también a otros consultores por cuenta de una agencia y proporcionan información a la administración pública sobre las tasas de consultoría competitivas. En las raras ocasiones en que un grupo de consultores internos tiene un régimen de dependencia de los ingresos íntegros (es decir, se autofinancia), puede proporcionar una norma para establecer tasas diarias razonables en los contratos de consultores por el Estado.

20.4 Factores positivos para la consultoría en el sector público

El peor error que puede cometer un consultor al incorporarse en el sector público es creer que la sólida experiencia del sector privado basta para dar to-

das las respuestas. En realidad, basarse en los conocimientos prácticos de gestión del sector privado es una de las principales maneras que existen hoy en día para mejorar la gestión pública. Sin embargo, observadores experimentados del entorno del sector público son también conscientes de las diferencias en el grado de complejidad, fuerzas impulsoras y obstaculizadoras, límites temporales y de recursos, relaciones jerárquicas, motivaciones individuales y otros factores que representan una diferencia significativa entre los procedimientos y organizaciones del sector público y los del sector privado.

Creación de un nicho

Muy pocas empresas de consultoría pueden proporcionar toda la gama de servicios que consume el sector público. En consecuencia, los consultores tienen que elegir su nicho y su posición propios como expertos en ese sector. Existen diversas maneras de definir un nicho:

- por criterios territoriales;
- por nivel de administración pública (organismos federales, provinciales o estatales, locales o del Estado);
- por sector (salud, educación);
- por especialización funcional (tecnología de la información, estadística, finanzas);
- por especialización metodológica (identificación de problemas, facilitación de reuniones, gestión del cambio, encuestas);
- o mediante diversas combinaciones de estos criterios.

Para competir dentro del nicho elegido, los consultores tienen que elaborar una estrategia basada en la diferenciación entre los productos con respecto a otras empresas. Un interés claramente comunicable por la empresa es esencial para que la consultoría tenga éxito en el sector público.

Comprensión del entorno del sector público

Uno de los factores más esenciales y que consume más tiempo para promover una práctica de consultoría del sector público positiva consiste en comprender íntegramente qué entorno trata de instaurar el sector público. Esto requiere una profunda comprensión de las cuestiones internas y externas que afrontan las organizaciones del sector público; en otras palabras, todos los factores examinados en el presente capítulo. La interacción de estas cuestiones, unida a las políticas estatales, define el marco de riesgos y recompensas para los gerentes del sector público y dicta las necesidades de consultoría actuales.

Si no todos, al menos la mayor parte de los problemas del sector público están incluidos en cuestiones sociales, económicas, políticas o administrativas más amplias. Es muy importante entender la índole del problema y toda su complejidad. El problema planteado es a menudo engañosamente sencillo

y algunas veces resulta necesario establecer una definición del problema (con los diversos interesados) en el proceso de consultoría. Un problema con determinación insuficiente y un método insensible a las cuestiones ambientales pueden dar origen a un cometido difícil de cumplir, sobre todo en sus últimas etapas.

Solidaridad con el cliente

Conviene establecer una relación de confianza y comprensión del cliente como persona. Muchos gerentes públicos son competentes y se dedican a su trabajo, pero están atrapados en sistemas que no estimulan un alto rendimiento, que dificultan los cambios y que requieren conocimientos y métodos especiales para producir una mejora. El consultor no sólo debe entender por qué unas cosas son posibles y otras no; debe simpatizar con el cliente y establecer una auténtica asociación para hallar las soluciones que el cliente puede aceptar como propias y defender ante sus superiores. Una actitud crítica negativa e indebida con respecto a los gerentes del sector público es contraproducente y obstaculiza la adopción de soluciones eficaces a los problemas.

Comercialización eficiente

La mayor parte de la comercialización en el sector público (promoción de las iniciativas y determinación de los proyectos de consultoría) se lleva a cabo por medio del establecimiento de redes y contactos personales. Una buena red sólo puede establecerse con el tiempo y para mantenerla se requieren esfuerzos constantes. Garantizará la selección directa (en un número reducido de casos) o la preselección e inclusión en una lista de preseleccionados del consultor (más a menudo). La mayor parte de los grandes cometidos en el sector público se otorgan sobre la base de licitaciones y la proporción de empresas que obtiene el contrato en una licitación varía, pero no es muy elevada, mientras que la preparación de esas propuestas es cara y larga. En consecuencia, es prudente que los consultores establezcan un procedimiento eficiente para competir en las licitaciones y aumentar al máximo sus posibilidades de repetir un contrato, lo que resulta menos caro que obtener un nuevo encargo. Conviene que una buena proporción de los cometidos proceda de una única fuente, directamente de los contratos otorgados: estos mandatos suelen ser de escasa importancia, pero no suele resultar caro obtenerlos y permiten a los consultores establecer y conservar buenas relaciones con los clientes.

Prioridad a las consultas: búsqueda de soluciones pragmáticas

Muchos consultores experimentados observarán que en el sector público los problemas «de personas» y «de procedimientos» imperan sobre los

problemas «técnicos». Es importante adoptar un método con respecto a un proceso que incluya una consulta completa y la comunicación con todos los interesados. Es posible que los consultores sean excesivamente idealistas o que traten de recomendar las mejores soluciones desde un punto de vista teórico. Aunque el hallazgo de la «mejor» solución ofrece una satisfacción académica, importa más encontrar soluciones que sean prácticas, aceptables y que tengan una buena posibilidad de aplicarse. Una recomendación que desemboca en un cambio real vale más que muchos informes elegantes que se cubrirán de polvo en una estantería.

Una consulta a fondo garantizará que las conclusiones y recomendaciones no sorprendan a los interesados, aun cuando en los problemas sociales es poco frecuente que todos los interesados estén satisfechos de una recomendación.

Aplicación del conjunto correcto de recursos

Un problema del sector público suele ser la multidimensionalidad. Por este motivo, un equipo de consultoría debe incluir la mezcla atinada de recursos. Se suelen necesitar tres tipos de recursos:

- «técnicos» (para proporcionar un apoyo metodológico);
- «procedimientos» (para orientar la consulta y la comunicación); y
- «experiencia» (los que conocen bien el sector pueden tener las mismas ideas que los directores y pueden reemplazar con ventaja a las profundas memorias colectivas de la mayor parte de las organizaciones del sector público).

El jefe del equipo de consultores debe elegirse teniendo en cuenta las necesidades primordiales del proyecto.

Dirección de los cometidos

Como ocurre con todas las consultorías, los cometidos que conciernen al sector público deben administrarse para tener en cuenta la calidad, la programación y el presupuesto. Quizá el mayor peligro de trabajar en el sector público reside en la presupuestación insuficiente y las previsiones inadecuadas del tiempo necesario para trabajar con los interesados y para aplicar el proceso de adopción de decisiones en general. En el proceso de consulta con los interesados no existen atajos y, si se descuida este proceso, las consecuencias pueden ser penosas. Otra característica de la mayor parte de los contratos con el sector público es la necesidad de producir informes bien editados: estos documentos son, o pueden ser habitualmente, hechos públicos, por lo que vale la pena prestar atención y dedicar tiempo a su producción.

Determinación de los precios de los servicios

La determinación de los precios de los servicios es importante para comercializar la consultoría entre las organizaciones del sector público. En las

solicitudes de propuestas se suele pedir una información muy detallada sobre la determinación de los precios, con inclusión de las dietas de los consultores individuales encargados de proyectos y el tiempo que dedican los consultores individuales a las tareas. Muy a menudo los reglamentos establecen un máximo o un conjunto de dietas, y frecuentemente éstas son inferiores a las del mercado en el sector privado (véase el capítulo 26).

Creación de una imagen

Es difícil establecer una práctica atinada en la consultoría de empresas relativa al sector público. Una buena empresa crea un equipo capaz de proporcionar servicios de calidad a quienes lo soliciten y se crea una reputación de proporcionar servicios excelentes a los clientes y de aportar soluciones duraderas a los problemas. Gracias al éxito logrado con los cometidos, una empresa adquiere una reputación y crea una buena imagen en su clientela. Una empresa no puede prestar buenos servicios a sus clientes, a menos que asigne por lo menos una pequeña parte de sus ingresos a la investigación. Esta investigación debe aportar una información esencial sobre las cuestiones del sector público, y los nuevos productos e ideas que son fundamentales para el desarrollo permanente de una empresa de consultoría. La investigación garantiza también la participación del personal en los problemas candentes que afrontan las organizaciones destinatarias del sector público, manteniendo al día su aprendizaje en el proceso. La publicación de los resultados de las investigaciones puede constituir un excelente instrumento de comercialización para la empresa de consultoría y reforzar su imagen. Una empresa debe asimismo apuntar a comunicar su experiencia positiva con los proyectos a través de artículos y conferencias públicas.

20.5 Areas especiales de la consultoría

Administración local

Muchas empresas de consultoría limitan sus actividades de comercialización a los niveles superiores de la administración pública (gobierno federal, provincial o estatal), y pierden de ese modo un mercado con un gran volumen en el nivel local. La administración local puede comúnmente proporcionar a los consultores la posibilidad de abordar problemas relacionados con planificación urbana, justicia penal, servicios sociales, planificación y desarrollo de infraestructura, y promoción de empresas locales. En el decenio de 1990 todos los niveles de la administración pública tropiezan con dificultades para financiar sus programas, pero para el ciudadano común esto resulta más evidente en la esfera de la administración municipal. Este es el nivel inferior de gobierno, acosado por una multitud de dificultades, que da la posibilidad de experimentar con nuevas ideas.

Recuadro 20.5 Qué se debe y qué no se debe hacer al asesorar a las administraciones públicas

Es positivo:

1. Mostrar que se tiene conocimiento de los métodos, procedimientos y procesos del organismo.
2. Demostrar un auténtico interés por el entorno del trabajo en el sector público y por las dificultades que afrontan los funcionarios públicos.
3. Aprender la jerga de los especialistas.
4. Entender cómo se mide al organismo.
5. Tratar a cada empleado público como un individuo, separándolo de los estereotipos estatales.
6. Hacer corresponder las calificaciones de su propio personal muy de cerca con las exigencias del organismo.
7. Reconocer que a menudo tomar decisiones lleva más tiempo que en las empresas.
8. Respetar las obligaciones del ejercicio fiscal.
9. Identificar y tener en cuenta la percepción del cliente de un buen empleo.

No dan resultado las recomendaciones de:

1. Abstenerse de métodos insistentes.
2. Evitar el diseño de proyectos que requieren una gran cooperación interdepartamental.
3. Limitarse a acabar un proyecto, pero «aflojar a la terminación», lo que sugiere revisar las etapas y actividades de seguimiento.
4. No tener al cliente plenamente informado y no hacerlo participar estrechamente en las tareas, incluso si éste trata de evitar la responsabilidad.
5. Subestimar la función del acuerdo escrito, especialmente con las prestaciones que se pueden realizar.

Fuente: Adaptado de W. P. Cordeiro y S.A. Bartik: «How to consult to government», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), otoño de 1993, págs. 20-24.

Las empresas y los servicios públicos

En el sector de la empresa pública del decenio de 1990, la mayor parte de las posibilidades de consultoría se originan en decisiones de los gobiernos de privatizar, tal como se ha examinado en la sección 20.1 y en el capítulo 21. No obstante, los consultores no deben pasar por alto a las empresas y los servicios públicos que permanecerán en el sector público o cuya privatización se ha aplazado por razones estratégicas, sociales, políticas, de seguridad nacional o de otra índole.

En esta esfera, la experiencia del sector privado es más aplicable y útil que en ninguna otra del sector público. Con todo, las administraciones públicas deben estar dispuestas a iniciar la gestión de las empresas y los servicios públicos como auténticas empresas y no como otros segmentos de los servicios estatales y públicos. Es posible que esto requiera una considerable reestructuración, el mejoramiento del rendimiento y la gestión de programas de desarrollo, vínculos empresariales eficaces con el sector privado y moti-

vación y remuneración relacionadas con el rendimiento. La desmonopolización, la desregulación y la supresión gradual de las subvenciones directas son esenciales y se ha señalado que la desmonopolización y la creación de un entorno competitivo tienen una mayor repercusión en el rendimiento y la eficiencia que la privatización.

El sector público en los países en desarrollo

Los consultores de empresas de todas las naciones tienen considerables posibilidades de prestar servicios a los sectores públicos de los países en desarrollo. Entre otras posibilidades concretas en estos países, cabe mencionar las siguientes:

- **Mejorar el rendimiento de las empresas públicas.** Las empresas públicas eran antes objeto de reverencia en estos países, pero ahora a menudo se las denigra por no haber estado a la altura de las expectativas, no haber sido suficientemente productivas y no alcanzar el rendimiento económico requerido. Hay quienes alegan que la causa profunda de este mal rendimiento económico reside en la propiedad estatal. En muchos casos esto es cierto y la privatización es una estrategia viable, pese a que no es posible lograr de la noche a la mañana una privatización masiva. Es evidente que en el proceso de privatización existen posibilidades de consultoría, como ya se ha dicho. Existe asimismo una fuerte demanda para mejorar la dirección de las empresas y los servicios públicos restantes que suelen ser grandes y estar descentralizados, y cuyas responsabilidades están mal definidas, con grandes gastos generales y controles excesivos.
- **Mejorar el rendimiento de las administraciones públicas.** Estos países suelen tener una maquinaria estatal mal organizada. Existe una falta general de descentralización de la administración federal a la administración estatal y local. La planificación está centralizada y no se autoriza una diversidad suficiente ni siquiera cuando es obviamente necesaria. Los servicios públicos, como los de salud, educación y justicia penal, no son eficientes. Existe una multiplicidad de instituciones, pero se desalienta la innovación y las instituciones no están bien administradas. El espíritu empresarial y la iniciativa individual se encuentran asfixiados por una estricta adhesión a políticas y procedimientos obsoletos.
- **Promover el sector del servicio voluntario y no lucrativo.** Este sector está desmoronándose por causa de conflictos religiosos y regionales, falta de recursos y abandono general. No obstante, puede desempeñar un papel destacado en el desarrollo económico y social si se mejoran su organización y gestión.
- **Crear grupos de consultores internos.** Varios países están haciendo enérgicos y extensos esfuerzos por mejorar sus sectores públicos (organizaciones muy grandes e importantes para generación de energía, salud, educación, transportes públicos regionales, etc.) y han elegido la vía de

establecer grupos internos de consultoría de empresas en un número creciente de servicios públicos.

Para suministrar servicios adecuados al sector público de los países en desarrollo, los consultores de empresas deben establecer estrategias con probabilidad de funcionar, entre las que se podrían incluir:

- la adopción de un enfoque a largo plazo y otro a corto plazo. No existen atajos para conseguir la aceptación en los países en desarrollo;
- un carácter adaptativo y no prescriptivo. Sólo en un alto nivel de generalización las técnicas de gestión son universales. Deben adaptarse con todo cuidado a las culturas locales y a las situaciones gerenciales;
- la función de instructor y capacitador y no de árbitro o de juez;
- la adopción de un enfoque de aprendizaje por medio de la acción con respecto a la capacitación, unido a la solución de los problemas prácticos concretos que afrontan los organismos públicos;
- la adquisición patente de una profunda comprensión de la cultura local y un respeto por la población.

Si bien existe un elevado número de personas instruidas e informadas en los países en desarrollo, la mayor parte de ellas no han tenido la posibilidad de aplicar sus conocimientos a la solución de problemas prácticos de gestión. Las organizaciones han tendido a sofocar la innovación, desalentando la experimentación y el cambio. La formación ofrece sólo una solución parcial, al carecerse del conocimiento de métodos y técnicas. Muy a menudo la solución de estos problemas reside en la creación de una atmósfera favorable y de adhesión al cambio, y en ilustrar cómo unas formas distintas y más flexibles de gestión pueden producir grandes dividendos: una función de consultoría auténtica.

La gestión pública en Europa central y oriental

En su marcha hacia la economía de mercado y la democracia política, los países de Europa central y oriental no pueden evitar un cambio total de sus sistemas de administración pública y servicios. La extensión y la profundidad de los cambios requeridos no tienen precedentes. La cuestión no consiste sólo en la reestructuración y reconstrucción de la administración pública para que atienda a nuevas funciones y responsabilidades, sino en una concepción totalmente diferente de las funciones fundamentales del Estado en el desarrollo de la sociedad moderna. Existe la necesidad de un cambio radical de orientación de los principios, procedimientos y hábitos de trabajo de la economía dirigida hacia la facilitación y la regulación de funciones y conceptos del servicio público propios de una economía de mercado y de una sociedad democrática. Los cambios de estructura y procedimiento serán importantes. Los cambios en los conocimientos técnicos, las actitudes y el comportamiento serán trascendentales.

El papel de los consultores extranjeros y nacionales en este proceso puede ser enorme. Los consultores extranjeros pueden ayudar a transferir la experiencia de la gestión pública de los países democráticos utilizando diversas formas de gobierno. Pueden también ayudar a promover métodos de colaboración y participación para resolver los problemas, introducir cambios estructurales y reformar la educación y la formación de los funcionarios públicos. No obstante, sólo los consultores con un excelente conocimiento de la gestión pública en sus propios países y en otros países democráticos deberían participar en esta tarea. Los consultores nacionales deben ayudar a ajustar la experiencia extranjera a las características del país, y contribuir a identificar las actitudes y costumbres heredadas del Estado anterior y de las que habrá que desprenderse. Además, la participación activa en la transformación de la gestión pública proporciona posibilidades de aprendizaje excepcionales para los consultores de empresas nacionales, tanto externos como internos.

20.6 Perspectivas futuras

El actual movimiento de privatización y las demandas de una administración pública más reducida liberarán al sector público de actividades y servicios para los que el sector privado es más idóneo, o que se pueden suspender sin causar daños a la comunidad. A la inversa, aumentará la demanda y la presión con respecto a servicios que sólo pueden realizar con eficacia las administraciones públicas. La mayor complejidad de la relación entre la vida económica y la vida social y el creciente número de cuestiones en que la comunidad está vitalmente interesada requerirán nuevas funciones y servicios estatales, así como mejoras constantes en la calidad y productividad de los servicios.

De ahí que, aunque el sector público ya ha pasado a ser un usuario importante de servicios de consultoría de empresas, no es disparatado predecir que en los años próximos habrá un mercado en crecimiento para los consultores. Aun cuando el inicio puede a veces resultar difícil y aumenten las exigencias de competencia y calidad en el servicio de los consultores, existen muchas posibilidades de nuevos negocios y de un considerable aumento de contratos repetidos. La calidad del trabajo, la fiabilidad, el nivel de servicio al cliente y las buenas relaciones con éste serán particularmente importantes. Los clientes buscarán consultores cuyas características correspondan a criterios especiales de impulsión de los procesos y/o de sectores y que puedan presentar un historial de rendimientos probados al servicio del sector público. Los responsables de decisiones en el sector público desearán obtener un valor por su dinero al igual que sus homólogos del sector privado.

El mercado continuará siendo complejo y difícil, pero estimulante y provechoso. El trabajo con clientes del sector público no debe considerarse como una oportunidad ocasional para ganar ingresos adicionales, sino como

una opción estratégica que se ha de reflejar en la competencia, las relaciones y la imagen de la empresa de consultoría.

¹ D. Osborne: «Reinventing government», en *Public Productivity and Management Review* (San Francisco), vol. XVI, núm. 4, verano de 1993, pág. 350.

² Véase M. Hammer y J. Champy: *Re-engineering the corporation* (Nueva York, Harper Business, 1993), y capítulos 4 y 22 del presente libro.

³ D. Osborne y T. Gaebler: *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (Nueva York, Plume, 1993).

⁴ M. Kubr: *How to select and use consultants: A client's guide*, Management Development Series núm. 31 (Ginebra, OIT, 1993), págs. 99-100.

La demanda de asesoramiento técnico, financiero y jurídico sobre la privatización —transferencia sistemática de empresas y activos propiedad del Estado y actividades dirigidas por el Estado al sector privado— constituye un mercado importante de consultoría. Comenzó en el Reino Unido y se extendió rápidamente a más de cincuenta países, que ahora cuentan con programas activos de privatización.

En su transición a una economía de mercado, los países de Europa central y oriental recurren a una privatización masiva como principal estrategia. En el mundo en desarrollo, muchos gobiernos que antes se limitaban a discursos sobre la importancia del sector privado han venido adoptando una privatización en gran escala. Entre los países desarrollados occidentales, países como Italia, Francia o Suecia están recurriendo a la privatización por razones como las restricciones presupuestarias y el aumento de la oposición del público a pesadas subvenciones estatales. El mayor esfuerzo en favor de la privatización en un país lo ha realizado hasta ahora Alemania, donde en los cuatro años siguientes a la reunificación el *Treuhandanstalt* (el organismo de privatización) vendió más de 13 000 empresas estatales de Alemania oriental al sector privado.

El objetivo del presente capítulo consiste en examinar los problemas especiales de la consultoría en el sector de las privatizaciones, como el mercado del asesoramiento sobre la privatización y las tareas especiales de los consultores en los proyectos de privatización.

21.1 Los clientes principales

Los principales clientes son los Estados como propietarios de compañías y bienes que se han de privatizar. Para alcanzar la privatización, la mayoría de los ministerios y otras instituciones estatales se valen de expertos externos. Esto ofrece amplias posibilidades para que asesores profesionales traten de obtener contratos de prestación de servicios de los gobiernos en los ámbitos

de la contabilidad y los asuntos jurídicos, procedimientos de privatización, reestructuración de las empresas, estudios sectoriales y de viabilidad, capacitación de directivos y empleados, y creación de una infraestructura eficaz de economía de mercado.

Las metas de un gobierno, una vez que ha optado por la privatización, incluyen las siguientes:

- aumento de la dimensión y el dinamismo del sector privado;
- atracción y facilitación de inversiones en el sector privado de fuentes nacionales y extranjeras;
- generación de ingresos para el Estado;
- liberación de recursos públicos para inversiones urgentemente requeridas en infraestructura y programas sociales;
- reducción de la carga administrativa del Estado; y
- logro de una transformación radical de una economía controlada por el Estado a una economía dirigida por el mercado (los países del ex bloque comunista).

El ministerio más interesado en la privatización suele ser el de Hacienda puesto que debe aportar los fondos para apoyar a las empresas y administrar también la distribución de los ingresos de la privatización. El ministerio del sector o de la rama de actividad pertinente podrá también estar interesado en deshacerse de todo un sector o de cierto número de compañías. Por otro lado, el ministerio de un determinado sector puede a veces tratar de obstaculizar la privatización de compañías porque, cuando queda completado el proceso de privatización, la importancia como un «ministerio de cartera» disminuye e incluso podría quedar abolido y es posible que algunos funcionarios pierdan su puesto de trabajo. Para evitar este atasco, en algunos países los gobiernos han preferido dismantelar ciertos ministerios sectoriales antes de lanzar programas de privatización.

En varios países, los principales clientes de los servicios de asesoramiento son el ministerio encargado de la privatización, el organismo encargado de la privatización o el organismo encargado de los bienes del Estado, que son responsables por ley de la puesta en práctica de las privatizaciones, aun cuando no siempre son los propietarios directos de las empresas. Esto podría provocar conflictos con el ministerio del sector que posee y que supervisa técnicamente las empresas, si tiene otras o diferentes prioridades y opiniones con respecto al enfoque de la privatización.

En muchos casos el consultor es contratado por la dirección de una empresa pública que está preparándose para la privatización. Puede haber diversas situaciones y previsiones. La empresa puede solicitar ayuda para preparar un programa técnico, jurídico y financiero de reestructuración con el fin de presentarlo al ministerio encargado de la privatización en un proyecto. La dirección de la empresa puede recurrir a los conocimientos especializados del consultor para asegurarse de que se presta la debida consideración a todas

las posibilidades importantes y de que el proyecto de privatización propuesto no se rechazará por causa de su mala preparación y calidad. Por otro lado, quizás se requiera la opinión de un experto independiente que confirme que las propuestas de privatización son correctas y justas. La tarea del consultor podrá consistir en dar esa opinión al organismo encargado de aprobar el proyecto de privatización.

La privatización conduce en algunos casos al cierre de compañías no viables que antes se sostenían gracias a las subvenciones y protección del Estado. La dirección de la compañía y en la mayoría de los casos también los sindicatos que representan a los trabajadores pueden interesarse en demostrar que la privatización es un error. Consciente de las dificultades, la dirección de la empresa tratará de evitar o aplazar cualquier iniciativa del Estado orientada a la privatización. En estos casos el consultor debe ayudar al gobierno a explicar al público que el cierre de una empresa que produce pérdidas puede liberar activos para una utilización más productiva y reducir la carga financiera sobre la economía y los contribuyentes.

Convencer a los directivos y a los empleados de que su empresa no tiene futuro es más difícil, especialmente si no están al tanto de la situación real en los mercados internacionales y tienen una alta opinión poco realista de las capacidades potenciales de su empresa para hacer mejoras técnicas y aumentar su eficiencia. Es posible que el consultor tenga que realizar esta tarea delicada y a menudo penosa, incluso si ha sido contratado por la propia empresa y no por un sector o ministerio encargado de la privatización.

Muchos consultores son contratados por compradores potenciales que tratan de hacer adquisiciones interesantes de antiguas compañías públicas o de partes de ellas. En este caso, un consultor ayudará al cliente a aumentar al máximo los beneficios de una adquisición mediante la preparación y el asesoramiento eficaces sobre la compra del Estado.

21.2 Características de los asesores sobre privatización

Muchos gobiernos, instituciones internacionales y empresas suelen elegir a consultores de empresas como sus principales asesores con respecto a la privatización. Sin embargo, los contables, los bancos de inversión o los abogados (véase también la sección 2.6) han realizado un gran trabajo en la esfera de la privatización, aunque su competencia sólo abarca alguno de esos aspectos.

Las empresas de contabilidad han sido muy activas en la promoción de su actividad en la esfera de la privatización debido a que pueden satisfacer la primera necesidad de las administraciones públicas o las empresas, a saber: un buen conjunto de cuentas y la auditoría financiera independiente de una empresa que se va a privatizar. No obstante, los planes y procedimientos uni-

formas de contabilidad no nos permiten pensar sino en términos financieros y contables. En consecuencia, las grandes empresas internacionales de contabilidad, con inclusión de las del grupo de los «Seis Grandes» y otras se ocupan de proyectos de privatización por medio de equipos multidisciplinares, procedentes de sus divisiones de contabilidad/auditoría y de sus servicios de consultoría gerencial y empresarial.

Los *bancos de inversiones* brindan asimismo servicios en relación con la privatización y han participado en muchos proyectos importantes. Por definición se limitan a prestar asesoramiento y a proporcionar servicios en las esferas de la ingeniería financiera, fuentes de financiación, servicios bancarios y préstamos a corto o largo plazo. Si una compañía va a ser privatizada por un ofrecimiento público inicial en la bolsa de valores o por medio de una colocación privada, la asistencia de uno o más bancos de inversión puede resultar esencial, por causa de su experiencia en los mercados de capitales y de su capacidad de colocar el capital de la compañía privatizada en una bolsa de valores para atenuar las fluctuaciones del precio de la acción. A la inversa, un banco de inversiones puede carecer de la información y los conocimientos especializados necesarios para valorar la compañía y quizás no disponga de los conocimientos y la comprensión necesarios en la industria-sector. En particular, los bancos de inversiones que se especializan en fusiones y adquisiciones tienden a concentrarse en la transacción financiera de los acuerdos de privatización.

Varios *despachos de abogados* se han incorporado también en el mercado como asesores en materia de privatización, pero tienden a concentrar su trabajo en el entorno reglamentador, el gobierno de la empresa, las leyes y reglamentos que influyen en la compañía o en su privatización, y los aspectos jurídicos de diversos contratos y acuerdos. Como las oficinas de abogados no suelen emplear a profesionales con conocimientos de base de gestión y estrategia financiera y empresarial, éstos tienden a concentrarse en asesorar a los gobiernos sobre legislación y a los vendedores y compradores sobre la documentación jurídica.

El consultor de empresas no desempeña ninguna de las funciones mencionadas dado que adopta una visión global y multidisciplinaria del sector y de la compañía, que abarca a todo el espectro de cuestiones relacionadas con una privatización. Este enfoque específico del sector significa evaluar la compañía desde el punto de vista de un inversionista industrial, más que con una perspectiva contable o jurídica. Los consultores de empresas que participan en proyectos de privatización deben tener una sólida base industrial y unos antecedentes que muestren que son capaces de analizar y de resolver problemas prácticos de diagnóstico, estructura y estrategia de las compañías.

El enfoque de la industria-sector va más allá de la evaluación técnica de la empresa y de sus posibilidades de supervivencia. Incluye asimismo una valoración pragmática de la empresa que, más allá de los estados financieros y análisis del flujo de caja, evaluará otros elementos como la tecnología, la calidad del producto, la atracción de los inversionistas, los conocimientos prác-

tico-técnicos, empresariales y de comercialización, el nivel de destreza de la mano de obra, etc. Por añadidura, deben tomarse en consideración los efectos multiplicadores positivos de un proyecto de privatización sobre la economía, es decir, el número de puestos de trabajo y las inversiones creadas directa o indirectamente en el país. Este enfoque industrial es común a las principales empresas de consultoría que son muy activas en la privatización. Permite evaluar las posibilidades de privatización de una empresa, su capacidad de atraer a los inversionistas y el establecimiento de una estrategia individualizada que se seguirá en su privatización.

21.3 Elección de los consultores y contratos

Al elegir a los consultores para proyectos de privatización, el Estado y la empresa clientes tienden a aplicar rigurosamente un procedimiento completo de selección que se describe en el capítulo 7¹. Existen varias razones para ello:

- las compañías que se van a privatizar son de propiedad pública;
- los clientes quieren estar seguros de que no pueden ser acusados de corrupción, nepotismo o incompetencia;
- los partidos políticos, el parlamento, los medios de comunicación de masas y el público en general observan muy de cerca el proceso de privatización en el país;
- existe el deseo de obtener el asesoramiento de un consultor por un precio equitativo;
- muchos cometidos son financiados mediante la asistencia técnica de los organismos donantes, que insisten en un procedimiento de selección exactamente determinado, y que controlan su aplicación.

Listas e inscripción

En varios países los ministerios encargados de la privatización han establecido sus propias listas de consultores sobre la base de información facilitada por las empresas de consultoría interesadas y por consultores individuales. La calidad de estas listas ha mejorado al haber adquirido los ministerios y los consultores más experiencia práctica con los proyectos de privatización. Se comienza a tomar en consideración la experiencia de las empresas de consultoría en materia de privatización en general, y en países y sectores particulares, su capacidad para proveer de personal a cometidos complejos y realizarlos con rapidez, y su comportamiento ético, en especial con respecto a la lealtad hacia los clientes y a evitar cualquier conflicto de intereses. Algunos organismos de privatización no se han limitado a inscribir en una lista a los candidatos elegibles e interesados y a exigir la inscripción del consultor. Los candidatos que presentan la documentación prescrita para la inscripción son seleccionados y

en algunos casos entrevistados por un comité, que luego decide si el consultor puede inscribirse como experto en privatización.

Elección por parte del cliente

En los proyectos de privatización, los consultores deben conocer las diferencias entre las diversas categorías de clientes descritas en el capítulo 3. El organismo de privatización puede ser el cliente del contrato, mientras que la función del principal cliente puede estar dividida entre este organismo y la dirección de la empresa que se va a privatizar. Esta relación puede cambiar a lo largo del proyecto, en función de la participación real del cliente en los trabajos del proyecto. Si un organismo de asistencia técnica patrocina el proyecto, como a menudo sucede en Europa central y oriental y en los países en desarrollo, actuaría normalmente como un cliente patrocinador y conservaría la autoridad de aprobar el procedimiento, las condiciones del contrato y quizás incluso el consultor que se ha de elegir. El procedimiento de selección puede entrañar negociaciones complejas y largas entre las diversas partes interesadas.

Administración

En la dirección de los proyectos de los Estados y las instituciones internacionales, los consultores tienen por lo general que preparar y mantener documentos y registros relativos al proceso de adquisición y a la administración de los contratos después de su adjudicación. La administración de la institución de financiación y/o adjudicación vigilará el proyecto y los informes. Si el organismo de financiación descubre que la adquisición o la administración de un contrato no ha estado a cargo del consultor de conformidad con el contrato convenido, puede negarse a financiar el contrato o su parte de él.

21.4 Tareas del consultor en un proceso de privatización normal

Estudios de preprivatización

Al preparar la privatización, algunos gobiernos y empresas públicas de envergadura han encomendado estudios sectoriales en profundidad. El objetivo consiste en obtener una descripción auténtica de todo un sector (como el de textiles, la electrónica o la siderurgia), sus virtudes y defectos, su posición y oportunidades en la competencia internacional, la atracción de inversionistas extranjeros, consideraciones ambientales, necesidades de inversión y perspectivas de desarrollo futuro después de la privatización. Esos estudios han resultado útiles para orientar y planificar la privatización y para aportar a los gobiernos una información básica de que no se disponía, o que era incompleta o estaba distorsionada por causa de la planificación central. Para

dichos estudios se necesitan consultores con amplios conocimientos básicos sobre la industria y el sector, capaces de encontrar y analizar datos relativos a la tecnología y a las tendencias sectoriales, consumo, mercados internacional y nacional, repercusiones sobre el medio ambiente, clientes principales y abastecedores, políticas gubernamentales, agrupaciones económicas regionales y otros aspectos análogos.

Políticas y planes de privatización

Algunos gobiernos, por regla general patrocinados por proyectos y subvenciones de asistencia técnica, utilizan consultores para prestar asistencia a los ministros encargados de la privatización con el fin de que diseñen y planifiquen todo el proceso de privatización en un país y elijan entre diversos métodos de privatización (recuadro 21.1). Así sucede en lo que respecta al asesoramiento sobre la política de alto nivel, para el que muy pocos consultores de empresas cuentan con los antecedentes y la experiencia exigidos. Con frecuencia, es necesario establecer equipos mixtos que agrupen a asesores de diversas empresas y profesiones, con inclusión de consultores gerenciales y empresariales, banqueros, contables, abogados, economistas y otros. Como los ministerios encargados de la privatización se resienten de fuertes escaseces de personal competente y la contratación local de nuevos empleados es a menudo difícil debido a los bajos salarios estatales y a otras razones, es posible que haya una tendencia a la utilización de asesores de privatización (locales y extranjeros) procedentes de la labor estatal normal. El consultor deberá ser sumamente cauteloso en la aceptación de diversas responsabilidades operacionales, que pueden quedar al margen de las condiciones originales del contrato.

Sin embargo, la mayoría de las tareas de consultoría guardan relación con proyectos individuales de privatización, que entrañan a una o más empresas estatales que se han elegido para ser privatizadas. En un cometido normal, el consultor emprendería con éxito las tareas siguientes.

Evaluación técnica y estratégica

Después de una reunión inicial con el ministerio o el organismo estatal competente (es decir, el vendedor), en la que el consultor contratado y el vendedor se ponen de acuerdo sobre planes, intercambio de información y distribución de tareas, el consultor visitará la compañía que se va a privatizar, examinará con la dirección su situación, perspectivas y problemas y hará un rápido examen de los locales de la empresa. El consultor efectuará luego una inspección detallada de la empresa y reunirá, junto con un especialista en tecnología, todos los datos necesarios para hacer una evaluación técnica. Estos datos abarcarán:

- productos y servicios;
- licencias y conocimientos técnicos (comerciabilidad, situación competitiva);

La consultoría de empresas

- trazado técnico y estado de los locales de la empresa (edificios, máquinas, tecnologías, procedimientos, logística);
- productividad, gestión y recursos humanos:
 - organización y estructura de la dirección existentes;
 - calificación, conocimientos técnicos, experiencia y conocimientos prácticos de la dirección y de los trabajadores, con inclusión de datos estadísticos sobre la mano de obra (estructura de edades, rotación del personal, etc);
 - productividad de las diversas dependencias de la empresa en la cadena del valor añadido;
 - mejoras e inversiones necesarias;
 - actitudes con respecto a la privatización y expectativas de la dirección y los trabajadores.

Paralelamente a la evaluación técnica, se efectuará una evaluación de la situación estratégica y financiera de la empresa. Esta evaluación abarcará en especial cuestiones como las siguientes:

- aspectos positivos y deficiencias de la empresa en su entorno de explotación actual (mercados, base de clientes, situación competitiva, participación en el mercado);
- amenazas y posibilidades de la futura empresa privatizada y capacidad de la empresa para hacer frente a esas influencias (fuerzas del mercado, competencia);
- medidas que serán necesarias para afianzar la posición de la empresa en el mercado local y/o internacional (establecimiento de contratos a largo plazo, necesidades de reestructuración, redes de comercialización en el extranjero, etc.);
- rendimiento financiero (flujo de caja, rentabilidad, estructura financiera actual, capital de la explotación, liquidez, calidad de las cuentas por cobrar y otros activos, capacidad de la empresa para financiarse con sus propios recursos).

Debido a la integración vertical y horizontal generalmente amplia de muchas empresas del sector público, sobre todo en Europa central y oriental, con frecuencia habrá que dividir las empresas para que sean de un tamaño razonable y atractivas para los inversionistas. Esto tiene la ventaja de:

- una mayor especialización de las empresas de menor tamaño que se van a privatizar;
- un número mayor de inversionistas de diferentes sectores en relación con los diversos segmentos de la compañía dividida;
- unos precios superiores de compra de las diversas empresas en comparación con la venta de la compañía en su totalidad.

El consultor, gracias a sus conocimientos industriales, analizará la em-

Recuadro 21.1 Taxonomía de las estrategias de privatización

Se utilizan muchos términos y expresiones diferentes para describir la privatización, y la confusión semántica es evidente. La privatización es un amplio concepto que va más allá de la venta de empresas estatales y de otros activos en poder del gobierno a inversionistas privados. Las actividades del Estado o las empresas propiedad del Estado se pueden privatizar por medio de tres estrategias generales: desinversión, delegación o desplazamiento. Los dos primeros son procedimientos más activos, y el último, más pasivo. En la práctica corriente, estas estrategias se utilizan en diversas combinaciones.

I. DESINVERSION

A. Venta

1. Venta privada
2. Venta de acciones al público
3. Venta a la dirección de la empresa
4. Venta a los empleados
5. Venta a los usuarios o clientes

B. Transferencia gratuita

1. A los empleados
2. A los usuarios o clientes
3. Al público
4. Al propietario anterior (restitución)

C. Liquidación

II. DELEGACION

A. Contrato

B. Franquicia

- concesión
- arrendamiento

C. Subvención

D. Bono

E. Mandato

III. DESPLAZAMIENTO

A. Omisión

B. Retirada

C. Desregulación

I. DESINVERSION

I.A Desinversión por venta

- 1) La empresa o partes de ella se pueden vender a uno o varios compradores (nacionales o extranjeros). La venta se puede negociar, o la empresa o parte de ella puede subastarse.
- 2) Las acciones se han de emitir y ofrecer al público.
- 3) Los gerentes pueden comprar la empresa o parte de ella.
- 4) Los empleados (y los pensionistas) pueden comprar la empresa o alguna de sus partes.
- 5) Los usuarios locales (organizados en una cooperativa de usuarios) pueden comprar la empresa o parte de ella.

I.B Desinversión por transferencia gratuita

- 1) La empresa se puede entregar a los empleados gratuitamente.
- 2) La empresa o el servicio público se puede ceder a los usuarios o clientes organizados en una cooperativa o asociación.
- 3) La transferencia gratuita al público es un método importante en Europa central y oriental, donde se suele llevar a cabo emitiendo bonos gratuitos o vendiéndose bonos a un precio nominal muy por debajo del valor esperado del activo por el que se cambian.

- 4) La restitución a los antiguos propietarios o a sus herederos puede abarcar activos que estaban nacionalizados; esto se puede combinar con la venta (a un precio ventajoso) de activos que se incorporaron a la empresa después de la nacionalización.

I.C Desinversión por liquidación

La empresa se cierra y los activos restantes (edificios, equipo, materias primas, etc.) se venden de alguna de las maneras indicadas en el IA.

II. DELEGACION

II.A Delegación por contrato

Una actividad estatal se reestructura por contrato con una organización privada, pagada para realizar el trabajo. La contratación de sólo una parte del trabajo puede promover la competencia.

II.B Delegación por franquicia

En virtud de una franquicia (llamada también concesión), el gobierno otorga a una organización privada el derecho (que puede ser siempre exclusivo) de vender un servicio o un producto al público. Una forma de franquicia concierne a la utilización del dominio público (ondas telefónicas, calles, espacio subterráneo, etc.). La segunda forma es el alquiler de bienes propiedad del Estado a una empresa comercial.

II.C Delegación por subvención

Una entidad privada recibe subvenciones públicas para realizar sus tareas.

II.D Delegación por bono

En lugar de subvencionar a los productores de bienes y servicios, el Estado emite bonos para los receptores elegibles de servicios antes administrados por el Estado (con respecto a alimentos, vivienda, salud, cuidado infantil, etc.).

II.E Delegación por mandato

El mandato de un Estado obliga a las organizaciones privadas a proporcionar ciertos servicios por cuenta suya (por ejemplo, seguridad social).

III. DESPLAZAMIENTO

III.A Desplazamiento por incumplimiento

El sector privado adopta medidas para ofrecer un mejor servicio que las autoridades locales (por ejemplo, educación primaria, servicio postal, transporte local).

III.B Desplazamiento por retirada

El Estado suspende deliberadamente un servicio o cierra una empresa.

III.C Desplazamiento por desregulación

Un monopolio estatal o reglamentaciones restrictivas quedan abolidos, abriéndose de ese modo el mercado a las iniciativas privadas.

Fuente: E. S. Savas: *Structural adjustment and public service productivity* (Ginebra, OIT, 1992; mimeografiado).

presa y como primer paso sugerirá una separación horizontal que incluye la recomendación de la venta de los elementos no esenciales mediante diversas transacciones de activos con distintos inversionistas. Como segunda etapa, la empresa podrá dividirse en unidades esenciales y, después de esta separación vertical, las partes individuales de la cadena del valor añadido de las dependencias de una empresa podrán privatizarse por separado en diferentes transacciones relativas al activo. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta división complicará la valoración y requerirá mucho tiempo.

Para cualquier consultor, el elemento más importante de una evaluación estratégica y técnica debe ser la viabilidad, ventaja competitiva futura y perspectivas de desarrollo de la compañía después de la privatización. En consecuencia, la división de las empresas industriales en unidades de menor tamaño y más fácilmente manejables no debe considerarse como una panacea. Hay casos de empresas públicas que se han dividido en varias unidades menores de una forma que ha debilitado su capacidad de comercialización, investigación y desarrollo empresarial para los años futuros.

Valoración

La valoración desempeña un papel básico y vital en el proceso de privatización. Los Estados, sus organismos, los posibles compradores, los futuros asociados en empresas conjuntas, el personal de dirección interesado en comprar una compañía y también los propietarios anteriores que quieren recuperar los bienes de la empresa tienen interés en determinar el valor de la empresa para fijar un precio de mercado.

Un consultor tropieza con una amplia variedad de problemas en la realización de una valoración (véase también la sección 13.4). En Europa central y oriental y en los países en desarrollo las teorías y los métodos de valoración suelen ser en esencial idénticos a los utilizados para valorar una empresa occidental que funciona en una economía de mercado normalmente estructurada. Sin embargo, la creatividad en su aplicación es a menudo una exigencia.

Las hipótesis acerca de las tendencias económicas nacionales e internacionales futuras (es decir, tipos de interés, tipos de cambio o inflación) y un mercado en rápida evolución, así como el entorno jurídico y financiero, deben tenerse en cuenta. Los activos sociales y las instalaciones recreativas que son propiedad de las empresas deben ser adecuadamente valorados. En algunas empresas no existen registros financieros históricos o sólo algunos limitados a uno o dos años. Para facilitar la valoración, en la mayoría de los casos los estados financieros se deben adaptar a las normas de contabilidad occidentales.

La valoración de las tierras y las propiedades suele ser muy difícil. La información sobre el mercado es reducida y los niveles de alquileres pueden ser inestables, lo que en el mejor de los casos convierte las valoraciones en problemáticas. También plantea problemas el equipo tecnológicamente ob-

soleto, en el sentido de que las actividades del pasado cuando era propiedad del Estado serán distintas de las actividades futuras. En algunos países, además, las leyes vigentes sobre la valoración imponen al consultor un tope en el nivel del tipo de descuento que se puede utilizar en un análisis del flujo de caja descontado. El factor de descuento es importante si se utilizan modelos de flujo de caja, puesto que es el principal indicador del riesgo del país y del sector.

A los efectos de la privatización, los consultores suelen utilizar dos métodos distintos de valoración para dar indicaciones acerca del valor de la compañía:

- valoración de los flujos de caja futuros (ganancias futuras capitalizadas); y
- valoración sustancial.

La valoración al precio actual del mercado de las acciones ordinarias objeto de transacción de una compañía no es posible debido a la propiedad estatal, puesto que la acción no se cotiza en una bolsa.

Con el primer método, el valor de la empresa (es decir, el precio máximo que un comprador podría estar dispuesto a pagar) es teóricamente la suma del valor actual de las ganancias futuras previstas por la empresa. Un problema que surge en este contexto es la necesidad de prever las ganancias futuras de la empresa para un largo período (en realidad hasta el infinito). Aunque ya existen problemas para establecer proyecciones precisas con respecto a las empresas occidentales que funcionan en un entorno económico relativamente estructurado y estabilizado, los problemas son casi insuperables para hacer este tipo de cálculo en los países antes socialistas y en las economías de control central. Además, las ganancias anteriores aportan una mínima ayuda debido a los cambios históricos, económicos, jurídicos y financieros ya mencionados que se han producido en un medio inestable y los que cabe prever para el futuro.

El segundo método de valoración, la valoración sustancial (la diferencia entre el activo y el pasivo de la empresa) podría utilizarse para determinar un precio mínimo de transacción, pero no trata de establecer un valor justo de la empresa. La valoración sustancial debe también aproximarse a lo que cabría esperar que un inversionista o un comprador de la empresa pagara por la reconstrucción de ella, ya que no existe ninguna forma segura de calcular los «costos del mercado libre» de la construcción y los métodos de amortización de la empresa podrían diferir de los del país del inversionista.

Para que un inversionista pase a interesarse y siga interesándose por una empresa, tendrá que probarse que su valoración es justa y razonable y se podrá acudir al consultor para que asesore sobre el método que se ha de utilizar y para que ayude a aplicarlo. En la mayoría de los nuevos mercados, el valor sustancial de una empresa pasa a ser el factor más importante del proceso de valoración y, si el valor actual de las ganancias futuras es negativo, no podrá determinarse o será inferior al valor sustancial.

Los gobiernos se han dado cuenta de que (con ciertas excepciones) la

privatización no es un mercado de vendedor sino de comprador y que la supervaloración de una empresa y sus activos puede poner en peligro la privatización. No obstante, muchos gobiernos siguen tratando de aumentar el valor de las empresas estatales revalorando los activos de la empresa y poniendo de ese modo en peligro la privatización. En esos casos, el consultor debe corregir la valoración elevada y aconsejar al vendedor que aplique un enfoque realista.

Si la meta del vendedor fuera maximizar los «beneficios sociales» creados por una privatización, el gobierno elegiría a un inversionista potencial en función de otros criterios además del precio de compra. Utilizaría una combinación de la probabilidad de la empresa de tener éxito en el futuro, la cuantía de las inversiones que el comprador garantiza, el número de puestos de trabajo creados y sólo en última instancia el precio de compra ofrecido. Este precio puede, en realidad, parecer bastante bajo. En la privatización el principal interés del gobierno vendedor no siempre es el precio más elevado de venta, sino la continuación de la actividad de una empresa en plena actividad. De ahí que el solicitante que tiene la concepción más adecuada acerca de las actividades futuras de la empresa y de las perspectivas de desarrollo de una empresa elegida para ser privatizada es el que tiene más probabilidades de ser elegido como comprador.

Estrategia de privatización de una empresa

Después de reunir todos los datos y de valorar la empresa, el consultor asesorará al vendedor acerca de la estrategia de la privatización (véase también el recuadro 21.1 *supra*). Estas estrategias pueden entrañar:

- la privatización de toda la empresa como un conjunto (compraventa de acciones) por medio de:
 - oferta pública de acciones;
 - venta de acciones en subasta;
 - venta de acciones en subasta limitada a postores preseleccionados;
 - venta de acciones mediante negociación directa o colocación privada;
 - venta de acciones mediante intercambio por bonos (si un país ha optado por un plan de privatización por ese método);
- división de la empresa de una manera económicamente equilibrada en diferentes unidades de menor tamaño.

En esta etapa, tomando como base la estrategia de privatización adecuada, la evaluación y valoración precedentes, se compilará un memorando de información. Este contendrá todos los datos importantes, con inclusión de información financiera así como de información sobre programa de productos, personal y dirección, mercados, clientes, emplazamientos y equipo, junto con los elementos más pertinentes de una estrategia, así como un plan

y las necesidades de reestructuración, según las indicaciones del consultor o con su ayuda.

Para avanzar con rapidez hacia la privatización, la dirección actual de la empresa y probablemente el colectivo de sus empleados, los sindicatos o los comités de empresa, así como su junta de supervisión, deben participar de forma plena en la elaboración y la discusión de esta estrategia para no bloquear la privatización ni desanimar a los inversionistas potenciales durante sus visitas a la empresa.

Búsqueda de inversionistas y comercialización

Después de concertar un contrato con el vendedor (el ministerio competente) y la dirección de la empresa, el consultor comenzará el lanzamiento de la venta de la empresa al más amplio número posible de inversionistas potenciales de calidad. En este esfuerzo de comercialización, el consultor entrará en contacto con inversionistas privados (nacionales y extranjeros), bancos y fondos de inversión y determinadas empresas del sector de la compañía que se va a privatizar.

Normalmente el consultor se dirigirá primero como potencial comprador a las compañías y a los inversionistas con los que haya establecido, a lo largo de los años, unas buenas relaciones de trabajo. Sin embargo, no se debe descartar a ningún posible comprador interesante, aunque se trate de organizaciones con las que el consultor no haya tenido contactos en el pasado.

El memorando de la compañía será utilizado como el instrumento básico de comercialización. El consultor será también responsable del seguimiento de las solicitudes de información, las respuestas y las manifestaciones de interés de la manera más adecuada para lograr el mayor número posible de inversionistas potenciales. Se mantendrá al vendedor plenamente informado de las reacciones a estos esfuerzos de comercialización.

Negociaciones y documentación

El vendedor espera recibir del inversionista una oferta escrita por la compañía. Además del precio ofrecido, el vendedor espera que el inversionista presente también un plan detallado para la continuación de la compañía, con inclusión de actividades, inversiones, finanzas y empleo, y cualquier repercusión probable para los proveedores y clientes de la compañía. Este plan debe redactarse con cuidado porque suele constituir la base de la decisión del vendedor con respecto a la venta. En muchos casos, se podría contratar a un consultor para que coadyuve en la formulación de este plan empresarial.

Una vez que el vendedor ha recibido la oferta por escrito, el consultor ayudará a evaluar la oferta y a negociar la compra de la empresa con el inversionista potencial. La negociación de las cláusulas del contrato normalmente se efectuará entre el inversionista, su abogado y su consultor, por un lado, y el representante responsable del vendedor secundado por el consultor que ha contribuido a preparar el trato y por un abogado, por el otro.

La postura del vendedor con respecto a algunos elementos fundamentales del contrato se puede resumir como sigue:

Garantías. En la mayor parte de los casos, el vendedor es reacio a dar garantías relacionadas con la compañía que se va a vender. El motivo de ello es que, especialmente en Europa central y oriental y en los países en desarrollo, el vendedor no sabe más acerca de la empresa en venta que el propio inversionista, el cual ha tenido pleno acceso a toda la información requerida y ha llevado a cabo con la debida diligencia un examen jurídico y financiero de la compañía.

Plan empresarial. El vendedor exigirá ciertas garantías o seguridades de que en el plan empresarial del comprador figure la cuantía de la inversión y el número de empleados. En las cláusulas de garantía se podría estipular que el inversionista tenga que pagar una suma sustanciosa en concepto de multa al vendedor, si no se alcanzan los objetivos convenidos. En consecuencia, la prudencia aconseja que el inversionista y el consultor que le presta asistencia indiquen cifras de inversión y empleo realistas en el plan de la empresa.

Precio de compra y condiciones de pago. Para fijar el precio de compra y las condiciones de pago con el fin de terminar el contrato de privatización, hace falta conocer el mercado financiero y la legislación fiscal. Aunque el vendedor por lo general prefiere que se le pague de inmediato una vez firmada la escritura notarial, por razones financieras, fiscales y jurídicas, el comprador podría optar por pagar a plazos o en una etapa posterior. En estos casos, se espera que el comprador proporcione al vendedor una garantía bancaria por la suma del precio de la compra. Al examinarse las opciones del comprador y, por último, al formularse una recomendación al comprador (con ayuda de los asesores fiscales), la asistencia del consultor puede ser inestimable.

Transferencia de conocimientos prácticos. Para que el proyecto de privatización sea un éxito, en la mayoría de los casos se espera que el comprador aporte los conocimientos técnicos y de gestión que faltaban. Por consiguiente, el vendedor debe asegurarse de que la transferencia de conocimientos técnicos a la compañía esté garantizada por el inversionista, ya sea asegurando el acceso a nuevas tecnologías y/o mediante intervenciones gerenciales directas, o destacando a personal de gestión para contribuir a promover la modernización de la empresa y a reforzar su poder económico. El consultor puede aportar una valiosa asistencia al vendedor y al comprador asesorándolos sobre métodos realistas de transferencia de conocimientos técnicos y gerenciales.

Cierre de la operación y publicidad. Si el vendedor lo desea, el consultor prestará también su asistencia en la distribución de información a los medios de comunicación (por ejemplo, por medio de comunicados de prensa y reuniones de información), con el fin de dar a conocer al público del país y del extranjero la privatización de la compañía.

Evaluación final. Una vez completado un proyecto de privatización, el consultor, como asesor del vendedor, presentará a este último una evaluación general de la operación, las cuestiones abordadas, las lecciones aprendidas y los resultados logrados.

21.5 Problemas y riesgos

La privatización afecta a intereses individuales y de grupo en diversos niveles. Influye en el futuro de las organizaciones y tendrá una gran repercusión en el futuro de naciones enteras. Se trata, por tanto, de una cuestión muy sensible desde el punto de vista político. En el marco relativamente inestable y políticamente difícil de muchas economías en fase de reforma, puede que sea imposible llegar a un pleno acuerdo sobre la mejor y quizás única estrategia de privatización. Los consultores han de poseer sensibilidad política para asegurarse de que sus propuestas son políticamente aceptables y técnicamente irreprochables, para sobrevivir incluso si los gobiernos cambian o las responsabilidades de diversos organismos se modifican.

En la actualidad, la mayor parte de los fondos dedicados a contratos de consultoría en la esfera de la privatización son aportados por organismos internacionales y nacionales de asistencia técnica. En un país suele haber más de una fuente de financiación, lo que puede provocar conflictos de demarcación, envidias profesionales entre las diversas fuentes de financiación y una superposición de proyectos, dado que las instituciones supranacionales y nacionales tratan de perseguir sus propias metas que pueden obstaculizar una cooperación constructiva. Todo consultor corre el peligro de verse atrapado en el campo de batalla entre diferentes organismos. Lo mismo se aplica a los diversos ministerios y otras instituciones del país en donde está ubicada la compañía. Se han perdido muchos consejos debido a que se carecía de respaldo político para proyectos o medidas particulares en el marco de un programa de privatización.

La lealtad del consultor podría plantear otro problema, en especial cuando no es el cliente real sino un donante o un organismo patrocinador de un proyecto el que paga sus honorarios. En diversos casos, el consultor trabaja en un marco predeterminado o según un mandato establecido por el donante, mientras que el cliente real espera quizás que el consultor realice otras tareas o que se alcancen otros objetivos. En esas circunstancias, el consultor tiene que buscar una forma delicada de ser leal a ambas partes y buscar una solución de transacción entre los intereses del donante y del cliente principal. Esto puede resultar muy difícil. Por otro lado, las remuneraciones de los consultores en la esfera de la privatización suelen ser inferiores a las de otros campos de la consultoría de empresas. Por añadidura, debido a presiones políticas es posible que exista una tendencia a no elegir a los consultores por sus méritos, sino a distribuir los contratos que se han de otorgar entre consultores que tienen un acceso personal a la autoridad contratante o al organismo patrocinador. Esto

puede suceder incluso si se emplea un procedimiento de selección regular, que en teoría debe garantizar una total objetividad.

Un consultor contratado para una privatización puede asimismo estar sujeto a presiones políticas directas desde diversos ángulos: donantes, sindicatos, partidos políticos, entidades públicas federales, estatales y locales, y otros grupos de presión nacionales y también internacionales, todos los cuales pueden tratar de influir —a veces utilizando métodos ilegales— en el consultor para que se pronuncie en su favor.

En otros casos, el cliente tal vez no pueda controlar al consultor de manera adecuada y evaluar su labor por falta de información, experiencia o tiempo. A largo plazo, sólo triunfarán los consultores que actúen y asesoren con independencia y de buena fe en beneficio del cliente y de la compañía. Cuando un consultor cede a presiones políticas o incluso a la corrupción, el mercado no tardará en saberlo y el consultor terminará por ser excluido de futuros proyectos.

Lo mismo se aplica a la información confidencial entregada al consultor por el cliente, la compañía o un tercero, según sea el caso. Con frecuencia, esa información tiene valor para la competencia y el consultor se debe comprometer a no revelarla sin el previo consentimiento del cliente, y a tratarla como confidencial. Desde luego, se da por supuesto que la empresa de consultoría y sus empleados serán responsables de cualquier daño directo o indirecto resultante de una violación del carácter confidencial de la información. Sin embargo, puede resultar muy difícil determinar esos daños y demostrar que la información confidencial se ha filtrado de modo intencional o por negligencia.

Por último, el concepto de «asesor turista» se les ha atragantado a muchos vendedores, funcionarios públicos y directores de empresas estatales que se van a privatizar. A menudo estos «turistas» son empresas consultivas que cobran honorarios más reducidos, pero que carecen de la competencia profesional necesaria. Esto significa también que no habrá ningún apoyo si algo sale mal o si se necesita un trabajo adicional en cierta etapa del proyecto, como sucede inevitablemente en las economías en fase de reforma. Las empresas y los gobiernos se han quedado con grandes informes, pero sin ningún medio de asistencia para ponerlos en práctica.

En resumen, la consultoría en el campo de la privatización es un mercado especial, distinto de los proyectos clásicos de consultoría contratados por empresas individuales o departamentos estatales. A falta de reglas sencillas y puntos de referencia a los que pueda remitirse un consultor cada vez que se plantee una cuestión delicada, la mejor guía del consultor en la esfera de la privatización es su criterio personal, su sensibilidad política y sus normas éticas personales y profesionales. Además, los consultores deben ser plenamente conscientes de la evolución de las políticas de privatización y de la evaluación de las experiencias recientes de privatización en diversos países (véase, por ejemplo, el recuadro 21.2).

El objetivo de la participación del consultor en cualquier etapa del pro-

Recuadro 21.2 Václav Klaus, sobre la experiencia checa de privatización

La teoría económica de estilo perestroika sugiere que se puede pasar de unas restricciones presupuestarias blandas a unas duras y que es posible modificar el comportamiento económico cambiando las reglas formales e introduciendo unas políticas macroeconómicas racionales. Estas medidas, sin embargo, representan condiciones necesarias pero insuficientes para la transformación. Es la privatización la que transforma un pasado económico de perestroika en un cambio sistémico real. En algunos países industriales y en desarrollo donde se ha llevado a cabo una privatización —la mejor conocida es la privatización thatcheriana en el Reino Unido a finales del decenio de 1970 y comienzos del de 1980—, ésta representaba un cambio parcial en una estructura ya existente de derechos de propiedad adecuadamente definidos, es decir, un cambio de derechos de propiedad entre dos (o más) agentes económicos determinados. Este tipo de privatización no tiene nada en común con la tarea que afrontamos.

En Europa central y oriental, la privatización significa el establecimiento de una estructura de derecho de propiedad antes inexistente. La privatización en los países occidentales se puede considerar como un proceso de «reforma». En cambio, en el este de Europa la privatización es la vía hacia objetivos sumamente fundamentales de una transformación sistémica. Es el proceso en el que el no propietario o casi propietario (el Estado) transfiere no-bienes a su primer propietario (inicial) y al hacerlo «crea» los bienes. Al organizar el programa de privatización de una economía en transformación, conviene siempre entender las peculiaridades de esa economía. Las características especiales de las economías en transformación de Europa central y oriental requieren métodos de privatización especiales y no estandarizados:

Ingresos. El objetivo del gobierno debe ser el de lograr la transformación económica, más que maximizar los ingresos procedentes de la venta de los activos del Estado, y resulta esencial entender esa paradoja.

Rapidez. Habitualmente se cree que los escasos ingresos son el precio pagado por una privatización acelerada. No obstante, hemos descubierto que en la República Checa y en otros países la correlación entre ingresos y tiempo, de haber alguna, es la inversa de la que se ha dado por supuesto para la privatización normal. En otras palabras, cuanto más lenta es la privatización, menores son los ingresos. El valor real de la empresa privatizada disminuye con rapidez, debido a su inevitable agonía con anterioridad a la privatización y a la ausencia de un propietario real durante ese proceso.

Buscamos técnicas de privatización más rápidas que las normales. Nuestro plan de privatización no común mediante bonos resultó ser rápido y eficiente. Se basa en la venta de bonos (casi-dinero aplicable únicamente en el proceso de privatización) a todos los ciudadanos adultos a un precio simbólico. Los bonos se pueden cambiar por acciones de las empresas privatizadas. La privatización por medio de bonos convirtió a más del 75 por ciento de los ciudadanos checos adultos en accionistas, poseedores de acciones de alguna de las 1 500 empresas privatizadas o de los fondos de inversiones para privatización. El plan de bonos ha facilitado también la aplicación de técnicas estándar de privatización en el resto de la economía y aceleró de modo indirecto su aplicación. El programa global de privatización incluye asimismo transferencias de bienes del Estado a los municipios, restituciones a los propietarios originales, la transformación de las cooperativas de «tipo soviético» en cooperativas de propietarios reales, la privatización de pequeñas empresas mediante subastas públicas y la privatización de empresas pequeñas y medianas mediante la venta directa, la constitución de empresas mixtas, licitaciones, etc.

Organización. La eficacia y rapidez de la privatización dependen en gran medida de la organización y administración del proceso. Es lógico concentrar las ini-

ciativas de privatización en el nivel microeconómico y no en el nivel estatal. Las funciones de planificación, organización, reestructuración, división y desmonopolización de las empresas no se deben imponer desde arriba (este método es totalmente opuesto a lo que ha realizado el *Treuhandanstalt* en la ex República Democrática Alemana).

Participación extranjera. La presencia de inversionistas extranjeros en la República Checa se ha considerado siempre beneficiosa y, por consiguiente, ha sido muy bien recibida. Estamos bastante satisfechos de la afluencia constante de capital extranjero y no queremos acelerarla de modo artificial. Una de nuestras tesis fundamentales es que el capital extranjero entrará en el país masivamente después de que se hayan realizado las privatizaciones, porque las decisiones que promoverán la entrada habrán de surgir de la iniciativa privada de los propietarios reales y no de las decisiones irresponsables que toman los burócratas del Estado (irresponsables en el sentido de una falta de lógica). Con arreglo a estos principios, oponemos resistencia a la fuerte tentación de promulgar una ley especial sobre inversiones extranjeras que concediera un mejor trato a los inversores extranjeros que a los nacionales.

Reestructuración. La privatización suele iniciarse con la meta de aportar eficiencia y prosperidad a las empresas individuales privatizadas. Es un mito común, compartido por muchos, que la privatización en un país poscomunista podría, y debería, perseguir el mismo objetivo. Sin embargo, lo que en realidad importa en nuestro caso es el efecto de la privatización sobre la economía en conjunto. La pregunta no es «¿está la empresa reestructurada?», sino «¿está la economía reestructurada?».

La reestructuración individual debe seguir a la privatización. No tenemos la menor duda de que será el nuevo propietario y no el Estado el que estará motivado para encontrar las ideas, el tiempo y los recursos requeridos para la reestructuración. El Gobierno checo no ha prestado nunca atención al consejo de que los ministerios y organismos del Estado deben tratar de aumentar la eficiencia de las empresas estatales antes de que sean privatizadas. Por otro lado, consideramos innecesario elaborar leyes y concebir técnicas y crear unos propietarios perfectos. Los gobiernos poscomunistas no tienen capacidad para alcanzar ese objetivo. Además, los primeros propietarios (iniciales) de las empresas privatizadas pueden no ser los propietarios definitivos.

En las primeras semanas y meses de 1990, el método aplicado por los checos a la privatización provocó duras críticas provenientes de todas las procedencias imaginables. Pese a ello, ahora hasta las organizaciones financieras internacionales más destacadas se han dado cuenta de que el gobierno de un país en transformación es el peor agente que cabe imaginar para hacerse cargo de las tareas de reestructuración. Por otro lado, se ha reconocido que empresas de consultoría con reputación internacional, que son muy caras, no poseen el necesario conocimiento de nuestro país y de nuestro sistema.

Se ha observado —por lo menos en la República Checa— que el significado de privatización puede diferir sustancialmente en diferentes entornos sociopolíticos. Estoy convencido de que nuestro método es correcto; los resultados hablan por sí solos. Margaret Thatcher privatizó tres o cuatro empresas al año; nosotros hemos privatizado el doble de esa cifra cada día.

Fuente: *Transition: The Newsletter of Reforming Economies* (Washington, DC, Banco Mundial), vol. 5, núm. 1, págs. 11-12.

ceso de privatización no consiste sólo en garantizar la continuidad, sino también en transferir conocimientos técnicos al cliente. Todo consultor que emprende un cometido de privatización en la creencia de que conoce las soluciones y que desea imponer sus opiniones y modelos personales de una manera estandarizada fracasará indefectiblemente. Cada caso de privatiza-

ción es único e individual y los proyectos exigen una amplia experiencia del consultor, que abarque desde conocimientos industriales, técnicos, estratégicos y financieros hasta un conocimiento del derecho, contabilidad y valoración, pasando por conocimientos prácticos sobre las fusiones y adquisiciones. La intuición y la capacidad de comunicación y de negociación son también muy importantes. Esta combinación de oportunidades y capacidades convierte a la privatización en uno de los sectores más difíciles de la consultoría de empresas.

21.6 La consultoría con posterioridad a la privatización

En una empresa privatizada, la transferencia de los derechos de propiedad y la reestructuración jurídica y orgánica conexas no son un fin en sí, sino sólo el comienzo de su transformación total. El objetivo último es la creación de una empresa independiente que pueda sobrevivir y prosperar en situación de competencia, sin subvenciones estatales, basándose en su propia visión del futuro, su dinamismo empresarial y una dirección plenamente competente. La privatización cambia las reglas del juego y crea nuevas posibilidades. No garantiza en absoluto que todas las empresas privatizadas tengan éxito. Al contrario, muchos nuevos propietarios y gerentes (que a menudo también estaban a cargo de la empresa antes de la privatización) descubren la dificultad de los conceptos y prácticas no aprendidos del control de la economía y de aprender a pensar y a funcionar en un entorno de economía de mercado. Esto crea unas posibilidades enormes y sin precedentes para los consultores de empresas en todas las sociedades poscomunistas, así como en otros países que han privatizado una parte considerable de su sector público.

La consultoría posterior a la privatización podría considerarse como cualquier otro asesoramiento gerencial y empresarial a empresas privadas y otros clientes en las economías de mercado. No obstante, esto sería erróneo. Existen algunas diferencias importantes entre las nuevas economías de mercado y las economías de mercado desarrolladas. Por ejemplo:

- En muchos proyectos de privatización la transferencia de los derechos de propiedad es la culminación del esfuerzo y el elemento esencial de la estrategia de privatización; cuando finalmente están a cargo, muchos nuevos propietarios y sus gerentes y directores no saben qué hacer y por dónde empezar para modernizar la empresa y hacerla competitiva.
- La cultura de la organización de muchas empresas privatizadas está muy influida por su experiencia anterior; los viejos hábitos tardan en desaparecer y a los gerentes y al personal les resulta difícil empezar a pensar y actuar de manera diferente.
- La dirección de muchas empresas privadas está controlada o muy influida por fondos de inversión establecidos durante el proceso de priva-

tización; a menudo esos fondos carecen de competencia empresarial y gerencial y no saben cómo ejercer los derechos de propiedad e influir en las empresas en sus carteras en interés de todos los accionistas.

- En las sociedades poscomunistas las empresas recién privatizadas empiezan a funcionar con una infraestructura empresarial imperfecta e incompleta; los modelos ideales que han demostrado su eficacia en las economías modernas de mercado no son inmediatamente aplicables y la dirección de la empresa debe enfrentarse con una multitud de problemas en distribución, crédito, servicios bancarios, garantías bancarias y de otro tipo, corriente de efectivo, seguros, certificados de calidad, reglamentos cambiarios, concesión de licencias, cuestiones impositivas y muchas otras.
- El desarrollo insuficiente de la infraestructura y la cultura de la empresa y la falta de una ética empresarial crean un terreno fértil para operaciones fraudulentas, delitos económicos, competencia desleal, información engañosa y transacciones especulativas; muchos gerentes tropiezan con considerables dificultades para hacer la elección atinada y evitar errores que pueden tener graves consecuencias para la empresa.

A la inversa, en las nuevas economías de mercado muchos empresarios y gerentes dan prueba de un gran dinamismo y apertura de espíritu. Están afanosos por innovar y aprender para conquistar una ventaja competitiva y superar con rapidez las dificultades iniciales con que han tropezado sus empresas recién privatizadas.

Los consultores de empresas tienen que ser conscientes de éstas y otras diferencias y buscar soluciones que sean aplicables a las empresas recientemente privatizadas. Habrá una gran demanda de consultores que puedan prestar ayuda en la «privatización» de valores gerenciales, normas, comportamiento, prácticas, sistemas y rendimientos, a raíz de la transferencia de los derechos de propiedad a los nuevos propietarios.

¹ Véase también el capítulo 4 en M. Kubr: *How to select and use consultants: A client's guide*, Management Development Series núm. 31 (Ginebra, OIT, 1993).

LA CONSULTORIA RELATIVA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO

22

La función de la productividad es universalmente reconocida como factor importante del mejoramiento en la competitividad de la empresa y del aumento del bienestar nacional. En general, la productividad se expresa como una razón del producto frente al insumo de recursos. Muestra cuánto y cómo producimos a partir de los recursos utilizados, humanos y físicos. Al tratar de cuestiones de productividad, es necesario considerar todos los factores importantes que influyen positiva o negativamente. Entre ellos, se incluyen las políticas y estrategias económicas y sociales nacionales, los ciclos económicos y la competencia internacional, el entorno natural, el marco jurídico, institucional y regulador, los cambios demográficos y estructurales, etc. Con todo, el principal lugar donde se crea un aumento de la productividad es la empresa. Allí es donde todo el conjunto de recursos disponibles se agrupa para producir bienes y servicios. La eficacia del funcionamiento conjunto de estos recursos en un entorno microeconómico, institucional y natural dado se refleja en la productividad.

El presente capítulo comienza con un breve examen de la evolución de la consultoría relativa a la productividad y de sus características actuales. A continuación, se concentra en dos cuestiones que forman el núcleo de la consultoría con respecto al mejoramiento práctico de la productividad y el rendimiento: la medición y el análisis de la productividad; y la planificación y organización de programas para mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa.

22.1 Breve historia de la consultoría relativa a la productividad

Ayudar a los clientes a entender y a aumentar la productividad ha sido siempre uno de los objetivos fundamentales de la consultoría de empresas. Sin embargo, el enfoque conceptual de la productividad, las técnicas de eva-

luación y mejoramiento del rendimiento y la organización de los servicios de productividad han experimentado muchos cambios.

El movimiento en favor de la «gestión científica» y de la «racionalización», iniciado por F. W. Taylor a finales del siglo XIX, con su concentración en el lugar de trabajo y en la simplificación y mejor organización de las tareas de producción, fue en la práctica el inicio de la consultoría sobre productividad. Creó numerosas técnicas de mejoramiento del trabajo, la productividad y la eficiencia, la mayoría de las cuales se han seguido utilizando hasta la actualidad. También predeterminó, durante varios decenios, la imagen de la consultoría para el mejoramiento de la productividad, que para muchas personas pasó a ser sinónimo de mejoramiento de la productividad del trabajador y/o empleado mediante la ejecución de actividades de trabajo fragmentadas más eficazmente en los talleres de producción y en las oficinas.

Durante el período del Plan Marshall (1947-1959), la asistencia técnica estadounidense a Europa y al Japón estuvo relacionada en gran medida con la productividad. Expertos estadounidenses se desplazaron a Europa y al Japón para proporcionar asesoramiento sobre cuestiones de productividad y calidad vinculadas con la reconstrucción posterior a la guerra. Simultáneamente, los famosos «equipos de productividad» (en total unas 25 000 personas) fueron a los Estados Unidos para observar y estudiar las prácticas de productividad desarrolladas durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Su tarea consistió en actuar como asesores en sus compañías al volver a sus países, transmitiendo y difundiendo sus descubrimientos y conclusiones ¹.

Todas las naciones receptoras de la ayuda del Plan Marshall tenían la obligación de crear un centro nacional de productividad. Se estableció así en Europa y el Japón una red importante de organismos de productividad. Hasta 1960 la red europea estuvo apoyada y en cierta medida coordinada por el Organismo Europeo de Productividad. En Asia, a los pocos años de establecerse el Centro de Productividad del Japón, se creó la Organización Asiática de Productividad para promover y apoyar el mejoramiento de la productividad en otros países. De modo gradual, la mayor parte de estos países han establecido también sus juntas y/o centros nacionales de productividad. En algunos países de Asia y en otras regiones, la OIT aportó conocimientos técnicos y otras formas de asistencia a los órganos nacionales de productividad, a menudo con el apoyo financiero del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Debido al carácter amplio e integrador del concepto de productividad, los centros nacionales de productividad tendieron a realizar un amplio conjunto de funciones y servicios, con inclusión de información, capacitación, asesoramiento y consultoría sobre diversos aspectos de la productividad, la eficiencia y el rendimiento de la empresa. En los primeros años sus servicios recibieron considerables subvenciones por parte de fondos de asistencia estatales y técnicos para que el asesoramiento sobre productividad fuera accesible y atractivo a las empresas en reconstrucción y a las pequeñas empresas recién establecidas.

Durante este período, se expandieron servicios de productividad de em-

Figura 22.1 Respuestas al reto de un cambio a gran escala

<ul style="list-style-type: none"> • Cambio técnico del proceso empresarial • Gestión de la calidad total • Planificación estratégica • Teoría estadística • Medición • Equipos autoadministrados • Participación total del empleado • Métodos Taguchi • Gestión de las existencias justo a tiempo • Teoría de las limitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de sistemas • Teoría de la psicología • Asociaciones de vendedores • Productividad de los empleos de oficina • Rediseño de la organización • Mejora del proceso empresarial • Control estadístico del proceso • Planear, realizar, estudiar, actuar • Conocimiento profundo • <i>Kaizen</i> • <i>Hoshin Kanri</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de puntos de referencia • Diseño experimental • Siete instrumentos de calidad • Organización de aprendizaje • Teoría del conocimiento • Distribución de las ganancias • Prioridad a los clientes • Reducción de la dimensión • Dirección
<p>Fuente: D. S. Sink: <i>A grand strategy for accelerating the rate of organizational and individual improvement</i>, documento preparado para el Octavo Congreso Mundial de Productividad, Estocolmo, 1993, pág. 4.</p>		

presas privadas de consultoría. Algunas empresas de consultoría, grandes y pequeñas, siguieron colaborando como expertos eficientes que contribuían a reducir los costes. Otras preferían un enfoque más global, analizando la relación entre las diversas funciones gerenciales y el efecto compuesto sobre la productividad de una mejor combinación de todos los factores productivos. Asimismo, comenzaron a aparecer nuevos métodos relacionados con la productividad en el mercado de los servicios de consultoría, que captaron la atención de los clientes de la industria y otros sectores.

Un impulso importante de la consultoría sobre la productividad surgió en el decenio de 1980 con el aumento de una dura competencia internacional, la mundialización del mercado, las crisis energéticas y un ambiente comercial más difícil. En un número cada vez mayor de compañías, una actividad enérgica para lograr mejoras sustanciales en la productividad ya no era una opción que se debía elegir o no elegir, sino que pasó a ser una necesidad y una condición de simple supervivencia.

En el actual período, el mejoramiento de la productividad se ha convertido en un elemento esencial de la mayor parte de los trabajos de consultoría gerencial y empresarial, aunque a menudo el término «productividad» no se utiliza y la productividad se describe en función de eficiencia, rendimiento, calidad total, ventaja competitiva o cualquier otro criterio aplicable a la empresa. Por otro lado, los conceptos y técnicas de mejoramiento de la productividad se presentan con diferentes nombres o están integrados con conceptos globales de desarrollo de la empresa. En consecuencia, la dimensión de la productividad surge ampliamente en el replanteamiento técnico del proceso empresarial, la gestión de la calidad total, el mejoramiento del rendimiento de la empresa, *Kaizen*, el establecimiento de puntos de referencia o la excelencia de la empresa. Esto es comprensible y bastante normal, debido a la diversidad de contextos y objetivos de las empresas y a las culturas nacionales y empresariales, así como a los enfoques adoptados por diferentes

empresas y sus consultores. Sin embargo, es esencial que los clientes y los consultores capten el objetivo y la naturaleza del cambio que subyace en las diversas técnicas y parámetros utilizados. Por ejemplo, existe una fuerte dimensión de mejora de la productividad en los enfoques e instrumentos enumerados en la figura 22.1.

En Europa central y oriental el escenario actual de la productividad es diferente del que se presenta en el resto del mundo y ha sido modelado por dos factores importantes.

El primer factor fue el método predominantemente burocrático de la productividad, introducido y utilizado durante años por el sistema de la economía de control. La mejora de la productividad no estaba motivada por la necesidad de ser mejor y más eficaz que los competidores, sino por la obligación de cumplir las metas de productividad planificadas. Era más importante mejorar la productividad en el papel que en la realidad. Como resultado de ello, la generación actual de gerentes no se interesa lo suficiente en la productividad y carece de muchas de las competencias necesarias para la mejora de la productividad y del rendimiento de la empresa en las economías modernas de mercado.

El segundo factor está constituido por las prioridades actuales del proceso fundamental de transformación por el que han pasado las economías de esta región. La principal prioridad es la creación de un entorno de economía de mercado real y no ficticio, mediante la privatización y la reestructuración masivas. En la primera fase, esta reestructuración es en esencia jurídica, orgánica y financiera. La mejora del rendimiento de las compañías privatizadas y reestructuradas (con inclusión de la productividad y la calidad) son el paso siguiente y en la mayoría de las empresas esta segunda fase no ha comenzado todavía. Los gerentes, incluso los encargados de las unidades ya privatizadas y de los fondos de inversión, aún no perciben en su totalidad esa necesidad. La exposición abierta a una dura competencia será la principal condición de este cambio fundamental de actitudes (véase también el capítulo 21).

En consecuencia, Europa central y oriental no son todavía un mercado importante para los consultores en materia de productividad. Sin embargo, es probable que pasen a serlo y que ofrezcan posibilidades muy interesantes a los consultores, en un futuro no muy lejano.

22.2 Medición y análisis de la productividad y el rendimiento

Aunque el nivel de productividad tiene una importancia trascendental para la competitividad de la empresa, existen otros parámetros importantes que se deben tener también en consideración al evaluar el rendimiento de la empresa. Estos incluyen la rentabilidad, rendimiento de las inversiones, ca-

lidad, satisfacción de las necesidades del cliente, ambiente social, impacto ambiental y otros análogos. Al final del día, todos estos parámetros del rendimiento indican una productividad mayor o menor. Sin embargo, para adoptar una decisión de gestión y para concentrarse en la labor de consultoría, se ha de distinguir la productividad respecto del rendimiento, sin perder de vista la relación recíproca entre estos conceptos sintéticos.

La medición y el análisis de la productividad constituyen la base de una sólida consultoría relativa a la mejora de la productividad. Incluso como elementos separados, existen instrumentos eficaces de diagnóstico y adopción de decisiones en todos los niveles económicos. El éxito de la medición y el análisis de la productividad depende en gran medida de que todas las partes interesadas (empleadores, gerentes de empresa, trabajadores, organizaciones sindicales e instituciones estatales) tengan una clara comprensión de la relación entre la medición de la productividad y la eficacia de la organización. La medición y el análisis de la productividad indican dónde se han de buscar posibilidades para mejorar y también para mostrar los progresos de los esfuerzos por mejorar.

En las empresas, la productividad se mide para contribuir a analizar la eficacia y la eficiencia. Su medición puede estimular una mejora operacional: el simple anuncio, instalación y puesta en funcionamiento de un sistema de medición puede mejorar la productividad de la mano de obra, a veces en un 5 o un 10 por ciento, sin que se produzca ningún otro cambio o inversión en la organización.

Los índices de productividad ayudan asimismo a establecer metas y puntos de verificación realistas para diagnosticar las actividades durante el proceso de desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y las barreras al rendimiento. Por añadidura, es posible que no se produzca una mejora real en las relaciones de trabajo y que se establezca una correspondencia adecuada entre las políticas de productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias sin un sistema de medición apropiado.

Como ya se ha mencionado, la productividad se mide como una relación del producto al insumo, o de los productos a los recursos. La medición de la productividad total refleja la relación entre el producto total y el insumo total de una empresa:

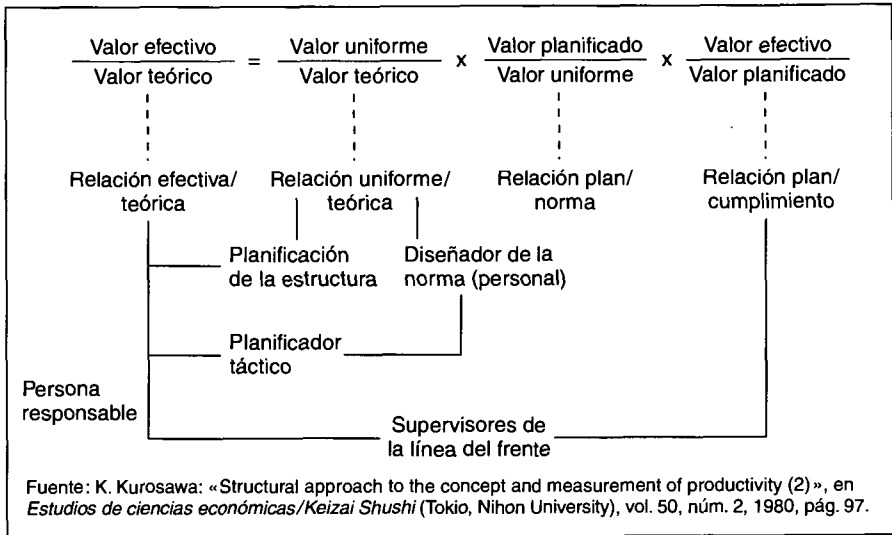
$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Mano de obra} + \text{capital} + \text{materiales} + \text{energía} + \text{otros}}$$

Al utilizar las mediciones de la productividad total se evalúan todas las partes y luego se combinan, lo que significa que se han tomado en cuenta todos los recursos.

Enfoques y criterios

Hay muchos enfoques de la medición y el análisis de la productividad, dado que diferentes grupos de personas (gerentes, trabajadores, inversionis-

Figura 22.2 Marco fundamental de la medición de la productividad en la dirección de empresas



tas, clientes, sindicatos) tienen metas diferentes. Normalmente el método de medición se determina teniendo en cuenta el objetivo del análisis de la productividad, que puede consistir en:

- comparar una empresa con las empresas destacadas y los competidores del sector;
- determinar el rendimiento relativo de los departamentos y los trabajadores;
- comparar los beneficios relativos de diversos tipos de insumos con respecto a la negociación colectiva y a la distribución de ganancias.

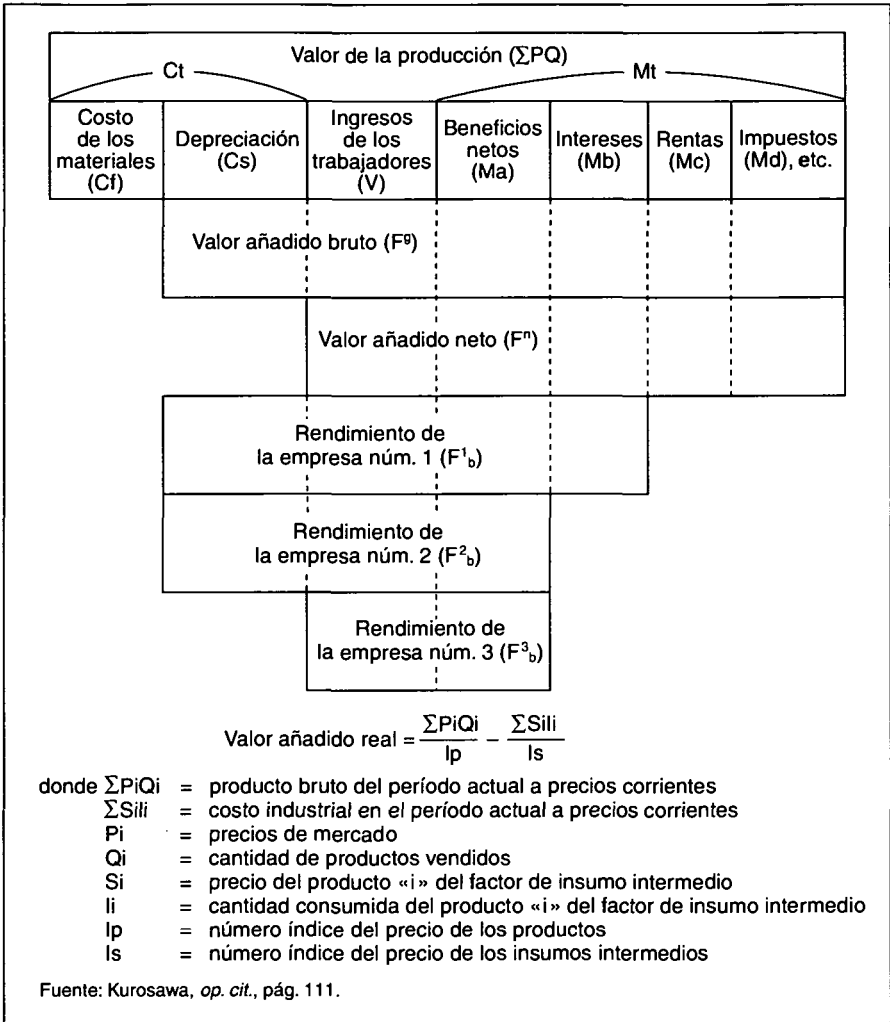
Por ejemplo, si la meta de una organización en un momento particular es maximizar los rendimientos del capital invertido y expandir sus actividades, la compañía debe medir sus estructuras de costes y beneficios.

A continuación se presentan varios ejemplos de técnicas de medición útiles, a las que recurren los consultores en materia de productividad.

El enfoque estructural de Kazukiyo Kurosawa

Este método² centra la medición de la productividad en la estructura de la empresa y ayuda a analizar las actividades del pasado y la planificación de nuevas actividades. Se puede utilizar para establecer un sistema de información para la supervisión de las actividades. Por este motivo, conviene que la medición de la productividad se efectúe de conformidad con la jerarquía de adopción de decisiones. En la figura 22.2 se muestra un sistema muy general.

Figura 22.3 Estructura del valor de la producción y variantes del valor añadido



Aplicando la ecuación a lo largo del tiempo, el consultor puede utilizar el sistema como una especie de índice interconectado. La productividad del valor añadido puede también utilizarse eficazmente para medir la productividad en combinación con diversos parámetros físicos al igual que otras variables conexas. En la figura 22.3 cabe observar que el valor añadido en la empresa puede adoptar diversas formas. La selección de una forma adecuada depende de los objetivos de la dirección. En las actividades comerciales de rutina, el valor añadido se suele evaluar a precios corrientes. Se calcula que el valor añadido a precios constantes persigue más finalidades analíticas. La esencia de la productividad de la mano de obra en función del valor añadido

estriba en la diferenciación entre industrias y empresas. Un método corrientemente utilizado para eliminar el efecto precio en el valor añadido es el método de la doble deflación.

Método de Alan Lawlor

En el método de Alan Lawlor³ se considera que la productividad es una medida global de cómo las organizaciones alcanzan las cinco metas siguientes: objetivos, eficiencia, eficacia, comparabilidad y tendencias progresivas.

Los *objetivos* se pueden alcanzar cuando los fondos totales son suficientes para satisfacer las demandas de la organización y para medir el grado en que se alcanzan sus principales objetivos. Este fondo se denomina ganancias totales (GT):

$$GT = \text{ventas} - \text{materiales} = V - M$$

Las ganancias totales sirven para comprar servicios, pagar sueldos y remuneraciones e invertir en capital fijo, beneficios e impuestos.

La *eficiencia* nos dice cómo se generan los productos realmente necesarios (que se pueden vender) con los insumos disponibles e indica la utilización de la capacidad disponible. Revela el grado de utilización de los recursos en comparación con la capacidad total (potencial) e indica dónde se dan las deficiencias (beneficio: insumo es la relación beneficio-productividad):

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Insumo} + \text{Beneficio}}{\text{Insumo}} = 1 + \frac{\text{Beneficio}}{\text{Insumo}}$$

La *eficacia* compara los logros actuales con los que se podrían haber logrado, si los recursos se hubieran administrado con mayor eficacia. Este concepto incluye una meta de producción que alcanza un nuevo nivel de rendimiento (o un nuevo logro potencial):

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Eficacia (lo que se podría lograr)}}{\text{Recursos consumidos}}$$

La mejora de la productividad entraña una combinación de un aumento de la eficacia y una mejor utilización de los recursos disponibles. Se refleja en cuatro relaciones básicas:

- producto real dividido por insumo real (*status quo*);
- producto superior dividido por insumo real actual;
- producto real actual dividido por insumo inferior;
- producto máximo dividido por insumo mínimo (el nivel superior de eficacia).

La *comparabilidad* es una guía del rendimiento de la organización, puesto que las relaciones de productividad por sí solas explican poco sin al-

guna forma de comparación. En términos generales, la medición de la productividad significa comparaciones a tres niveles:

- comparación del rendimiento actual con un rendimiento básico histórico;
- comparación del rendimiento entre dependencias, o rendimiento relativo;
- comparación del rendimiento efectivo con una meta u objetivo.

Las *tendencias* se pueden evaluar comparando el rendimiento actual con una base histórica para determinar si el rendimiento está aumentando o disminuyendo y con qué rapidez.

Este enfoque requiere por lo menos dos niveles de mediciones de la productividad en la empresa: primario y secundario. El nivel primario se refiere a la productividad en forma de ganancias totales (G) que es:

$$G = \frac{\text{Ganancias totales}}{\text{Coste de conversión}} = \frac{T}{C}$$

donde

el coste de conversión (C) es igual al total de remuneraciones (R) + el total de servicios comprados (Sp) + depreciación (K).

En consecuencia, la obtención de un nivel superior de ganancias totales garantiza una organización sólida.

La medición de la productividad secundaria representa la relación entre los recursos utilizados y el coste de conversión total de todos los recursos disponibles.

Al resumir este método, Alan Lawlor proporcionó una estructura jerárquica de índices de productividad (figura 22.4).

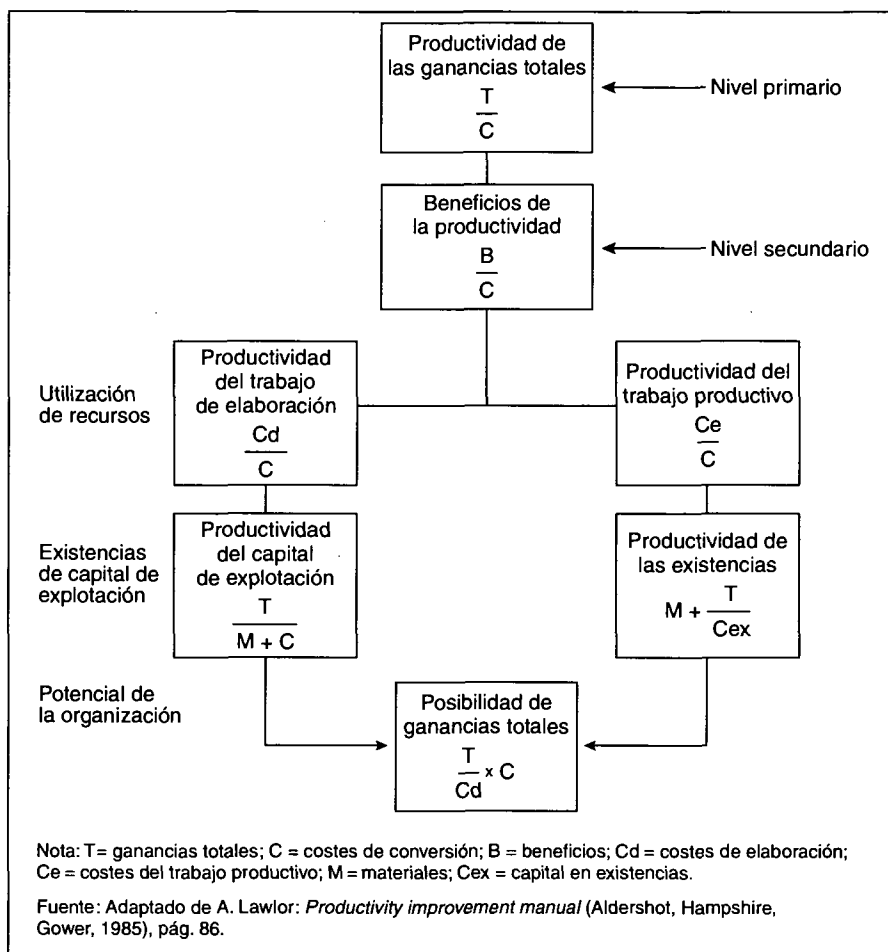
Una forma rápida de evaluar la productividad

Las mediciones de la productividad no tienen por qué ser complicadas. Para supervisar todos los aspectos de la productividad y los factores que influyen en ella, Imre Bernolak, consultor canadiense, sugiere que se combinen las razones típicas de productividad y rentabilidad⁴. En la mayor parte de los sectores, entre 30 y 35 relaciones bastan para el análisis agrupado de productividad/rentabilidad.

Con el tiempo, el análisis de la información del año base puede facilitarse de modo considerable mostrando los cambios relativos de las relaciones pertinentes en forma de un diagrama de tendencias, indicando primero los cambios relativos de las relaciones principales y luego procediendo a analizar los componentes de los factores y los elementos principales.

Con el análisis integrado de la rentabilidad y la productividad, la aplicación de la teoría de la productividad resulta muy práctica para los gerentes y directores de empresas. Mientras que las mediciones de la rentabilidad indican los efectos agrupados a corto plazo de la productividad y los factores

Figura 22.4 El marco del análisis de la productividad



de los precios, el éxito a largo plazo de las empresas está determinado por una utilización adecuada de los recursos, es decir, el factor productividad. A corto plazo, el análisis de las mediciones de la productividad ayuda a explicar las causas de los resultados del rendimiento y constituye la base de la distribución de las ganancias de productividad.

El análisis de rentabilidad y productividad de las empresas comienza con el descubrimiento de que la medición más comúnmente utilizada del rendimiento de una empresa es la rentabilidad de las inversiones (RI). Como la productividad expresa la relación física del producto con el insumo, todos los activos se incluyen en el denominador de la relación. En consecuencia, la relación rendimiento del activo (RA) se utiliza en lugar de la RI como la relación del rendimiento máximo de la pirámide y el vínculo principal entre productividad y gestión.

La relación RA se desglosa luego en otras dos relaciones «primarias» de uso común, a saber: la relación de los beneficios con las ventas y la relación de las ventas con el activo. Si estas dos relaciones se multiplican, el resultado es igual a la relación superior (beneficios sobre el activo). Por consideraciones prácticas, la recíproca de la relación ventas sobre el activo, es decir, activo sobre ventas, se utiliza en el análisis rentabilidad/productividad. En las industrias en las que el activo fijo es relativamente insignificante en comparación con otros insumos, la relación beneficio sobre las ventas pasa a ser la relación superior de integración.

Todos los datos relativos a los costes se deben basar en cifras reales y no en costes «normales». Además de las relaciones de productividad física que se pueden constituir en sistema de análisis piramidal, cada relación financiera se puede analizar en función de su productividad física y de los componentes del precio.

Utilización de un «conjunto de mediciones» del rendimiento de la organización

El mejoramiento de la productividad es el resultado de los esfuerzos conjuntos de muchos participantes diferentes, con objetivos y percepciones diferentes acerca de la eficacia de la organización. Esto quiere decir que los resultados de la medición de diferentes parámetros deben comunicarse a todos los participantes para estimular la mejora.

Debe utilizarse un «conjunto» de mediciones, puesto que ninguna parte de una organización es tan sencilla para poder medirse adecuadamente con un solo indicador. Al reunir un conjunto de mediciones de la organización desde la perspectiva de sus diversos participantes clientes, empleados, accionistas, propietarios, proveedores y comunidades una organización puede evitar la miopía que suele ser el resultado de concentrarse en una única medición del éxito. Al tomar una única medición o unas pocas mediciones concentradas en una dimensión, casi cualquier grupo puede tener éxito a corto plazo optimizando la medición elegida a expensas de otras mediciones importantes. El volumen de la producción puede aumentar reduciendo el mantenimiento preventivo o las pruebas de nuevos productos, etc. Es mucho más difícil mejorar el rendimiento basado en un conjunto de mediciones que en una sola medición.

Utilización de comparaciones entre empresas y puntos de referencia

Existen dos técnicas que el lector ya conoce de los capítulos 4 y 8, y de algunas otras referencias en los capítulos anteriores. Son fundamentales para evaluar la productividad de una organización por referencia a otras organizaciones que persiguen objetivos y realizan actividades similares y para sacar conclusiones prácticas de las diferencias puestas al descubierto.

Recuadro 22.1 Ejemplo de un «conjunto de mediciones»

Cientes:

- Porcentaje de clientes que repiten
- Número de quejas de los clientes
- Garantías, reclamaciones o devoluciones
- Características esenciales del rendimiento del producto o servicio que son de carácter global:
 - porcentaje de entregas a tiempo (distribuidor)
 - puntuaciones en las pruebas normalizadas (escuela)
 - grado de regreso al funcionamiento físico o mental normal (hospital)
 - tiempo (para completar un servicio)
- Número de premios o felicitaciones
- Número de recomendaciones de los clientes a otros
- Cuota de mercado

Empleados:

- Nivel de experiencia o calificación
- Realizaciones personales
- Absentismo o rotación
- Grado de orgullo del personal en su trabajo
- Porcentaje del tiempo de los empleados dedicado a educación y capacitación
- Número de sugerencias presentadas
- Número de quejas presentadas
- Niveles de instrucción

Aspectos financieros y empresariales:

- Ganancias o beneficios
- Costes (fijos, variables, controlables, etc.)
- Variación con respecto al presupuesto
- Cuota de mercado
- Rentabilidad de las inversiones, rendimiento del activo o rendimiento del capital
- Sumas gastadas en investigación y desarrollo
- Sumas gastadas en recursos asignados al mejoramiento de la calidad

Operaciones:

- Producción total o tiempo del ciclo del sistema
- Rendimiento porcentual
- Eficiencia
- Volumen de producción o de ventas
- Productividad
- Cartera de pedidos o acumulación de trabajo
- Nivel de existencias
- Número de horas extraordinarias
- Cantidad de desechos o de trabajos rehechos
- Número de errores, accidentes, lesiones o demandas de cierre

Entorno exterior:

- Tiempo dedicado a grupos de la industria o a grupos de asesoramiento
- Volumen de servicios de la comunidad
- Volumen de descarga de contaminantes
- Número de despidos
- Accidentes o lesiones relacionados con el producto o el servicio
- Multas o violaciones de organismos estatales
- Cobertura de los medios de información

Fuente: Adaptado de L. Provost y S. Leddick: «How to take multiple measures to get a complete picture of organizational performance», en *National Productivity Review* (Nueva York), otoño de 1993, págs. 477-490.

La *comparación normal entre empresas* se basa en datos cuantitativos respaldados por la información cualitativa que se ha recopilado. Se obtienen así de 30 a 40 relaciones que luego se utilizan para efectuar comparaciones entre empresas individuales o entre una empresa y un nivel sectorial, el rendimiento mejor del sector o simplemente los datos medios. Esto aporta una orientación básica para evaluar la productividad, que ha de completarse examinando con mayor detalle los factores, causas y relaciones que están detrás de las relaciones globales.

El *establecimiento de puntos de referencia*, variante reciente más avanzada de las comparaciones entre empresas, aporta la información que se necesita para concentrarse y apoyar las mejoras y promover una ventaja competitiva. En el análisis de la productividad, los niveles de referencia ayudan a determinar actividades y prácticas concretas que pueden y deben modificarse. Por su enfoque operacional y la colaboración voluntaria de varias empresas que tratan de mejorar su productividad y rendimiento, el establecimiento de niveles de referencia aporta también (lo que no sucede con las comparaciones entre empresas tradicionales) información y sugerencias concretas sobre lo que se ha de cambiar y las condiciones que hay que crear para lograr mejoras particulares y sostenibles de la productividad. Por tanto, el establecimiento de niveles de referencia puede describirse como un método colaborativo con arreglo al cual varias organizaciones comparten su experiencia y se ayudan a evaluar y mejorar la productividad.

Resistencia a la medición de la productividad

Como sucede con cualquier otro cambio de la organización (véase el capítulo 4), la introducción de un sistema de medición de la productividad puede tropezar con resistencia. Ello puede deberse a las siguientes razones concretas:

- **posible concepción errónea y utilización indebida de la medición:** el temor de los trabajadores a que los directores sin participación estrecha en

Recuadro 22.2 Problemas que se han de vigilar y principios que se han de respetar en la medición y el análisis de la productividad

Los problemas y las dificultades del análisis de la productividad se relacionan con los métodos utilizados y la organización de la medición. Los problemas más comunes son los siguientes:

- cómo reunir diferentes tipos de insumos en un denominador aceptable;
- cómo abarcar todos los recursos y actividades empresariales;
- cómo abordar los cambios cualitativos de insumos y de productos a lo largo del tiempo;
- cómo separar las mejoras reales de las ficticias;
- cómo mantener separadas las mediciones de los insumos y los productos;
- cómo interpretar los resultados de las mediciones;
- cómo indicar la responsabilidad y dar indicios claros para las decisiones y medidas de la dirección;
- cómo reflejar cambios estructurales importantes a lo largo del tiempo, que complicarían la medición y las comparaciones;
- cómo evitar la confusión entre los costes indirectos y los evitables (por ejemplo, los procedimientos mal diseñados que no se deben considerar como un insumo);
- cómo lograr que las mediciones de la productividad sean fiables y fáciles de entender para todos los interesados en diversas partes de la organización.

Para evitar los problemas mencionados, puede ser útil la aplicación de los principios siguientes:

- aportar indicios sencillos e inequívocos para mejorar el rendimiento (productividad, beneficios, calidad);
- desglosar el cambio de los beneficios para reflejar la aportación de cada recurso utilizado en la producción (mano de obra, capital, materiales, energía);
- desglosar la contribución al cambio de los beneficios de cada recurso en términos de productividad y de recuperación de los precios; esto aislará el efecto del cambio diferente en el producto frente al precio de los recursos;
- utilizar los plazos de recuperación de los precios para evaluar si es adecuada la pérdida o ganancia de productividad de un recurso dado;
- transformar las medidas mencionadas de cambio de los beneficios en medidas correspondientes de cambio en la rentabilidad, en el coste unitario del producto y en los números índices de rendimiento (por ejemplo, los números índices de la productividad);
- dar indicios coherentes del mejoramiento de los beneficios independientemente de las unidades en que se exprese la medición;
- utilizar un «conjunto de medidas» para reflejar los factores y cambios «duros» y «blandos» y considerar la organización en conjunto.

Para elegir un método y una técnica de medición concretos, se deben tomar en consideración diversas variables:

- *finalidad y participantes*: para qué se supone que sirve la medición y quién la utilizará (dirección de la empresa, inversores, empleados, representantes sindicales, etc.);

- *compromiso en favor de la medición*: medida en que la organización considera la medición de la productividad como una parte fundamental de su esfuerzo para seguir siendo competitiva;
- *sensibilización/comprensión de la dirección de la empresa*: medida en que la dirección de la empresa conoce y entiende los sistemas de medición de la productividad;
- *centralización/descentralización*: medida en que los sistemas de control de la medición forman parte de la cultura global de la organización;
- *variabilidad de la producción*: medida en que las características físicas del producto cambian con el tiempo;
- *tipo de tecnología*: ámbito de la tecnología en que el insumo y el producto pueden variar de modo considerable con el tiempo;
- *ciclo temporal del proceso*: tiempo que se tarda en producir una unidad del producto;
- *capacidad de control*: medida en que la dirección de la empresa puede «dominar» o controlar los niveles de insumos;
- *recursos como porcentaje de los costes*: cuantía de los costes relacionados con cada uno de los componentes de los recursos como proporción del coste total (al elegir un método de medición de la productividad, la viabilidad y los costes son aspectos importantes).

el proceso de trabajo exageren o interpreten erróneamente de otro modo los cambios o tendencias que se deducen de los datos de las mediciones;

- **exposición de un rendimiento insuficiente**: como muchos trabajadores no están seguros del concepto que tiene de ellos su jefe, un sistema de medición que aclare la situación puede percibirse como una amenaza;
- **demandas de tiempo adicional y presentación de informes**: un temor señalado con frecuencia acerca de la medición de la productividad es que aumentará el papeleo y se necesitará un tiempo adicional que la dirección no habrá previsto;
- **reducción de la autonomía**: los empleados difieren entre sí en su deseo de autonomía. La introducción de un control más estricto de la dirección como resultado de la medición de la productividad puede considerarse como una restricción.

Muchas de las amenazas percibidas y descritas más arriba son el resultado de problemas en la organización que los consultores han de comprender y resolver. La puesta en práctica de un sistema de medición de la productividad es un cambio de la organización y debe ser tratado como un proceso de cambio.

22.3 Concepción y realización de programas de mejora de la productividad y el rendimiento

Condiciones generales del éxito

Una estrategia correcta de mejoramiento de la productividad requiere un enfoque sistémico que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y su entorno. Esa estrategia, como mínimo, debe:

- elaborar una definición clara y fácilmente comunicable del concepto de mejora de la productividad;
- explicar por qué es importante la mejora de la organización;
- evaluar las situaciones de explotación actuales y sus razones;
- establecer modelos de excelencia;
- establecer políticas y planes de mejora.

El objetivo del mejoramiento de la productividad debe expresarse siempre en función de la mejora de la «organización». Los objetivos generales deben complementarse con planes de acción detallados. A continuación figuran algunos ejemplos de preguntas que pueden indicar el estado de esta planificación y señalar las áreas en donde existe la posibilidad de mejorar la productividad:

- ¿Cuenta la empresa con objetivos y metas de productividad escritos y un plan de productividad que abarque toda la organización?
- ¿Son los objetivos fijados para grupos pequeños identificables, con el fin de que su rendimiento se pueda evaluar?
- ¿Incluye el plan los métodos por medio de los cuales se pueden alcanzar los objetivos de mejoramiento de la productividad?
- ¿Se han fijado plazos para el logro de los objetivos?
- ¿Se hacen corresponder los objetivos y las medidas con los costes de mano de obra y otros costes? ⁵

Otro aspecto esencial de los planes de mejoramiento de la productividad que abarcan a toda una empresa es su integración en la estrategia y planificación a largo plazo de la organización como una unidad. Los directores y gerentes deben estar plenamente al tanto de que los esfuerzos centrados en mejorar la productividad pueden provocar una cadena de reacciones entre muchas de las variables operativas y relativas al producto. Por ejemplo, si la dirección intensifica los esfuerzos para controlar los aumentos de los costes en un área concreta de las actividades, puede perjudicar considerablemente a otras áreas de costes.

El programa de mejoramiento de la productividad (PMP) puede tener éxito, si se cumplen las condiciones siguientes dentro de la organización:

- La dirección superior apoya plenamente el programa.

- Es esencial contar con un dispositivo orgánico eficaz a cuyo frente esté alguien que pertenezca a la dirección superior.
- Existe un pleno conocimiento y comprensión de los objetivos del programa en todos los niveles de la organización.
- Hay una comunicación sin trabas entre los diferentes elementos estructurales de la organización.
- Son esenciales unas buenas relaciones obreropatronales. El reconocimiento del papel desempeñado por los trabajadores es fundamental y debe demostrarse por medio de un sistema racional de distribución de ganancias de la productividad.
- El programa está vinculado a procesos de medición prácticos y fáciles de entender.
- Las técnicas de mejoramiento de la productividad (técnicas de comportamiento y de gestión) elegidas para el programa están adaptadas a la situación y a las necesidades.
- Los procesos de supervisión, evaluación e información sobre los resultados y los obstáculos constituyen una base para el mejoramiento del diseño.

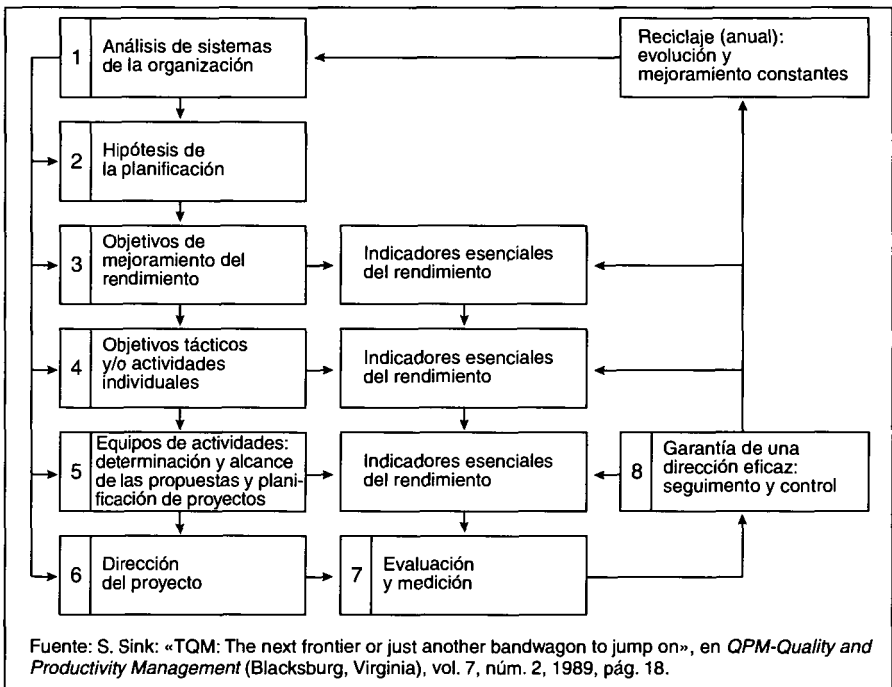
Por último, entre las condiciones importantes del éxito, las siguientes se citan con gran frecuencia: existe una presión en favor del cambio dentro de la organización y su entorno exterior; se alientan la invención y la promoción de nuevas ideas, métodos y soluciones; la dirección superior y los consultores dirigen la concepción y ejecución del programa, y autorizan la experimentación de nuevas soluciones. Existen múltiples razones para emprender un PMP, por ejemplo, el saldo final arroja cifras rojas, nuevos productos y equipo, nuevas tecnologías y materiales, competencia más dura, demanda de una mayor flexibilidad en la producción, necesidad de reducir plazos de entrega y de mejorar los servicios, y muchas otras. Tanto los gerentes como los consultores deben estar seguros de que existen suficientes factores positivos para tener una posibilidad razonable de éxito, de que el tiempo es oportuno y de que las condiciones son en general favorables.

Estructuración del proceso

En la figura 22.5 se describe un método sistemático de ocho etapas para concebir los procedimientos de planificación de la mejora del rendimiento sugerido por Scott Sink.

Todos los programas de productividad se aplican en organizaciones y, para dirigirlos, un director del programa debe estar en condiciones de sugerir procedimientos que se puedan utilizar para poner al descubierto problemas y concebir soluciones prácticas. Los procesos de productividad dentro de la empresa incluyen, entre otros, sistemas de presentación de sugerencias, círculos de calidad, equipos de trabajo, equipos encargados de tareas, comités de

Figura 22.5 El proceso de planificación del mejoramiento del rendimiento



productividad y comités de dirección, que el director del programa debe conocer a fondo y saber utilizar.

Decisión sobre el programa de mejoramiento de la productividad⁶

La decisión de iniciar un programa de mejoramiento de la productividad debe adoptarse al igual que para cualquier otra inversión: el coste de la inversión se ha de comparar con los beneficios y se deben tomar en cuenta los riesgos. Normalmente, el período de recuperación de la inversión en un PMP debe ser inferior a un año.

Para preparar la decisión con respecto a la inversión en un PMP, el primer paso debe ser la determinación y evaluación de los posibles ahorros. La mejor manera de hacerlo consiste en examinar los grandes productos y los grandes conjuntos de costes. Por lo común, grandes sectores potenciales están en relación directa con los costes del producto: el consultor debe analizar los «productos» de mayor producción y los elementos de coste tales como materiales, valor añadido por área de producción, dotación de herramientas, coste del diseño, gastos generales y coste de distribución.

Después de haber encontrado una buena razón para un proyecto y de haber determinado dónde pueden estar los sectores susceptibles de grandes

Figura 22.6 Sectores posibles para realizar un programa de mejoramiento de la productividad

Métodos posibles Area funcional de la empresa	(1) Revitalización		(2) Programas de productividad, producción	(3) Aplicaciones, objetivos y proyectos del proceso de tratamiento electrónico de datos	(4) Organización del desarrollo de productos	(5) Organización de la logística	(6) Gastos generales de programas de reducción de costes
	Fase de análisis	Fase de aplicación					
Ventas y comercialización	■	■			■		■
Finanzas y administración	■		■		■	■	■
Administración de materiales	■		■	■	■	■	■
Administración de personal	■		■	■	■	■	■
Diseño y desarrollo	■		■	■	■	■	■
Producción	■		■	■	■	■	■

Categoría de las medidas de organización:
 ■ Aproximadas ■ Detalladas ■ Muy detalladas

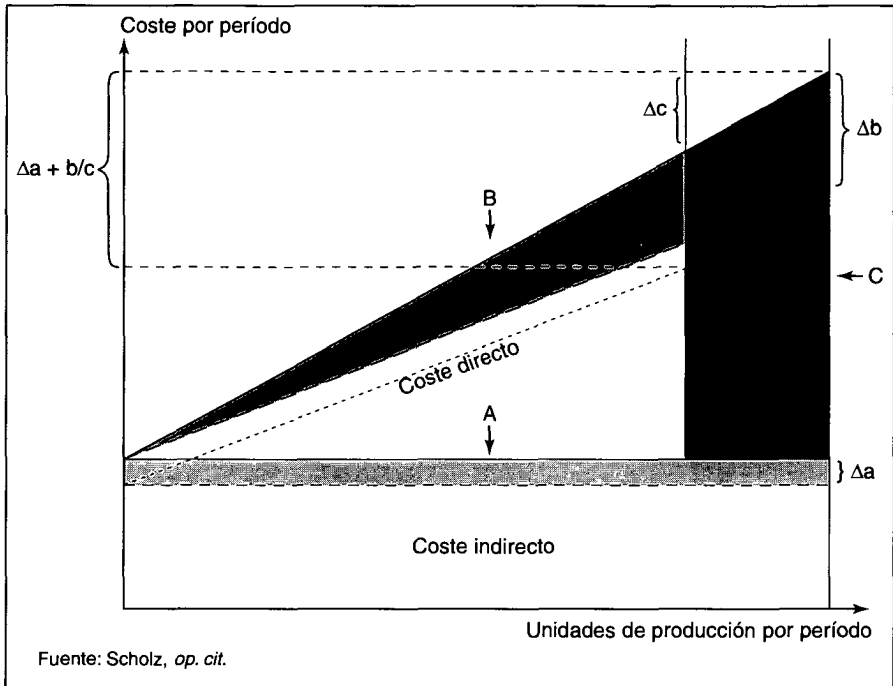
Fuente: K. A. Scholz: *Designing a company productivity and quality programme*, no publicado (Ginebra, OIT, 1994).

ahorros posibles, es preciso establecer el marco para el PMP. En la figura 22.6 se muestran las principales áreas habituales de responsabilidad de una compañía y seis enfoques diferentes de un PMP. Ninguno de los enfoques se limita a una única área funcional. Para elegir el método adecuado hace falta:

- 1) Dar una clara razón para iniciar un PMP que facilite la adhesión del personal al programa.
- 2) Determinar, en un análisis preliminar rápido (de uno o dos días), dónde se harían los posibles ahorros, cuál es la magnitud del porcentaje del costo de los ahorros potenciales y qué riesgos deben asumirse para obtener los ahorros.
- 3) Establecer el marco del PMP para que abarque la mayoría de los sectores de ahorros posibles, asegurándose de que la dirección adopta las decisiones necesarias, y abarcando las funciones que pueden facilitar u obstaculizar el PMP.

Los tres métodos indicados a continuación se suelen utilizar para los PMP (figura 22.7). Cuando no se pueda establecer una relación de una gran

Figura 22.7 Tres métodos para mejorar la productividad



proporción de todos los costes con la producción vendible directa, se aplicará el *método A* (análisis del valor). Este método requiere sobre todo decisiones, pero no actividades de la organización.

El *método B* es el de la ingeniería industrial, utilizado para la racionalización. Tiene por finalidad reducir los costes unitarios al disminuir los desechos, el consumo de materias primas y la manipulación por unidad, agrupar las actividades de trabajo y los puestos de trabajo, controlar el trabajo en curso, evitar retrasos y pérdida de tiempo, etc.

El *método C* a menudo arroja los mejores resultados. Consiste simplemente en reducir números (número de tareas, número de pedidos, número de operaciones, etc.).

Por ejemplo, ¿puede la actividad de control de la calidad de todas las piezas producidas (control al 100 por ciento) convertirse en una actividad excepcional (control estadístico)? ¿Puede la actividad de control de todas las piezas producidas convertirse en un control automático incorporado en el proceso? ¿Se puede evitar el envío por correo de las confirmaciones escritas de los pedidos, si los recibidos se despachan el mismo día, o al día siguiente? Al definir los objetivos de un PMP, las reglas iniciales son gastar menos y vender más. El equipo del proyecto debe saber desde el principio del programa si el mejoramiento de la productividad tiene por objeto «gastar

menos» solamente, lograr una capacidad adicional que pueda «venderse» o una combinación de ambas metas.

El «camino real»

En la figura 22.8 se esboza el «camino real», utilizado por la mayoría de los programas de mejoramiento de la productividad. Consiste en tres fases:

Fase I — La fase de preestudio, o de estudio preliminar, para determinar los objetivos y «colocar» el programa a la dirección.

Fase II — La fase de estudio, para asentar las metas y conseguir la adhesión de todos los gerentes de áreas responsables.

Fase III — La fase de aplicación, para concebir y realizar de manera detallada las tareas de mejoramiento de la productividad, aplicar las medidas de mejoramiento y control y evaluar los resultados del aumento de la productividad.

Para que un PMP tenga éxito, es absolutamente esencial que la dirección participe en el proceso de adopción de decisiones desde el comienzo de la actividad. Al incorporar en el programa hitos basados en una decisión de expansión y restricción, después de cada etapa principal la dirección debe participar a fondo en las decisiones sobre orientaciones, objetivos, resultados previstos, cambios necesarios e inversiones que se han de efectuar. Al seguir este camino real, hay por lo menos dos decisiones trascendentales en cada fase del PMP (véanse las figuras 22.9 y 22.10).

Toda la información aportada por el equipo del proyecto de mejoramiento de la productividad a la dirección se centra en la adopción de decisiones. Este aspecto facilita la comprensión de los datos que se han de recopilar y comprobar y de qué manera se deben presentar al decisor o a los decisores las medidas de mejoramiento de la productividad como una información clara, exacta y convincente.

Un PMP puede ponerse en práctica con éxito si el equipo del proyecto está motivado para alcanzar los resultados buscados. En la mayor parte de los programas realizados, han predominado cinco enfoques generales:

- economía de escala/efectos de la curva de la experiencia;
- estructuración del producto como base para el mejoramiento de la productividad;
- organización de «fabricación para el mercado»;
- organización de servicios y calidad de la entrega;
- proceso de fabricación orientado hacia el flujo.

Al final de la fase de ejecución, los resultados se deben documentar siempre con datos cuantitativos que reflejen las mejoras realmente logradas.

Figura 22.8 El «camino real» de mejoramiento de la productividad

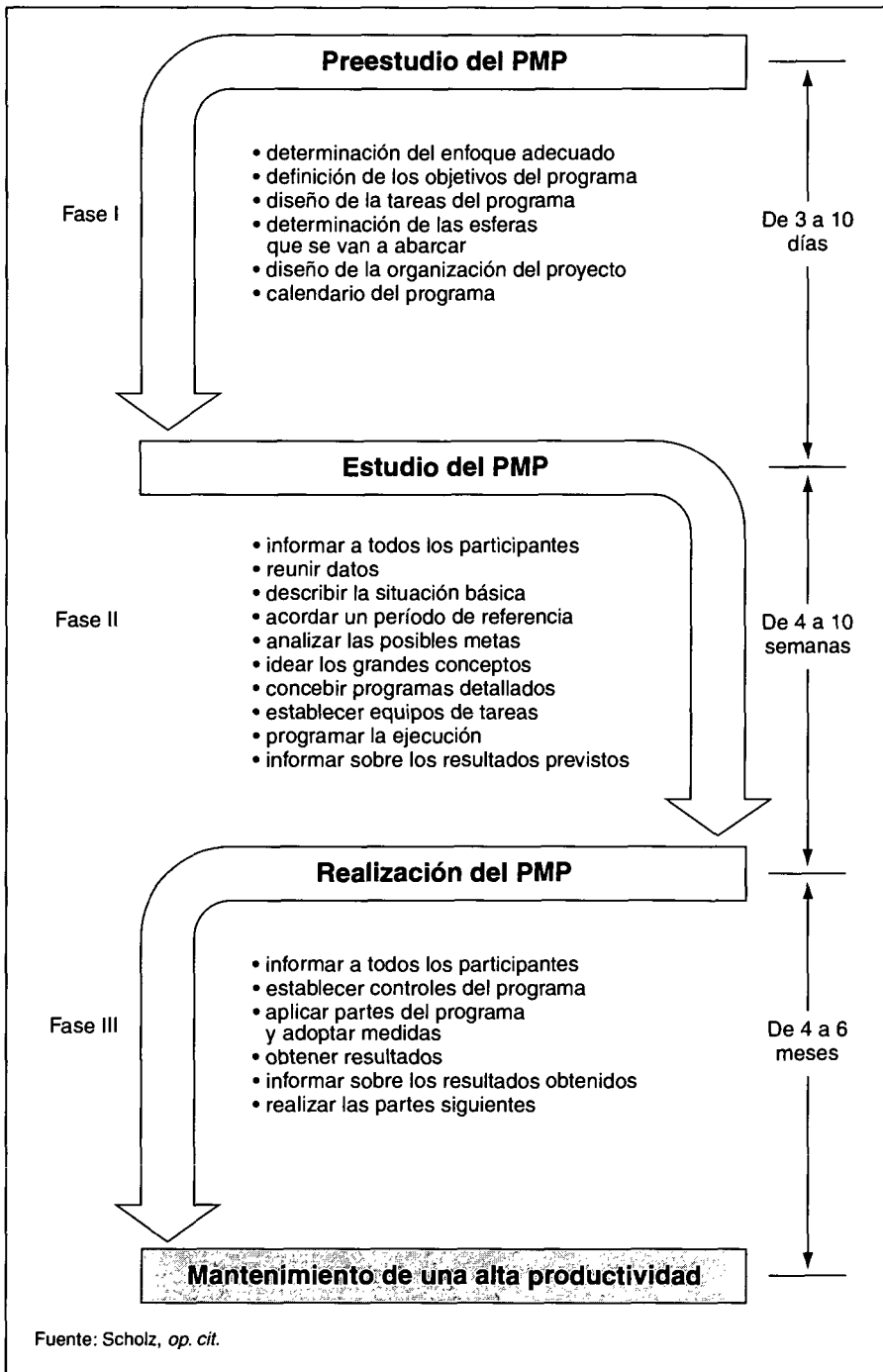


Figura 22.9 Fases I y II del «camino real»

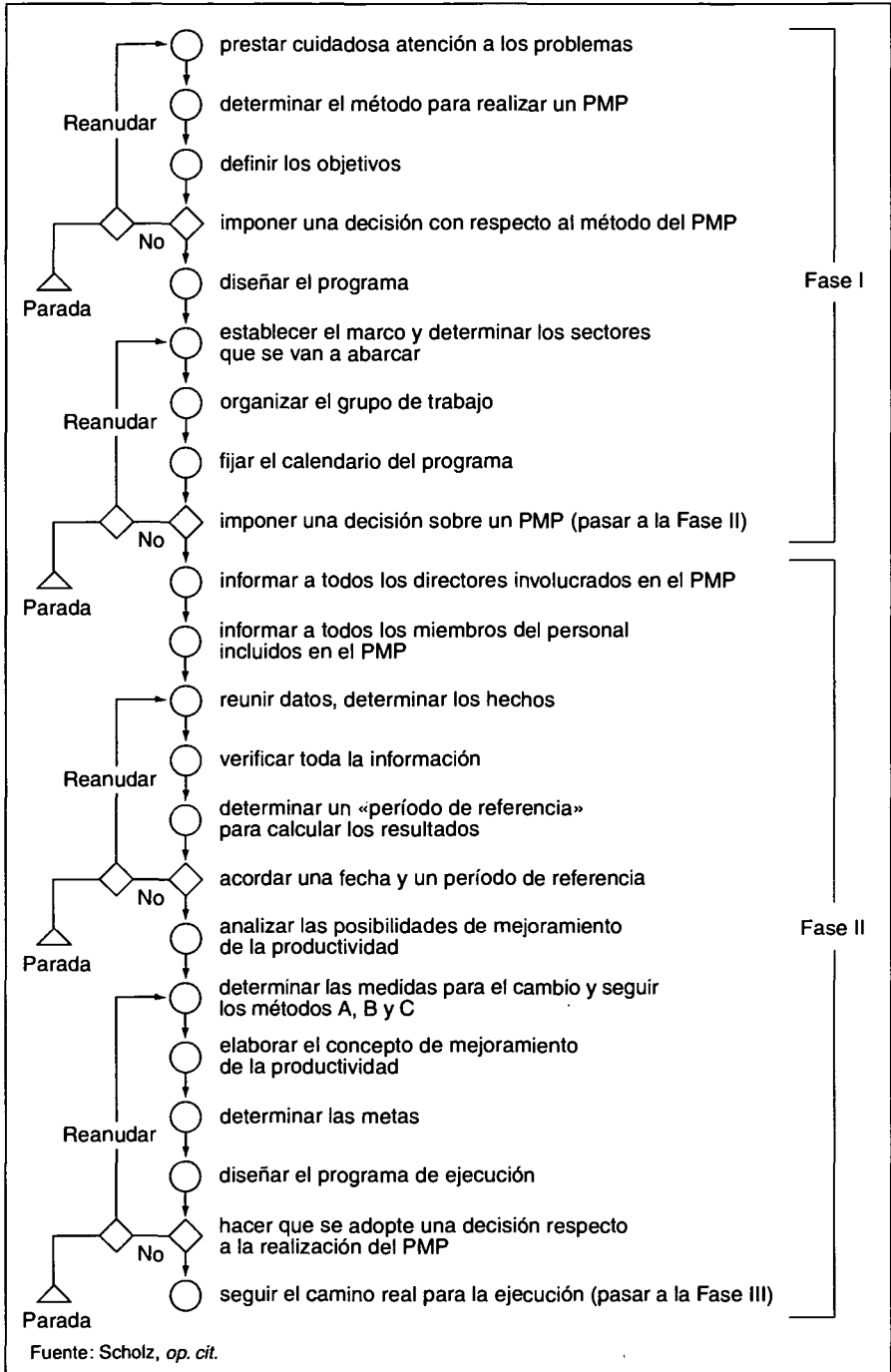
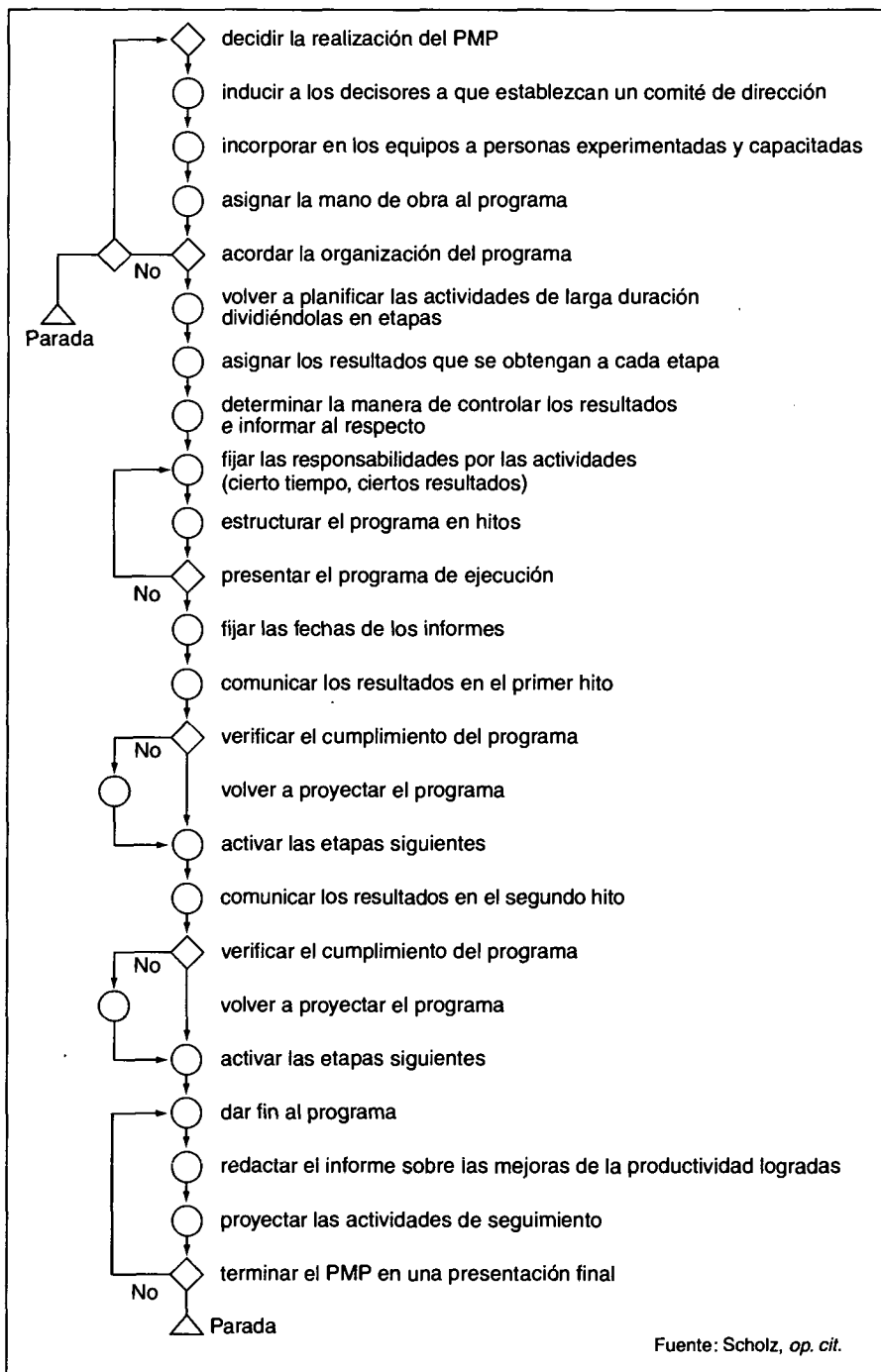


Figura 22.10 Fase III (realización) del «camino real» de un PMP



Capacitación orientada a la productividad

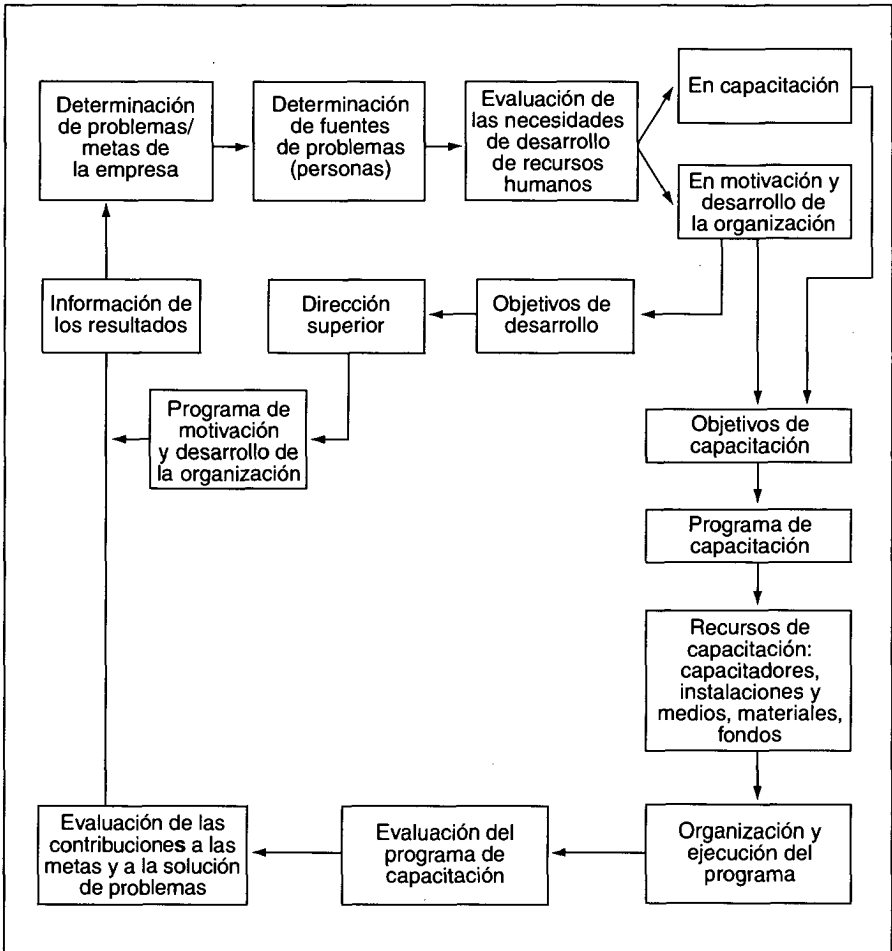
En muchos casos la mejora de la productividad exige considerables esfuerzos en capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos. Esta actividad puede formar parte de una intervención de consultoría empresarial más amplia en el mejoramiento del rendimiento de la organización, o puede concebirse y aplicarse como un programa especial en apoyo del aumento de la productividad (véase también la sección 16.6).

La figura 22.11 presenta un modelo general de los vínculos entre los objetivos y/o problemas de la empresa (presentes o futuros), los problemas experimentados por los directores y los empleados, sus necesidades concretas de capacitación y los métodos de capacitación y perfeccionamiento del personal que se pueden agrupar con las medidas de mejoramiento de la productividad previstas en un único ciclo de desarrollo de los recursos humanos orientado hacia los resultados.

El modelo muestra que la primera fase incluye la determinación de metas y problemas de la empresa, causas de problemas y necesidades de capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos. Los resultados de esta primera fase proporcionan la información necesaria para la fase siguiente: determinación de objetivos de desarrollo y capacitación. Los objetivos de desarrollo aportan información para el diseño de programas de desarrollo de la organización, mientras que los objetivos de capacitación sirven de base para el diseño de programas de capacitación. Una vez que ambos programas han sido puestos en práctica, los resultados se evalúan y comparan con los objetivos y con las necesidades de la empresa. El ciclo queda así cerrado. Si no se evalúan las necesidades de desarrollo de recursos humanos, se establecen objetivos erróneos y se diseñan (o compran) programas que no alcanzan la meta. De este ciclo de desarrollo es fácil deducir que, si se aplica de manera adecuada, puede contribuir de modo considerable a la productividad y al mejoramiento general del rendimiento de la organización. Más concretamente, la integración de la productividad y de otros objetivos y estrategias empresariales, y la formación y el perfeccionamiento de recursos humanos, ayudan a mejorar la eficacia de la organización:

- al hacer al personal consciente de la necesidad del cambio;
- al contribuir al establecimiento de nuevas estrategias empresariales y al resolver los problemas estratégicos y operacionales reales;
- al desbloquear el potencial y la creatividad de los individuos;
- al transformar la estrategia en acción;
- al fomentar la confianza y el compromiso;
- al preparar al personal a hacer frente a nuevos retos y problemas;
- al romper las barreras departamentales.

Figura 22.11 Ciclo de desarrollo de recursos humanos orientados a los resultados



Replanteamiento técnico de los procesos empresariales

Siguiendo el método sugerido por Hammer y Champy (véase la sección 4.6), muchos consultores han optado por recurrir al replanteamiento técnico de los procesos empresariales para ayudar a los clientes a alcanzar mejoras radicales en la productividad y el rendimiento totales de la empresa ⁷.

El ejemplo clásico de Hammer de un proceso del cual se pide una reestructuración técnica es el caso sencillo de un cliente que envía un pedido. En la mayor parte de las empresas, éste pasa normalmente a través de 6 a 15 departamentos o unidades distintos. Esto significa que las necesidades del cliente no se están atendiendo con rapidez debido a que un número excesivo de personas participan en la tramitación del pedido, lo que aumenta de forma

innecesaria el tiempo que dura esa tramitación. Hammer habla de la relación entre el valor tiempo (VT), cuando el trabajo realmente se ejecuta, y el transcurso del tiempo (TT), cuando no sucede nada. «Si una organización trabajara con arreglo a nuestros deseos, VT/TT sería igual a 1. Si VT/TT es igual a 0,1, debe considerarse uno afortunado.» En la práctica, las relaciones corrientes van de 0,03 a 0,05. Esta forma de trabajar no sólo consume tiempo, sino que es muy costosa.

En la mayor parte de las empresas, los gastos generales son uno de los mayores «asesinos» de la productividad. Estos gastos son el «pegamento de la organización», pero cuando los gastos directos de mano de obra van del 3 al 15 por ciento de los costes totales, hay más pegamento que trabajo.

En consecuencia, los programas de reestructuración técnica de los procesos empresariales se concentran en las necesidades de los clientes y en la satisfacción de lograr un rendimiento financiero elevado gracias a la excelencia operativa y a la integración del proceso. La atención prioritaria prestada al cliente establece una oposición inmediata a la fragmentación funcional del trabajo. Un estudio reciente señala dos factores esenciales: la anchura y la profundidad del proceso. Por anchura se entiende que el proceso que se va a diseñar de nuevo debe definirse de manera amplia en términos de costes o valor para el cliente con el fin de mejorar el rendimiento en toda la empresa. En cuanto a la profundidad, el rediseño debe penetrar en el núcleo de la empresa.

Paralelamente, se debe reconocer que no toda la reestructuración de la empresa ha tenido un gran éxito. Hay pruebas de que entre el 50 y el 70 por ciento de los que han iniciado una reestructuración técnica de los procesos empresariales no logran los resultados que esperaban. En 11 de los 20 casos que se han examinado de manera detallada, el mejoramiento del rendimiento quedó por debajo del 5 por ciento (si se evaluaba en función del cambio en las ganancias antes de pagar los intereses y los impuestos, o en función de la reducción de los costes totales de la empresa por unidad). La reestructuración de los proyectos a menudo apunta a procesos que son demasiado restringidos y no lo suficientemente profundos. Incluso con una profundidad suficiente, los esfuerzos se siguen centrandos en un proceso restringido, más que en toda la empresa. Incluso cuando tratan de evaluar la repercusión de la reestructuración técnica de los proyectos empresariales, los directivos miden el proceso que se va a reestructurar más que la unidad empresarial como un conjunto. Sólo los proyectos que eran suficientemente amplios y profundos han producido resultados finales amplios y duraderos. Para lograr la anchura adecuada, los directores y los consultores deben señalar primero las actividades que son fundamentales para crear valor en toda unidad empresarial, con el fin de incluirlas en el proceso que se va a reestructurar.

Aunque la reestructuración técnica de funciones únicas puede ser importante para las empresas con problemas reducidos, un enfoque restringido de la reestructuración no puede producir el tipo de mejora radical de la productividad y otros resultados que muchas compañías buscan. La anchura del

proceso es importante por dos motivos: en primer lugar, si se incluyen más actividades en el proceso, es más probable que las mejoras se extiendan a toda la unidad empresarial. En segundo lugar, si un proceso incluye actividades interrelacionadas, una compañía puede determinar las posibilidades de incremento que no surgirían en los esfuerzos por mejorar el rendimiento de una única función. Esas posibilidades incluyen la supresión de atrasos y errores cuando los procesos pasan entre dos áreas funcionales, la eliminación de problemas causados en las fases iniciales de una actividad y, por último, la combinación de medidas que se extienden por todas las unidades o funciones de la empresa.

Muchos esfuerzos de reestructuración técnica han fracasado debido a la insuficiente anchura en el proceso. El estudio de Hammer y Champy antes mencionado examinaba los esfuerzos de reestructuración de un banco comercial europeo. Al reestructurar algunos de sus procesos de oficina, el banco esperaba reducir los costes en un 23 por ciento. Sin embargo, la reducción efectiva del coste, al medirse en función de los costes totales unitarios de la empresa, sólo alcanzó el 5 por ciento y las ganancias antes del pago de intereses e impuestos aumentaron en apenas un 3 por ciento. El banco supervisó muchos procesos de planificación y rediseño de la zona interna de la oficina. Además, los costes correspondientes representaban en general sólo el 40 por ciento de los costes totales del banco. En resumen, el proceso estaba definido de manera excesivamente restringida para que se produjera cualquier repercusión importante en el rendimiento de la unidad empresarial en conjunto.

La profundidad en la reestructuración adecuada significa la reestructuración completa de los principales impulsores del comportamiento por medio del rediseño, con inclusión de aspectos importantes como funciones y responsabilidades, mediciones e incentivos, estructura de la organización, tecnología de la información, mancomunidad de valores y calificaciones técnicas. Una transformación eficaz de estos seis elementos fundamentales exige un enfoque adecuado para rediseñar el proyecto. Sólo en ese caso podrán las empresas evitar la trampa clásica de la reestructuración de fijar el *status quo*. Si los planes de reestructuración son suficientemente amplios, todos los viejos sistemas de apoyo resultarán obsoletos, desde la pericia de los empleados hasta los sistemas de tecnología de la información. Aunque la tecnología de la información es fundamental, la utilización errónea de la tecnología puede representar un formidable obstáculo al programa de reestructuración. La tecnología de la información es sólo un componente del sistema empresarial; en consecuencia, es preferible eliminar la tecnología de la información y el sistema empresarial a automatizar un sistema empresarial erróneo.

Las compañías que empiezan a partir de la nada pueden planificar y crear la nueva infraestructura necesaria para realizar el nuevo diseño. Esta nueva infraestructura debe incluir programas como la capacitación global y planes de promoción de los conocimientos especializados que requieren años para dar resultado; los sistemas de medición del rendimiento que supervisan en qué medida alcanza sus metas la organización y cómo se debe recompensar

a los empleados sobre la base de esos objetivos; los programas de comunicación que ayudan a los empleados a entender por qué y cómo debe cambiar su comportamiento, y los planes de desarrollo de tecnología de la información que aprovechan las ventajas de la nueva tecnología con una inversión mínima.

Para realizar con éxito proyectos de reestructuración de los procesos empresariales, es trascendental la plena adhesión de la dirección superior. Sin el apoyo y la participación activa de los directores superiores, la participación de consultores, incluso si son los mejores, no basta. Las iniciativas de reestructuración que dan resultado cuentan con jefes ejecutivos enérgicos, que deben conducir a las organizaciones a través de un período de cambios radicales aunando la determinación de alcanzar los objetivos con la capacidad de crear un consenso. La adhesión firme de la dirección superior se puede asimismo demostrar destacando a las personas más competentes a los equipos encargados del rediseño y consagrándoles muchos de sus recursos y de su tiempo. En los proyectos que tienen más éxito, la alta dirección dedica entre el 20 y el 60 por ciento de su tiempo al proyecto. En cambio, los directivos superiores de las empresas menos exitosas se niegan a ceder a sus mejores empleados y, como resultado de ello, el equipo no merece respeto y el proyecto fracasa.

Las metas estratégicas deben prevalecer sobre los problemas actuales

Conviene advertir que los métodos y programas que producen mejoras importantes o «saltos cuantitativos» en la productividad y el rendimiento manifiestan una característica común: no empiezan por determinar y analizar minuciosamente los problemas actuales, las deficiencias y la utilización insuficiente de los recursos con intención de idear un método mejor y de aumentar así la productividad, aunque sólo tengan una vaga idea de lo que se debe realmente lograr, y con qué fin. Su punto de partida es, en cambio, la visión que tiene la compañía cliente del futuro y su intenso deseo de plasmar esa visión en realidad: convertirse en una empresa líder del sector, lograr una ventaja competitiva importante, ofrecer un tipo completamente nuevo de producto o servicio, o reducir los costes no en el 5 por ciento, sino en un 30 o 40 por ciento. Dicho de otro modo, la reestructuración empresarial consigue los mejores resultados si está vinculada a la estrategia de la empresa.

Gracias a este enfoque, el mejoramiento de la productividad y el rendimiento puede orientarse hacia un objetivo futuro, quizás muy exigente, pero no realista. Este objetivo puede actuar en este caso como la principal meta común y fuerza impulsora del consultor y del cliente. Ayuda a la organización cliente a establecer una perspectiva a largo plazo dentro de la cual determinará y realizará metas a corto plazo, y a aprender a trabajar para alcanzar este objetivo con el tiempo. El enfoque de consultoría es consecuentemente firme⁸.

Para terminar, es fácil observar el vínculo con la consultoría en la estrategia de la empresa, que fue el tema del capítulo inicial (capítulo 12) de esta parte del libro. La piedra angular de los programas eficaces de mejoramiento de la productividad y el rendimiento y de las misiones de consultoría es la visión estratégica de la empresa, plasmada en metas concretas, claramente definidas y comprensibles.

¹ J. M. Silverman: *The history of the technical assistance programs of the Marshall Plan and successor agencies, 1948-1961* (Washington, DC, Banco Mundial, 1992).

² K. Kurosawa: «Structural approach to the concept and measurement of productivity (2)», en *Keizai Shushi* (Tokio, Universidad Nihon), vol. 50, núm. 2, 1980, págs. 96-135.

³ A. Lawlor: *Productivity improvement manual* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1985).

⁴ I. Bernolak: *Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity*, documento preparado para el Octavo Congreso Mundial sobre la Productividad, Estocolmo, 1993, págs. 4-6.

⁵ J. Prokopenko: *La gestión de la productividad. Manual práctico* (Ginebra, OIT, 1989), pág. 66.

⁶ Esta sección se basa en un módulo de capacitación sobre el diseño de un programa de mejoramiento de la productividad de la empresa, redactado por Karl Scholz para la OIT (texto no publicado).

⁷ M. Hammer y J. Champy: *Reengineering the corporation* (Nueva York, Harper Business, 1993); véase también M. James: «Hammering the BPR message», en *Management Consultancy* (Londres), julio de 1993, pág. 49, y «Reengineering reviewed», en *The Economist* (Londres), 2 de julio de 1994, pág. 64.

⁸ Véase también P. Stroh: «Purposeful consulting», en *Organizational Dynamics* (Nueva York), otoño de 1987, págs. 49-67.

PARTE IV

DIRECCION DE UNA ORGANIZACION
DE CONSULTORIA

PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA GESTION DE LA CONSULTORIA

23

En las partes anteriores del presente libro se ha mostrado cómo actúan los consultores de empresas para prestar servicios a 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 de calidad a los clientes 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, contratar y promover la formación de consultores, asegurarse de que la empresa se mantiene al tanto de la evolución que afecta a su trabajo y lograr unos beneficios adecuados. 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. En cambio, descuidan la administración de su propio funcionamiento, lo que da origen indefectiblemente 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 acti-

vidad. 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 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. En otros capítulos de la parte IV se analizan estas cuestiones a fondo y de manera detallada.

23.1 La dificultad de la gestión de las profesiones

Como profesión relativamente nueva, la consultoría de empresas debería poder sacar algunas lecciones de la experiencia relativa a la gestión acumulada por profesiones más antiguas y mejor asentadas, como la abogacía o la contabilidad. Lamentablemente, la gestión es una esfera nueva y aún poco desarrollada en todas las profesiones. Hasta épocas recientes, las empresas profesionales se han administrado de una de dos maneras: o se han administrado mal o no se han administrado en absoluto.

La gestión, como función y enfoque separados de la dirección de una organización, empieza a practicarse de manera sistemática y constante sólo cuando se transforma en una necesidad reconocida. Mientras los profesionales prefieren actuar como individuos, de forma independiente o por medio de agrupaciones poco sólidas de intereses, compartiendo algunas instalaciones y apoyo administrativo, pero cada uno de ellos atendiendo a sus propios clientes personales e ignorando a los clientes de los colegas, la función de gestión parece superflua, por no decir indeseable. En consecuencia, el factor fundamental que motivó la aparición de la gestión de las profesiones fue el aumento de la dimensión y la complejidad de las empresas profesionales y de las tareas que asumían.

El segundo factor fue los cambios en el mercado y en la competencia. Con la gradual desaparición de reglamentaciones protectoras y prácticas tradicionales que imposibilitaban la competencia, las empresas profesionales comenzaron a descubrir las presiones y posibilidades del mercado, al igual que las empresas de cualquier otro sector de la economía. Aspectos como comercialización, venta, ciclo de vida de un producto, innovación y eficiencia adquirieron importancia, y hubo que tenerlos en cuenta.

A la inversa, algunos factores han obstaculizado la aparición de la gestión moderna en las profesiones. El primero de esos factores es la actitud ambigua de los profesionales con respecto a la gestión. Por un lado, no se oponen a pertenecer a una empresa asentada y con solidez financiera. Por otro lado, como individuos valoran la libertad y odian la disciplina. Muchos de ellos no quieren tener cerca ningún tipo de gestión y el papeleo correspondiente. Esto crea situaciones paradójicas cuando no insostenibles. Dicho con las palabras de Bruce Henderson: «La paradoja básica es la necesidad de administrar lo inadministrable»¹.

Otra restricción ha sido la escasez de gerentes de organizaciones de servicios profesionales. Los mejores profesionales pueden ser los peores administradores. Muchos profesionales excelentes están dispuestos a dedicar cierto tiempo a la gestión, digamos a supervisar a un pequeño grupo, si eso no les lleva más de la tercera parte o la mitad de su tiempo. Pocos están dispuestos a renunciar absolutamente a trabajar con los clientes para pasar a ser gerentes a tiempo completo de otros profesionales. Hay que aceptar soluciones de transacción como una práctica común, combinando la gestión con el trabajo directo con los clientes o la rotación en las funciones gerenciales.

Una tercera limitación ha sido la insuficiencia del acervo de conocimientos sobre la gestión de las profesiones. No se podrían empezar a elaborar conceptos y teorías importantes si no se acumulara una experiencia, práctica y directa. Las aportaciones importantes son escasas y los datos proceden sobre todo del último decenio.

En resumen, parece que se han expuesto las razones para contar con una gestión competente y eficaz de las organizaciones de servicios profesionales. Además de la competencia y la motivación individuales, se reconoce cada vez más que la administración de equipos y organizaciones es un factor esencial de la calidad de los servicios y del rendimiento de las empresas. Sin embargo, a numerosas empresas de profesionales les queda mucho camino por recorrer para convertirse en organizaciones bien administradas.

Al indicar las necesidades de gestión de las actividades de consultoría, nos ha parecido útil examinar la consultoría desde dos perspectivas distintas. En primer lugar, la consultoría es un servicio profesional y algunas de sus necesidades de gestión están determinadas por esta característica. En la sección 23.2 trataremos de analizarlas y de señalar algunas repercusiones prácticas. En segundo lugar, la consultoría que se ejercita como un servicio independiente, a cambio de honorarios, es una actividad empresarial y debe ser considerada y administrada como una empresa. Este será el tema de la sección 23.3. En la última parte del capítulo se hará la síntesis de las dos perspectivas.

23.2 La consultoría como un servicio profesional

¿Qué clase de producto?

Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son *intangibles*. En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se incluye la aplicación, cabría decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado 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 res-

pecto 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 necesidades 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.

Esto explica el papel esencial de la autoevaluación, la autodisciplina y un enfoque ético en la comercialización y prestación de servicios de consultoría. A menudo, el consultor será la única persona capaz de juzgar qué servicios debe ofrecer en general y qué puede prometer y aportar realmente a un cliente particular.

Existen formas de reducir la incertidumbre *aumentando la tangibilidad del producto*. El cliente puede obtener un manual en donde se describa de manera pormenorizada cómo se hará un diagnóstico de la empresa, qué datos se examinarán, qué comparaciones se harán, qué relaciones se establecerán y qué sugerencias se aportarán. O el consultor puede ofrecer un sistema o un procedimiento, que se entregará como tal, en su forma normal, o con adaptaciones y suplementos. En los últimos diez a quince años, ha aumentado en la consultoría la función de sistemas y procedimientos total o parcialmente estandarizados. Toda asesoría importante tiene algunos productos «más tangibles» que ofrecer y algunas empresas pequeñas se han construido en torno a uno o dos sistemas patentados. Con todo, la cuestión básica sigue siendo la misma. Cada organización cliente es única y no hay ninguna seguridad de que un sistema excelente sea eficaz en el medio ambiente de todos los clientes.

Determinar qué se ha de estandarizar y comercializar como un producto normal es una decisión difícil. Algunos consultores han echado a perder su reputación vendiendo conjuntos de medidas estándares a clientes que necesitaban un trato individualizado. Por otra parte, si se aplica con flexibilidad e imaginación, un sistema o una metodología estándar puede ayudar a aumentar la calidad y a reducir los costes del consultor y del cliente.

Vínculo entre el consultor y el cliente

Adquirir y administrar una clientela es otra cuestión fundamental en la administración de la consultoría profesional. Si no hay clientes, no hay consultoría. El consultor no puede producir para almacenar y entregar sus servicios tan pronto como encuentre un cliente. En realidad, el cliente es un participante directo en la producción del servicio. Como mínimo, tiene que ayudar al consultor a definir el alcance del asesoramiento, proporcionar la información necesaria y luego aceptar los consejos. En el proceso de consultoría, es el cliente el que «produce», mientras que el consultor, como ya se ha señalado, actúa como un catalizador.

El vínculo entre el consultor y el cliente es muy individualizado. A cada

lado de la asociación hay una persona o un pequeño grupo. Sea cual sea la magnitud y complejidad de la empresa que presta los servicios profesionales, esa empresa envía a profesionales individuales o a pequeños grupos de profesionales a clientes para que realicen misiones específicas. Las empresas de consultoría de más envergadura pueden realizar un número relativamente mayor y más complejo de proyectos y apoyan a los consultores individuales con los conocimientos colectivos de toda la empresa. Sin embargo, 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 venta de servicios a clientes desconocidos a través de redes de mayoristas y minoristas. En otras palabras, la mayor empresa de consultoría también funciona como un minorista.

Calidad del servicio

La intangibilidad y otras características ya mencionadas de los servicios profesionales determinan el método de los consultores para evaluar y garantizar la calidad. Dentro de la profesión, e incluso dentro de una empresa, es casi imposible remitirse a puntos de referencia independientes y plenamente objetivos que permitan medir y evaluar la calidad. Pese a ello, la calidad del servicio es una de las características fundamentales inherentes a un método profesional. Proporcionar a todos los clientes un servicio de la mejor calidad posible es una meta profesional en sí, y no una simple condición para poder vender un servicio y ser pagado por él.

Como la consultoría es un servicio que tiene por finalidad satisfacer las necesidades de clientes concretos, se considera normalmente el grado en que esas necesidades o exigencias se han satisfecho como el criterio principal para evaluar la calidad del servicio. Una vez más, pasa a primer plano la relación consultor-cliente: la calidad del servicio no se puede medir —y ni siquiera existe— fuera de esa relación, sino sólo como parte intrínseca de ella.

En la consultoría, la gestión de la calidad y la mejora de la calidad se basan, por tanto, en la información de los clientes y se centran en el aumento de la satisfacción del cliente por encima de todo. Sin embargo, cuando procede, la gestión de la calidad tiene que superar el criterio de la satisfacción de las necesidades del cliente. Así sucederá, por ejemplo, cuando se trabaja con clientes poco informados, cuyas exigencias actuales pueden ser inferiores a la propia concepción del consultor de un servicio de alta calidad. Por otra parte, calidad significa estar al día y proporcionar un servicio del valor adecuado. A menudo el consultor estará en mejores condiciones que un cliente o todo un grupo de clientes para juzgar el grado deseable de innovación y calidad de ciertos servicios. La previsión en consultoría significa que el consultor piensa incluso en necesidades y exigencias de las que el cliente no es consciente, y ayuda al cliente a realizar todas sus posibilidades y a satisfacer todas sus necesidades.

Los trabajadores profesionales

Los consultores profesionales, incluidos los más nuevos en la empresa, suelen tratar directamente con los clientes y pasan más tiempo con los clientes que con sus colegas en la empresa. Por otro lado, la empresa debe saber que puede confiar en la competencia e integridad de su personal profesional en conjunto, no sólo de los socios principales, sino también de los colegas más jóvenes.

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 capacidad 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, incluso si es relativamente inexperimentado, 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 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. La aportación de diferentes percepciones y perspectivas es sumamente valiosa. Por añadidura, los aspectos de comportamiento de la manera de tratar problemas técnicos y humanos, y la capacidad del profesional para trabajar con otras personas y ayudarlas a afrontar el cambio de la organización, son probablemente más importantes en la consultoría de empresas que en 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, estadística, economía, derecho 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 importante 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 apoyo para que puedan ser lo más eficaces 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 equiparan para establecer una relación productiva entre el consultor y el cliente en cada caso singular;
- cómo acumular, mantener y utilizar una base de conocimientos colectivos de la empresa;
- cómo proporcionar la clase de liderazgo que atrae a los profesionales con un elevado sentido de independencia.

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 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.

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. 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 la jubilación.

Las actitudes imperantes dependen mucho de la cultura de la organización y del estilo de dirección de la empresa particular 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 prestar servicios de apoyo comunes a los empleados.

En cambio, aun respetando a los individuos, muchas empresas destacadas hacen hincapié en principios generales de consultoría comunes, el carácter y la calidad del servicio, el espíritu de equipo, la disponibilidad en común de información y conocimientos prácticos, la responsabilidad de los consultores principales de orientar a los consultores noveles, la participación en la gestión y el orgullo de pertenecer a una empresa profesional excelente y respetable.

Liderazgo

La experiencia de empresas de consultoría excelentes, grandes y pequeñas, ha demostrado la función esencial del liderazgo. Este es necesario para crear una organización profesional con una cultura fuerte cuyos miembros se adhieren a valores comunes y trabajan juntos como equipos coherentes para alcanzar metas profesionales y empresariales comunes. También es necesario para motivar a los individuos con miras a un rendimiento superior, la calidad de su servicio y la lealtad con la empresa. Sin liderazgo, una empresa profesional funcionará por debajo de su capacidad y se desintegrará tarde o temprano.

No obstante, el liderazgo en las profesiones es un producto raro. Requiere una combinación de realizaciones profesionales superiores con las cualidades personales de un líder: un interés auténtico por los seres humanos, talento organizativo y capacidad para dar ejemplo, mantener la moral e infundir ánimo. Los profesionales suelen rechazar a los dirigentes a los que no respetan como personas, ni como colegas profesionales productivos y muy competentes.

Esto dificulta la elección para los puestos de dirección. De ser posible, los directores de empresas de consultoría y otras profesiones deben ser también líderes naturales y estar dispuestos a asumir la dirección y las responsabilidades administrativas.

23.3 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 existencia y crecimiento con sus ganancias. Esto se aplica a la inmensa mayoría de los consultores que actúan en economías de mercado libre y en países en transición de una economía dirigida a un modelo de economía de mercado. Los servicios de consultoría internos y subvencionados constituyen una excepción y no se les pueden aplicar todos los principios de la administración de una empresa pro-

fesional. Sin embargo, puede resultar muy beneficioso que se organicen y administren como «casi empresas».

Reconocimiento de la consultoría como un negocio

No siempre es fácil llamar a las cosas por su nombre. Durante muchos años, las empresas profesionales se han ofendido de que se las considerara 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 poco profesional y digno. Se ha señalado que un consultor siente a menudo un desgarramiento entre ser profesional o comercial.

Sin embargo, 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 desarrollado y estructurado para los servicios profesionales y la competencia entre profesionales se considera cada vez más no sólo normal y aceptable, sino necesaria y beneficiosa para los clientes. La comercialización de los servicios profesionales ha experimentado cambios espectaculares en los últimos veinte 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. Este dependerá de múltiples variables, algunas de las cuales quedan fuera del control de la empresa (por ejemplo, la demanda general de servicios profesionales), mientras que otras sí dependen de ella (por ejemplo, el carácter único y la calidad de los servicios prestados, las técnicas de comercialización 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, remunerar a su personal correctamente y disponer de recursos suficientes para proseguir su desarrollo.

Propiedad

La mayor parte de las oficinas de consultoría son propiedad de los miembros mismos. Existen diversas formas jurídicas de propiedad que se describirán en el capítulo 30. Sin embargo, no todos los consultores que trabajan con una empresa son necesariamente copropietarios. Suele haber un grupo de asociados copropietarios de la empresa y otro grupo de consultores empleados a sueldo sin ninguna participación en la propiedad.

Negocio con uso intensivo de trabajo

Una empresa de consultoría emplea una gran cantidad de trabajo y requiere relativamente poco capital. Un profesional que se incorpora en ese negocio necesita una pequeña cantidad de capital de explotación para sufra-

gar sus gastos y otros costos, antes de comenzar a recibir honorarios con regularidad. Puede incluso tomar este dinero en préstamo y empezar a trabajar en su hogar sin alquilar un espacio de oficina caro. Muchos profesionales independientes han podido, de ese modo, incorporarse en la consultoría, y unos cuantos de ellos han tenido incluso que hacer sacrificios personales al empezar su carrera en este sector.

La gran densidad de trabajo de la consultoría influye en todas las áreas de la administración de 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. El coste de personal tiende a ser elevado en cifras absolutas y puede exceder del 60-65 por ciento del coste total de los servicios. La productividad del personal, su motivación y las inversiones en su perfeccionamiento son cuestiones fundamentales de la economía de la empresa.

En consultoría es mucho más fácil que en empresas de gran densidad de capital cambiar los productos, es decir, eliminar gradualmente los antiguos e introducir nuevos servicios. Muchas empresas han podido sacar partido de esta ventaja al adaptar su cartera de servicios a nuevas posibilidades del mercado y al aumentar la rentabilidad ofreciendo servicios nuevos y más complejos.

Con todo, la consultoría de empresas está tendiendo a utilizar más capital. Los consultores tienen que invertir más en tecnología de la información y en el perfeccionamiento conexo de la formación del personal. El cambio acelerado en las tecnologías de la información torna anticuada esta inversión y obliga a la empresa a anular el valor contable de estos gastos en un plazo de dos a tres años, para efectuar nuevas inversiones.

Un modelo rentable de las empresas de consultoría

Las cuestiones fundamentales de la economía de las empresas consultivas se reflejan en el modelo de beneficios, elaborado por David Maister y aplicado por la Asociación de Empresas de Consultoría en sus estudios anuales sobre la economía de la profesión³. El modelo de beneficios es una variante de la fórmula tradicional Dupont aplicada a las empresas industriales, desglosando los datos globales en razones analíticas. El «rendimiento del capital social» es sustituido por «beneficio por socio» y la fórmula global es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Socios}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Honorarios}} \times \frac{\text{Honorarios}}{\text{Consultores}} \times \frac{\text{Consultores}}{\text{Socios}}$$

(Rentabilidad) (Margen) (Productividad) (Apalancamiento)

La comprensión de la fórmula permite a la dirección de la empresa concentrarse en factores particulares que afectan al rendimiento y controlar las relaciones entre esos factores.

Apalancamiento

El apalancamiento (o aumento de los medios para alcanzar algún objetivo) es uno de los conceptos básicos de la estructura y el funcionamiento de las empresas profesionales. El principio general es sencillo: se logra un apalancamiento empleando cierto número de profesionales noveles (menos experimentados y peor remunerados) por cada profesional principal (más experimentado y mejor remunerado). En la mayor parte de los casos, este profesional experimentado será el primer copropietario (asociado), mientras que los noveles serán los empleados a sueldo de la empresa. El apalancamiento parte del supuesto de una división racional y eficiente de las tareas: los profesionales experimentados son los principales responsables de encontrar y administrar el trabajo, mientras que los nuevos profesionales se ocupan sobre todo de la ejecución de tareas por cuenta de los clientes, con la orientación y supervisión de los profesionales experimentados.

En la práctica, el principio del apalancamiento se puede aplicar de diferentes maneras según la índole de los servicios prestados, las necesidades y preferencias de los clientes, la planificación de la carrera en la empresa y otros factores. Sin embargo, el apalancamiento adecuado, u óptimo, de una empresa de consultoría depende de la índole de los servicios proporcionados. Un trabajo que requiere las técnicas más modernas y gran responsabilidad no permite emplear al mismo número de noveles por profesional experimentado que los servicios más rutinarios, repetitivos, estandarizados y técnicamente sencillos.

El apalancamiento tiene una gran repercusión en la rentabilidad medida por los beneficios por socio (véase el recuadro 23.1). Las empresas con niveles de honorarios inferiores y con menos ganancias por consultor, pero con un apalancamiento elevado, pueden percibir beneficios superiores por socio que empresas con mayores ganancias por consultor pero con un menor apalancamiento.

Productividad

Aumentar la productividad significa ganar más honorarios por consultor empleado. La primera manera de lograrlo es aumentar la utilización del tiempo de trabajo, meta importante en todas las empresas profesionales aunque no ilimitada debido a la legislación, las limitaciones humanas y la simple pero importante verdad de que unas horas de trabajo irrazonablemente largas originan una disminución de calidad y eficiencia.

La segunda manera consiste en cobrar más honorarios por unidad de tiempo trabajado por cuenta de los clientes. Esto no puede ser una decisión arbitraria, si existen tarifas de mercado y una competencia. El aumento de los honorarios se puede conseguir vendiendo servicios nuevos, mejores y más sofisticados gracias a la innovación, el desarrollo de programas, la capacitación y la autoformación, y la mejor utilización de los conocimientos técnicos y la experiencia dentro de la empresa.

Recuadro 23.1 Apalancamiento y rentabilidad

La relación entre apalancamiento y rentabilidad puede ilustrarse con múltiples ejemplos.

1. En una dependencia de consultoría, un socio puede estar «apalancado» por cuatro consultores operacionales. Las ganancias totales son \$ 600 000, es decir, \$ 120 000 por consultor (con inclusión del asociado principal), mientras que sus sueldos son de \$ 450 000, con inclusión de \$ 130 000 para el asociado y \$ 80 000 para cada consultor operacional (hagamos caso omiso de los gastos generales y otros gastos). Si el asociado consigue utilizar y supervisar a un consultor operacional más, es decir, si aumenta el apalancamiento de 4:1 a 5:1, el nuevo total será de \$ 720 000. Las ganancias por consultor no habrán cambiado, pero el beneficio total, y por tanto el beneficio por socio, aumenta de \$ 150 000 a \$ 190 000, o sea, en el 26,6 por ciento.
2. Supongamos que, para poder orientar y supervisar a los cinco consultores, el asociado tendrá que alterar su distribución del tiempo. En lugar de realizar el 40 por ciento de trabajo facturable y el 60 por ciento no facturable, sólo podrá producir un 30 por ciento de trabajo facturable y un 70 por ciento de trabajo no facturable. Su facturación personal descenderá, por tanto, de \$ 120 000 a \$ 90 000, es decir, en el 25 por ciento, y el beneficio total aumentará sólo en \$ 10 000 (pasando de \$ 150 000 a \$ 160 000), es decir, en el 6,6 por ciento. El beneficio por consultor disminuirá de \$ 30 000 a \$ 26 600, o sea, en el 11 por ciento, mientras que la cifra de negocios total aumentará en el 15 por ciento.
3. En otra situación, la dependencia descrita antes en 1) encontrará un nuevo trabajo que estará mejor remunerado, pero que requerirá una competencia y estructura del personal diferentes. De cinco consultores (un asociado y cuatro operacionales) pasará a siete contratando a un consultor experimentado (asociado) y a un consultor operacional. Los dos nuevos consultores podrán prestar servicios por un valor de \$ 280 000, es decir, \$ 140 000 por consultor, mientras que sus remuneraciones serán las mismas que en 1), o sea, \$ 130 000 por asociado y \$ 80 000 por el consultor operacional. Las cifras correspondientes a la dependencia reestructurada en conjunto mostrarán un ligero aumento de los beneficios por consultor (\$ 31 500 en lugar de \$ 30 000), pero un considerable descenso de los beneficios por socio (\$ 110 000 en lugar de \$ 150 000, es decir, un 26,6 por ciento de reducción). Esto ha sucedido, a pesar de los honorarios y beneficios por consultor superiores, debido a que el apalancamiento ha pasado de 4:1 a 2,5:1.

El lector podrá ciertamente concebir otras situaciones y su repercusión en los beneficios.

Margen

El margen de beneficio conseguido por la empresa de consultoría refleja los niveles de productividad y apalancamiento a que se ha hecho referencia más arriba. El aumento de la productividad por consultor y el aumento del apalancamiento genera márgenes superiores.

Sin embargo, existen también algunos gastos adicionales, como los de administración general, compra de información y capacitación y perfeccio-

namiento del personal, cuya reducción puede mejorar el margen. Incumbe a la dirección de la empresa juzgar qué es posible y beneficioso a corto y a largo plazo. Ahorrar en costos administrativos y de capacitación aumentará el margen, pero quizás reduzca la utilización del tiempo de los consultores (debido a mala administración) y los niveles de los honorarios (al descuidarse la capacitación, la competencia del consultor no progresará).

Crecimiento

Como se ha explicado más arriba, en las empresas de consultoría las mejoras en las ganancias por socio y en la rentabilidad no siempre requieren el crecimiento de la empresa. Existen incluso modalidades de crecimiento que no logran aumentar la rentabilidad, o que la reducen, aunque los beneficios totales sean superiores (recuadro 23.1).

Asimismo, es posible que la empresa tenga que expandirse por otras razones (véase también la sección 24.4) para:

- reforzar su posición en el mercado y conquistar nuevos mercados;
- desarrollar una cartera de servicios más completa y dar empleo a consultores que puedan asumir una gama más amplia y compleja de cometidos;
- crear nuevas posibilidades de trabajo, promover las posibilidades de carrera y motivar el personal.

El espíritu empresarial en la consultoría

El espíritu empresarial es un elemento básico de todo negocio. En las empresas de consultoría, el fundador es el primer empresario. Es la persona que ha aprovechado la oportunidad de su vida y ha vinculado su futuro personal al de la nueva empresa. Aunque la primera inversión haya sido modesta en términos financieros, siempre es importante en términos de inteligencia y energía humanas.

Una empresa de consultoría tiene necesidad de una concepción y un comportamiento empresariales incluso cuando crezca y se transforme en una asociación o en una compañía que da empleo a varios consultores. Debe evitar transformarse en una burocracia o en un instituto de investigación. Probablemente necesita un espíritu empresarial, más que una expansión del negocio en algunos otros sectores. Esto se debe a las necesidades rápidamente cambiantes de los clientes, al cambio de configuración de la profesión y al aumento de la competencia de otras profesiones, así como al hecho de que los consultores tropiezan con nuevas posibilidades cada día. No obstante, todo consultor debe tener la voluntad y la capacidad de captar y aprovechar estas posibilidades.

Es esencial definir la función empresarial de los consultores, además de sus funciones técnicas y gerenciales concretas. Los consultores pensarán y se

Recuadro 23.2 Cazadores y agricultores

Los planteamientos relativos al espíritu empresarial y a la gestión en una empresa de consultoría se pueden mostrar indicando las diferencias entre las empresas «de cazadores» y «de agricultores».

Las *empresas de cazadores* tratan de aumentar la capacidad empresarial de sus miembros creando el máximo grado posible de autonomía individual. Estimulan a cada individuo (y a cada grupo pequeño) a que respondan y se adapten al mercado local. La comercialización es un asunto de responsabilidad individual. La coherencia en toda la empresa (en los servicios, en los mercados y en los métodos) se sacrifica para aprovechar los beneficios de las posibilidades del mercado local.

Para tener éxito, las empresas de cazadores deben atraer, motivar y recomendar a los mejores empresarios. La promoción o la caída de una persona depende de los resultados de sus propios esfuerzos empresariales. No existe ninguna estrategia central y se trata simplemente de cobrar piezas. La prioridad es el corto plazo y quienes cobran una pieza son recompensados.

El espíritu empresarial, la flexibilidad, el interés y la rápida adaptación a las necesidades cambiantes del mercado son grandes cualidades comerciales. Toda empresa que logre maximizarlas será un formidable competidor.

Las *empresas de agricultores* (llamadas también empresas individuales) se basan en un enfoque colaborativo de la práctica profesional y destacan sistemas empresariales como la indemnización, contratación, capacitación, organización y elección de ramos de servicios. Consiguen éxito invirtiendo considerablemente en las áreas elegidas. Lo que cuenta no es el rendimiento individual, sino la contribución al éxito global. Un individuo no tiene manera alguna de triunfar, a menos que toda la organización tenga éxito.

Las empresas de agricultores se incorporan en nuevos mercados (después de una meticulosa preparación) «por la puerta grande o no se incorporan en absoluto». Su comercialización es intensa. Los agricultores enfocan la comercialización como una actividad organizada y conjunta realizada en equipo. El espíritu empresarial no es una cuestión de impulso e iniciativa individuales, sino una función de la gestión de toda la empresa. Las empresas que tratan de lograr ambos grupos de ventajas (espíritu empresarial individual y estrategia colaborativa) deben hacer grandes concesiones en la práctica de la gestión, que suelen provocar una disminución del rendimiento.

Fuente: Extractos de D. Maister: «Hunters and farmers», cap. 28 de *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993).

comportarán como empresarios si saben que ése es el comportamiento que desea y valora la empresa. Deben saber qué se considera espíritu empresarial: ¿Obtener nuevos clientes? ¿Obtener más contratos de los clientes existentes? ¿Vender más cometidos que sean fáciles de ejecutar? ¿Buscar métodos de trabajo innovadores? ¿Demostrar que la empresa puede abordar viejos problemas con métodos innovadores? ¿Tomar la iniciativa de crear nuevos campos de consultoría?

Los consultores han de saber también quién es la persona en la empresa que se supone piensa y actúa como empresario. ¿Se trata de una competencia de los asociados principales? ¿Se alienta a todos los miembros de la empresa, incluso los recién contratados, a que piensen y actúen como un empresario relativamente independiente?

Cuando la consultoría no es una empresa

No todas las dependencias de consultoría de empresas son negocios independientes. Las oficinas de consultoría interna de la administración pública y de las empresas públicas o privadas (sección 2.5), y la mayor parte de las empresas de consultoría de los centros de gestión o productividad de los países en desarrollo, no pueden clasificarse como empresas. Algunas de estas dependencias prestan servicios de consultoría gratuitos o a un precio nominal, en lugar de cobrar el precio total del mercado. Sus presupuestos pueden estar subvencionados por su casa matriz o con cargo a otra fuente.

Algunas de estas dependencias pueden entrar en competencia con otros consultores, pero su independencia tiende a limitarse a la contratación, remuneración y determinación de los nombramientos del personal, determinación de honorarios de consultores, expansión o reducción de actividades, cambios en cartera de servicios o elección de nuevos clientes.

A ese tipo de dependencia no se le pueden aplicar todos los principios relativos a la gestión de una empresa profesional. No obstante, algunos principios son aplicables. Se puede promover la eficacia de esas dependencias tratándolas como «casi empresas», otorgándoles una autonomía de decisión relativa, impulsándolas a que vendan servicios y asegurándose de que sus resultados comerciales estén relacionados con la remuneración y motivación del personal y con el desarrollo futuro de la dependencia.

Las dependencias de consultoría interna pueden competir con los consultores externos respecto del trabajo que se ha de realizar dentro de la organización matriz pero, al mismo tiempo, están autorizadas a comercializar y vender sus servicios a otras empresas.

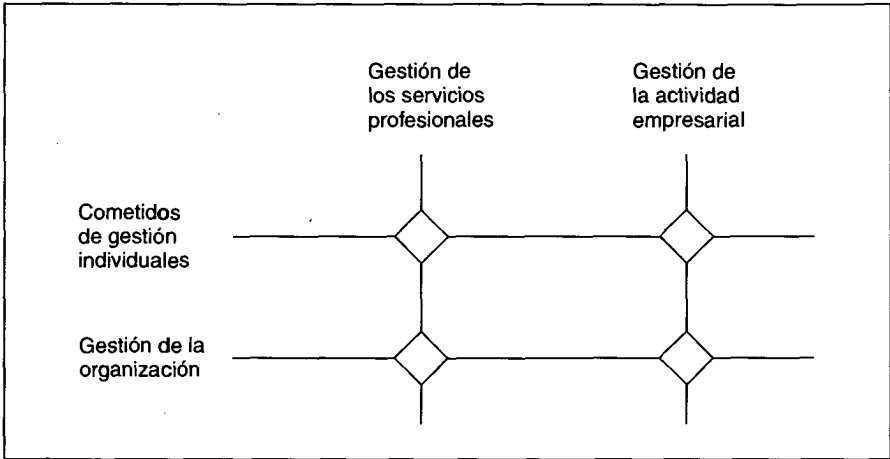
23.4 La matriz de la gestión

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 antes examinados —la consultoría como servicio profesional y como negocio— tiene sus requisitos de gestión específicos y justifica ciertas tareas y métodos administrativos. En segundo lugar, las tareas relacionadas con la gestión de una organización de consultoría están conectadas con cometidos de clientes individuales (proyectos) o con necesidades comunes y generales de establecimiento y funcionamiento de una práctica de consultoría en conjunto. Estas diferentes dimensiones se muestran en la figura 23.1 en forma de matriz.

Una tarea fundamental de gestión de la consultoría es el equilibrio, conciliación y armonización de diferentes necesidades e intereses:

- profesionales y comerciales;
- individuales y colectivos;
- de los clientes y de la empresa;

Figura 23.1 Matriz de la gestión de una organización de consultoría



- de los propietarios (asociados) y de los demás miembros (empleados) de la empresa;
- a corto plazo y a largo plazo.

Equilibrio entre las gestiones del servicio profesional y de la actividad empresarial

La gestión de un servicio profesional y de una actividad empresarial son las dos caras de una misma moneda. Pueden describirse y examinarse por separado como se ha hecho en el presente capítulo, pero en la vida real no están separados. Sin embargo, en toda empresa existen presiones que podrían destruir el 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 han dejado de ser rentables. Algunos asociados se resienten de la presión porque prefieren hacerlo todo por sí mismos en lugar de contar con colegas menos experimentados. La empresa puede presionar a los consultores para que aumenten la rentabilidad disminuyendo la calidad. Se puede pedir a los consultores operativos que sean más productivos ahorrando en la recopilación y el análisis de los datos. A los consultores menos experimentados se les pueden asignar tareas que superan su competencia, etc.

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 (coste, precio, eficiencia de la ejecución, contri-

bución a los ingresos y beneficios de la empresa), además de las tareas técnicas concretas que se realizan 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 se ha convenido un contrato, la organización tiene que nombrar a un consultor o establecer un equipo encargado de la tarea y facilitarle los recursos necesarios. Se crea de ese modo un órgano de gestión independiente dentro de la empresa consultiva. 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 (y nuevos órganos de gestión), al mismo tiempo que se han gastado otros recursos (por ejemplo, equipo, material de oficina y fondos) 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 movilizar y controlar plenamente los recursos y garantizar la prestación del servicio. Los consultores cuya presencia a tiempo completo en los cometidos no es imprescindible deben poder compartir su tiempo y atención entre diversas tareas. La empresa consultiva sufraga, orienta y controla los equipos encargados de los cometidos en sus esfuerzos. Todo el funcionamiento de la empresa gira en torno a este objetivo.

La gestión del cometido es una actividad fundamental en cualquier empresa de consultoría profesional. Sin embargo, ni siquiera la mejor gestión de las tareas puede garantizar el funcionamiento y la expansión de la organización consultiva en conjunto. Es posible que hasta provoque conflictos y desequilibrios al favorecer indebidamente una tarea en detrimento de otras o de los intereses globales de la empresa. Los cometidos pueden entrar en conflicto con la estrategia general de la empresa. Su futuro desarrollo puede ponerse en peligro. Una vez más hace falta un enfoque equilibrado, que haga el debido hincapié en los intereses y las necesidades globales de la empresa además de administrar proyectos concretos del cliente.

Entre estos intereses y necesidades globales de la organización, cabe mencionar en particular los siguientes:

- cultura profesional y empresarial de la organización;
- estrategia para conseguir altos niveles profesionales y un servicio de calidad;
- estrategia para lograr rentabilidad y crecimiento;
- creación de nuevas capacidades y productos;

- desarrollo de la promoción del mercado y del cliente;
- gestión, motivación y desarrollo del principal recurso: el personal profesional;
- gestión y 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 consultiva 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 Véase H. J. Hagerdorn: «The anatomy of ideas behind a successful consulting firm», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 1, núm. 1, 1982, págs. 49-59.

² T. Levitt: «Marketing intangible products and product intangibles», en *Harvard Business Review* (Boston, Massachusetts), mayo-junio de 1981, pág. 96.

³ Esta sección se basa en D. Maister: «Profitability: health and hygiene», en *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993), págs. 31-39; y Asociación de Compañías de Consultoría de Empresas: *ACME 1993 survey of United States key management information* (Nueva York, 1993). Véase también V. E. Millar: *On the management of professional service firms: Ten myths debunked* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1991).

En el capítulo 12 se ha mostrado que la administración estratégica es una de las principales áreas 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 cómo un método estratégico puede ser también útil en la administración de las organizaciones consultoras.

24.1 El concepto de estrategia

Un enfoque estratégico está justificado si resulta necesario, no porque se haya puesto de moda. 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 manifestación de interés de un cliente potencial. Esto ha cambiado y cada vez son más los consultores que se dan cuenta de 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. Las empresas de consultoría prósperas se comportan cada vez más como estrategas, aunque no siempre se utilice la palabra «estrategia».

Metas y objetivos

Como en otras empresas y organizaciones, la estrategia en la consultoría consiste en elegir una vía que conduzca de una situación (la presente) a otra diferente (el futuro). El punto de partida es conocido, o puede determinarse evaluando la posición, 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 rosa.

El futuro es otro asunto. Las preguntas básicas que se han de contestar son: ¿qué queremos lograr, cuál es nuestra meta básica y cuándo queremos alcanzar esta meta? Estas preguntas no se pueden contestar haciendo una labor analítica y extrapolando simplemente las tendencias del pasado. La extrapolación puede ser muy engañosa si el ambiente y los mercados cambian a gran velocidad. Lo que se necesita es una visión del futuro, que es algo distinto de una evaluación o de una proyección de la demanda y de las posibilidades; es la concepción del consultor de lo que será la empresa en el futuro. Es un reflejo no sólo de ambición e imaginación, sino también de una evaluación realista de las posibilidades y de las virtudes y los defectos de la empresa.

Las dos dimensiones de la consultoría examinadas en el capítulo anterior han de ser tomadas en consideración al decidir qué quiere ser la empresa consultora en el futuro. Primeramente, la empresa consultora tiene que determinar sus metas y objetivos desde *un punto de vista profesional* tratando de responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tipo de empresa profesional queremos ser?
- ¿Cuál será nuestra cultura, nuestros principios básicos y nuestra función en la solución de los problemas de los clientes, en la ayuda a éstos para que alcancen altos niveles de rendimiento y en la promoción de sus capacidades de aprendizaje y de 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?

Nunca se insistirá lo bastante en la unidad de estas dos dimensiones. Centrarse con exclusividad en las metas comerciales puede matar a la empresa profesionalmente. Ignorar el lado comercial de la estrategia socavaría

la salud financiera de la empresa e impediría que se alcanzaran las estrategias profesionales propuestas.

Margen competitivo

Un enfoque estratégico ayuda a lograr un margen competitivo sobre otros proveedores de servicios de consultoría. Una pregunta fundamental 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 o excelentes relaciones con los clientes actuales.

Es cierto que todo consultor no puede transformarse en un gurú y, en cualquier caso, la mayoría de los clientes no necesitan un gurú. Las necesidades de los clientes alcanzan diversos niveles de complejidad y novedad y el mercado de los consultores ofrece una amplia gama de diversas posibilidades. Sin embargo, sigue creciendo el número de consultores que compiten en relación con todas estas posibilidades. Y los propios clientes compiten cada vez más con sus consultores creando capacidades internas técnicas, analíticas y de gestión del cambio en áreas en las que hasta hace poco solían recurrir a consultores.

Por este motivo, un consultor próspero que se siente satisfecho de sus logros y de las posibilidades actuales de obtener buenos negocios está probablemente muy cerca de perder su ventaja competitiva. El éxito puede ser el peor enemigo del consultor. Mientras disfruta de su posición destacada y éxitos anteriores, otro consultor está quizás esforzándose por crear algo nuevo y demostrar que puede realizar mejor el trabajo. Las relaciones privilegiadas con sus clientes actuales no salvarán al consultor. Los propios clientes están expuestos a la competencia y no pueden darse el lujo de contratar a consultores obsoletos, aun cuando hayan estado obteniendo plena satisfacción con ellos en los últimos cometidos.

En la consultoría, se debe ser absolutamente sincero con uno mismo al examinar si se tiene una ventaja competitiva. El consultor puede considerar que es bueno, y hasta muy bueno, pero ¿es mejor que sus competidores? Si un consultor llega a la conclusión de que posee una clara ventaja competitiva, las preguntas siguientes deben ser: ¿qué solidez tiene esa ventaja y cuánto durará? ¿Cómo se puede mantener y realzar? Si no se tiene una ventaja competitiva, se puede pensar en desarrollar una. ¿Cómo? Esto dependerá, desde luego, de múltiples factores y no existe ningún modelo previo. En cambio, no hay límites a la imaginación y a la innovación. No todos tendrán éxito, pero todos pueden intentarlo. Así es como se ha desarrollado la consultoría

de empresas, no con diseños grandiosos que engloban a toda la profesión, sino mediante una miríada de esfuerzos individuales de empresas pequeñas y grandes para ofrecer nuevos y mejores servicios a los clientes.

Estrategias y actividades

Ha habido un largo debate acerca del significado del concepto de «estrategia» cuando se aplica al comportamiento de las organizaciones empresariales. ¿Equivale la estrategia al largo plazo? ¿Es una opción estratégica cuando produce una gran repercusión en la índole y forma de la empresa? ¿Podemos hablar de estrategias si la opción es limitada y sólo existe en realidad una vía factible?

En nuestra concepción, las decisiones estratégicas de las empresas consultoras son las que tienen una repercusión importante en la forma o características de la empresa desde el doble punto de vista profesional y empresarial. Es fácil entender que esas decisiones no se pueden separar de las actividades cotidianas. Si un consultor que no ha trabajado nunca para el sector de los transportes acepta cumplir un primer cometido por cuenta de una compañía de transportes por carretera, esto puede constituir algo más que una simple decisión operativa. Se transformará en una decisión estratégica, si va seguida de más trabajos del mismo cliente y si otras empresas del sector de los transportes comienzan a presentar peticiones de asesoramiento. Una decisión operativa podrá incluir elementos de una decisión estratégica.

¿En qué momento podemos advertir que una decisión operativa se ha transformado en una estratégica? Es difícil responder a esta pregunta en términos generales. No obstante, toda empresa de consultoría debe ser sensible a esta cuestión. De lo contrario, se puede encontrar atrapada en una opción importante elegida de manera inconsciente o hasta involuntaria, simplemente porque no se ha estado vigilando un cambio de prioridad sectorial o funcional de los cometidos asignados.

Si la dirección de una empresa elige una estrategia, es esencial que la transforme en decisiones de comercialización y funcionamiento. Nuevos clientes, nuevos servicios, un trabajo diferente para los clientes actuales, nuevos métodos de intervención, mejoras considerables de la calidad, modificaciones en la imagen pública de la empresa son cambios estratégicos que requieren cambios en la comercialización y las actividades. No existe ningún cambio estratégico sin ningún cambio en las actividades de la empresa.

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 apli-

cación 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.

Nunca se insistirá lo bastante en la necesidad de flexibilidad e imaginación para definir y redefinir la estrategia de la consultoría. La estrategia no debe convertirse nunca en una camisa de fuerza que obstaculice la innovación y el espíritu de empresa. Una empresa de consultoría tendrá que definir su campo de especialización y sus métodos de intervención 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 posibilidades de trabajo en nuevos sectores y a presentar nuevas sugerencias sobre cómo abordar viejos problemas. La relación entre unas opciones estratégicas a largo plazo y la necesidad de flexibilidad e innovación puede ser delicada y difícil de controlar (recuérdense los «cazadores» y los «agricultores» en el recuadro 23.2), pero ningún consultor de empresas puede permitirse ignorarla.

Además, adoptar un enfoque estratégico no significa que el consultor deba recurrir a una pesada y larga evaluación estratégica y metodología de la planificación que probablemente no será muy práctica. No tiene sentido cuantificar lo que no se puede cuantificar y hacer proyecciones detalladas si el futuro es incierto. Un enfoque «ligero» y flexible de la planificación estratégica y la gestión no sólo es más eficaz, sino que es el único que tiene la posibilidad de internalizarse y aplicarse de forma sistemática en una empresa de servicios profesionales.

24.2 Servicios y productos

Algunos consultores se resisten a ser explícitos y precisos en la descripción de los servicios que pueden prestar. Les preocupa que esa descripción pueda ser restrictiva y que no se los tome en consideración para trabajos que no se ajustan a la descripción del servicio. Otros creen que sus conocimientos analíticos y para la solución de problemas son tan sólidos que pueden prácticamente atacar cualquier problema.

Con todo, la definición del servicio y del producto es un elemento fundamental de la estrategia de la consultoría. Determina la identidad y las características de la empresa, le dice al cliente lo que puede preguntar y lo que puede prever, determina los conocimientos especializados que la empresa debe establecer y mantener actualizados, y tiene un considerable impacto en el estilo y la metodología de la consultoría.

En el capítulo 2 los servicios proporcionados por los consultores de empresas se clasificaron en seis grupos:

- áreas y funciones de la gestión;
- problemas y retos que afronta la dirección;
- creación y mejoramiento de sistemas;
- enfoques relativos a la mejora del rendimiento y a los cambios de la organización;
- servicios sectoriales;
- servicios complementarios (que pueden quedar fuera del sector de la consultoría de empresas).

Básicamente, los consultores de empresas eligen y describen sus carteras de servicios en concordancia con su clasificación amplia.

Como es obvio, habrá algunas superposiciones y diversas combinaciones de estos servicios. Los sistemas, o los problemas y los retos, afectarán a zonas, funciones y sectores particulares. La metodología de gestión del cambio puede combinarse con un enfoque del problema o sectorial especiales, etc.

Sectores y funciones de la gestión

Esta alternativa, común en el pasado y todavía ampliamente aplicada en la actualidad, define los servicios del consultor por zonas funcionales o técnicas en las que puede ayudar a los clientes. Se destaca el amplio conocimiento de base y la experiencia anterior en el sector de que se trate. Sirvan de ejemplos las finanzas, comercialización, gestión de la producción o gestión general. La definición puede ser amplia o reducirse a subsectores, por ejemplo, mantenimiento, programación y control de producción, control de existencias, control de calidad o supervisión del desarrollo, en lugar de la gestión de la producción.

Aunque indique la esfera de competencia, la definición carece de precisión si el consultor no está muy especializado y su esfera de actividad 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 ni de los resultados que trata de obtener en 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 casi imposible para un solo consultor o una pequeña empresa.

Problemas y retos que afronta la dirección de la empresa

Esta segunda variante define los servicios ofrecidos respecto de problemas gerenciales y empresariales típicos con que tropiezan los clientes. Se insiste en contribuir a resolver el problema y en los conocimientos especializados pertinentes. En el capítulo 2 se dieron ejemplos. La hipótesis de base es que el consultor analizará el problema y proporcionará una solución, que combinará métodos de especialistas y generalistas en la forma que proceda. De esa manera, el consultor de una empresa se propone para ocuparse de los aspectos financieros, comerciales, técnicos, organizativos, jurídicos, de personal y de otra índole de un cambio.

La razón de la definición de los servicios de esta manera es evidente: cuando las empresas y otros clientes potenciales, con inclusión de las administraciones públicas, tienen que reaccionar ante nuevas presiones y retos, es probable que esto ocurra en sectores en donde no se dispone de suficiente experiencia y conocimientos especializados y la demanda de consultores será elevada. Es posible que se trate de una demanda a corto plazo.

Creación y mejoramiento de sistemas

En este caso el consultor ha elaborado y está ofreciendo los conocimientos especializados necesarios para analizar, crear y mejorar sistemas de gestión. Estos se pueden circunscribir a una esfera o función (contabilidad, finanzas, personal) o pueden integrar varias funciones. Puede tratarse, pero no es imprescindible, de un sistema patentado, del que no dispone ningún otro consultor. Se da por supuesto, desde luego, que el consultor aporta algo más que la instalación de un sistema uniforme. Por regla general, la tarea incluirá un estudio diagnóstico preliminar, la adaptación del sistema uniforme a la situación del cliente y la asistencia en la aplicación y en la formación del personal conexas. Es posible asimismo que se incluyan otros servicios y el perfeccionamiento del sistema, estableciendo de ese modo una relación a largo plazo entre el consultor y el cliente.

Un consultor que ha adquirido competencia en sistemas especiales puede ser reconocido como una fuente adecuada (si no la mejor) para la aportación de sistemas de eficacia probada con miras a la racionalización y modernización de ciertos tipos de procesos y procedimientos. Le puede resultar difícil obtener cometidos en otras áreas de problemas. Ese consultor debe cuidarse de no adquirir la fama de alguien que trata de aplicar el mismo conjunto uniforme a todos los problemas presentados por un cliente.

Por otra parte, algunos consultores aportan sistemas que no son su producto principal, sino un instrumento accesorio para abordar un aspecto especial del problema que se tiene entre manos (por ejemplo, un sistema de control de la producción en un proyecto de reestructuración de la planta).

Enfoques de la solución de problemas de una organización y cambio

En este caso el consultor define su propio servicio como un enfoque metodológico para determinar problemas en las organizaciones clientes y ayudar a los clientes a planificar y a aplicar cambios. No se hace hincapié en la índole del problema y el contenido y resultado final del cometido, sino en una metodología eficaz de los procesos y en el hecho de que el cliente podrá adquirir una tecnología para diagnosticar y resolver problemas y dirigir los procesos de cambio de la organización en el futuro.

El método pasa a ser el producto ofrecido. Puede tratarse de un método cuya descripción es concreta y lo bastante convincente para que el cliente entienda lo que sucederá durante un cometido y considere si está dispuesto a pagar por ese método y a utilizarlo en colaboración con el consultor. Si el método del consultor no está estructurado y no puede describirse fácilmente, el consultor comercializará la personalidad y la imagen de un solucionador de problemas atinado y digno de confianza o como un agente del cambio.

En casos extremos, la empresa consultora puede afirmar, como hizo William Altier, «nos alegra no conocer su negocio»¹. Obviamente, ésta será una estrategia muy distinta de la basada en un conocimiento profundo de un sector o un área funcional concreta.

Servicios sectoriales

Al elegir una especialización sectorial, el consultor tiene buenas posibilidades de ser aceptado en un sector determinado como «un miembro de la familia», en especial si posee un excelente conocimiento del sector y buenas relaciones con personalidades importantes. A la inversa, circunscribir los servicios de la empresa a un sector puede ser demasiado restrictivo y arriesgado, debido a la estrecha base de clientes, los conflictos potenciales de intereses y las cuestiones de confidencialidad. Dar una excesiva prioridad al enfoque sectorial puede conducir a una especie de endogamia.

Servicios complementarios

Los capítulos 1 y 2 han puesto en conocimiento del lector que las empresas de diversas profesiones pueden extender su campo principal de competencias para prestar servicios adicionales por dos razones principales:

- prestar mejores servicios a los clientes ofreciéndoles un conjunto más completo e integrado;
- promover el negocio capturando mercados en zonas antes atendidas por otras empresas profesionales, o en zonas limítrofes entre diversas profesiones.

Servicios como los de capacitación e instrucción, información empresarial, elaboración de datos, estudios de mercado, gestión de proyectos, búsqueda de ejecutivos, administración provisional y muchos otros son ofrecidos cada vez por más empresas cuyo campo principal de competencia ha sido la consultoría de empresas. En estos casos, la sinergia con la labor de consultoría debe tenerse meticulosamente en cuenta:

- ¿Los servicios de consultoría, capacitación, información y otros se apoyan y complementan de modo recíproco?
- ¿Constituyen un conjunto integrado de servicios que realzan el valor de la asistencia proporcionada a los clientes?
- ¿Es la empresa consultora más eficaz, debido a que presta otros servicios además de los servicios de consultoría propiamente dichos?
- ¿O está dispersando excesivamente sus recursos entre muchos servicios diferentes no conectados entre sí?
- ¿Mejorarán o se resentirán la calidad del servicio y la credibilidad de la empresa?

Su producto especial

Al determinar el conjunto de servicios de la empresa, algunos consultores han considerado útil desarrollar y ofrecer a los clientes un producto especial, distinto de los servicios o productos que se pueden obtener de otros consultores. Es fácil observar que ese producto especial (que puede ser un conjunto de capacitación, la metodología de diagnóstico de una empresa, un sistema de información u otros) puede constituir la ventaja competitiva propia del consultor, si atiende a una necesidad percibida del cliente y si el consultor logra comercializar el producto.

Ese producto especial, se insiste, debe ser diferente de productos comparables ofrecidos por otros consultores y superior a ellos. La diferencia tiene que ser real, no ficticia. No es muy profesional tratar de embaucar a los clientes utilizando nombres comerciales de fantasía para comercializar los servicios de consultoría, en especial si esos servicios no aportan nada especial o distinto de los de otros consultores.

Innovación 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. 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 cambiar los servicios existentes o a incorporar nuevos servicios en un momento oportuno.

Recuadro 24.1 ¿Podrían los consultores vivir sin novedades?

Para las revistas comerciales y otros observadores del panorama de la consultoría, la consultoría actual es casi idéntica a modas pasajeras. Los consultores son considerados, y criticados, como la fuerza principal que está tras la creación, utilización y abuso de novedades gerenciales. «Los consultores siempre han desempeñado una función de lanzamiento de novedades, ... pero han estado trabajando horas extraordinarias para presentar novedades desde el decenio de 1970» (*Business Week*, 20 de enero de 1986). Y siete años más tarde: «la moda del surfing —avanzar montado en la cresta de la panacea más reciente y luego saltar justo a tiempo para cabalgar sobre la cresta de la siguiente— ha sido un gran negocio en los últimos veinte años» (*Sloan Management Review*, verano de 1993). Y «en el café Los Consultores hay un menú renovado. Han desaparecido la excelente vieja sopa de la Gestión de la Calidad Total y el paté de la Gestión del Cambio. ¿Quizá le interesase probar, en cambio, algo de Replanteamiento Técnico de los Procesos Empresariales?» (*Management Today*, agosto de 1993).

Una novedad gerencial puede ser un producto especial de un consultor al comienzo y convertirse con rapidez en una técnica popular y muy demandada. Pero ¿qué es una moda gerencial? ¿Es un truco publicitario, una promesa irresponsable y un método superficial o puede ser un nuevo método práctico y útil cuya popularidad ha llegado a ser superior a lo esperado? Parecería que la expansión y la caída de las modas gerenciales se debe tanto a las actitudes del cliente con respecto al cambio como a la imaginación y comercialización dinámica de algunos consultores. «Muchos ejecutivos estadounidenses están actualmente ansiosos de adherirse a casi cualquier nuevo concepto que prometa un arreglo rápido de sus problemas» (*Business Week*, 20 de enero de 1986). Como las empresas estadounidenses dan el tono, los gerentes de otros países pasan pronto a estar vacunados.

Si un cliente busca una novedad y el consultor está de acuerdo en proporcionársela con el fin de evitar el problema real y de conquistar al cliente, es correcto hablar de abuso. Este comportamiento no es profesional. Si un método a la moda ayuda a sacudir a una dirección letárgica y a estimular mejoras reales, es probable que la novedad desempeñe una función útil. Quizás los gerentes y los empresarios necesiten una dosis periódica (no una sobredosis) de novedades para estimularlos a reflexionar y a cambiar. Quizás la repercusión de numerosas novedades gerenciales haya sido más psicológica que técnica. ¿Cuál es la estrategia de su empresa con respecto a las novedades relacionadas con la gestión y la consultoría?

Un método práctico 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, la demanda futura prevista y el costo acarreado por su realización y comercialización. El análisis revelará, por ejemplo, lo siguiente:

- servicios que ya no se expanden, pero que siguen procurando una parte sustancial del ingreso total;
- servicios que se desarrollan con rapidez, aunque su importancia relativa en el ingreso total de la empresa sigue siendo muy pequeña;
- servicios cuyo volumen tiende a estabilizarse en ciertos mercados, pero cuya demanda aumenta en otros;

- servicios que pueden volver a plantearse y adaptarse con facilidad a nuevos mercados (grupos de clientes, sectores, países, etc.);
- servicios cuyos costos de comercialización y mantenimiento son excesivamente elevados;
- servicios de rutina, que han pasado a estar bastante estandarizados y que se pueden atender con consultores noveles;
- servicios que proporcionan oportunidades para crear nuevas competencias y penetrar en nuevos mercados.

Estrategia de la investigación

Se plantea a continuación la cuestión de qué investigación debe realizar la organización consultiva para sus propias necesidades, en particular para mejorar y mantener sus servicios actualizados, y promover nuevas competencias y servicios. En muchas empresas consultivas, el personal de categoría superior está ocupado negociando y preparando nuevos contratos, mientras que el personal operativo está dedicado a prestar servicios a los clientes. Se dedica poca atención a las investigaciones y al desarrollo de productos nuevos. Este es el motivo por el que algunos académicos destacados han podido competir con éxito con los consultores profesionales: al basar su asesoramiento en la investigación, han podido proponer nuevos productos que suscitaron la atención de la comunidad empresarial más allá de lo esperado.

Toda empresa de consultoría tiene que decidir si realizará o no investigaciones con respecto al desarrollo de productos y de metodologías y, en caso negativo, cómo adquirirá los nuevos conocimientos teóricos y prácticos sin los cuales la innovación de los productos es imposible. Algunas empresas de consultoría grandes y medianas han optado por realizar sus propias investigaciones con el fin de establecer nuevos servicios. Otra ventaja importante, que varias empresas de consultoría ya han obtenido de las investigaciones, es la demostración del conocimiento íntimo del ambiente empresarial y gerencial y de la disposición de la empresa a compartir los conocimientos y la experiencia con una amplia base gerencial.

Los consultores independientes y las pequeñas empresas se hallan en una situación diferente; sus recursos escasos les impiden participar en proyectos importantes de investigación. Los proyectos pequeños y compactos están a su alcance. Pueden, además, mantenerse informados de las investigaciones en curso en las universidades y en los institutos de formación de personal de dirección y asegurarse de que participan en seminarios y grupos de trabajo en donde se examinan métodos y resultados de investigaciones recientes. Las investigaciones conjuntas en las que participan varias empresas de consultoría, y las investigaciones organizadas por asociaciones de consultores en beneficio de sus miembros, son insuficientemente utilizadas y merecen ser estudiadas.

Cuando decide realizar investigaciones, una empresa de consultoría tiene

que afrontar la cuestión de las relaciones entre la investigación y las actividades. Los proyectos y equipos de investigación separados de la labor corriente del cliente no parecen ser la solución más eficaz. Se han obtenido mejores resultados a partir de investigaciones basadas en el trabajo por cuenta de clientes, recurriendo a los cometidos con los clientes como fuente de información y para poner a prueba y aplicar los resultados de las investigaciones. Sin embargo, si se quiere que los objetivos de las investigaciones se pongan en práctica y alcancen paralelamente los objetivos de las actividades, se requiere una participación de la organización, tiempo y recursos financieros suficientes. Sin unos dispositivos adecuados, sería poco realista esperar que los consultores ejecutores encuentren también tiempo y energía para la investigación.

Competencias esenciales de la empresa

Una perspectiva útil al elegir los productos y servicios es la de las competencias esenciales de la empresa. Estas se definen por zonas de actividad (y pueden ser temas, métodos de intervención, sectores, conocimientos especializados u otros) en las que la empresa ha adquirido excelentes conocimientos teóricos y prácticos, emplea un número suficiente de profesionales bien capacitados, se mantiene al tanto de los acontecimientos y puede emprender diversos cometidos sin grandes dificultades y prestar servicios a un amplio conjunto de clientes. En lugar de comercializar un producto especial, la empresa comercializa competencias para realizar ciertas cosas. Limitaría sus ofertas de servicios a sus esferas de competencia esenciales, sin tratar de extenderse a áreas en las que no se siente lo suficientemente fuerte. Si existe la necesidad y una demanda para trabajar fuera de las esferas de competencia esenciales (por regla general, en cometidos complejos), en lugar de improvisar o de realizar un trabajo mediocre, la empresa debería recurrir a la subcontratación, compartiendo el trabajo con un asociado o mediante alguna otra fórmula conveniente. Una empresa reconocida como muy competente con respecto a ciertas categorías de servicios no puede malgastar su reputación realizando un trabajo chapucero en otros sectores.

El concepto de las competencias esenciales no debe ser estático. Esas competencias pueden transformarse con la experiencia cambiante y como resultado de cambios en la estructura del personal profesional. Pueden realizarse mediante el perfeccionamiento del personal, pero perderse debido a inercia, falta de dinamismo o una mala política de personal.

24.3 La base del cliente

Los servicios de consultoría y los productos siempre están destinados a una base particular del cliente. La determinación y el desarrollo de esta base es otro elemento fundamental de la formulación de estrategias en la consul-

toría. Esto incluye las consideraciones sobre si se han de prestar servicios a:

- clientes actuales o nuevos;
- organizaciones de diferente tamaño (pequeñas, medianas, grandes y muy grandes);
- organizaciones de uno o más sectores (por ejemplo, energía, transporte, salud, banca y cualquier otro sector);
- organizaciones de propiedad privada, pública o mixta;
- organizaciones con sistemas de gestión en diferentes niveles de perfeccionamiento (por ejemplo, empresas que se sabe están muy adelantadas en la aplicación de nuevas tecnologías manufactureras y de gestión);
- empresas de una zona limitada, en todo un país, en otros países y regiones, o empresas multinacionales;
- un número mayor o menor de clientes.

En la consultoría, como en otros servicios profesionales, contar con una sólida clientela es aun más importante que ofrecer un excelente producto. Los clientes que conocen y confían en la empresa consultiva gracias a su experiencia anterior y que están dispuestos a encomendarle un nuevo trabajo son un activo importante.

Invariablemente, los estrategas de la profesión de consultor dan suma importancia a retener a los clientes existentes y a la comercialización y otras estrategias destinadas a esos clientes. Los datos estadísticos relativos a los contratos complementarios, que en algunas empresas representan del 75 al 85 por ciento de las ganancias totales, así lo confirman.

Sin embargo, este aspecto tiene que considerarse de modo conjunto con la especialización de los servicios y la estrategia de desarrollo global de la empresa. El crecimiento y la diversificación pueden resultar imposibles si no se encuentran nuevos clientes para aumentar y diversificar la clientela. A la inversa, a la clientela actual no se la puede atender con productos inalterados. Los clientes mantienen al consultor, y lo vuelven a contratar, sólo si piensan que está desarrollando su nueva línea de productos de conformidad con sus necesidades cambiantes. De lo contrario, no tienen motivo alguno para volver a recurrir una vez más al mismo consultor.

Existen también otras consideraciones estratégicas. Conviene decidir a cuántos clientes se va a atender. Esto puede ser esencial para un consultor independiente o para una pequeña empresa. Obtener grandes contratos de un pequeño número de clientes reduce el tiempo dedicado a la labor de adquisición y garantiza ingresos regulares. No obstante, puede crear una dependencia excesiva de uno o de un número reducido de clientes importantes, e incluso de gerentes individuales en las organizaciones clientes. También puede estrechar el horizonte del consultor y limitar las posibilidades de que aprenda de nuevos clientes.

Por otro lado, el nivel de complejidad de los clientes se ha de comparar con la complejidad de los servicios que el consultor es capaz de proporcio-

nar. Existen diferencias entre clientes (y entre países y sectores) en lo que respecta a la complejidad o el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión y la competencia del personal especializado y de dirección. No todos los clientes exigen y pueden utilizar las últimas innovaciones en las ciencias y tecnologías de la gestión, ni todo consultor puede pretender estar a la punta de la tecnología. Una evaluación realista del propio nivel de perfeccionamiento puede ser una de las medidas estratégicas más atinadas.

24.4 Crecimiento y expansión

En muchos países y hasta en los mercados internacionales las grandes organizaciones consultivas y los consultores independientes actúan simultáneamente. Varias empresas se han desarrollado siguiendo su propia vía y, en muchos casos, no se ha aplicado ninguna estrategia particular de crecimiento. La clarividencia y el espíritu empresarial del fundador o del socio, y un buen rendimiento en la comercialización y en la prestación de servicios, han sido los principales factores del crecimiento, unidos a un clima empresarial favorable.

No obstante, la dimensión de la empresa y el índice de crecimiento han de tomarse en consideración al determinar la estrategia. Estas cuestiones deben examinarse en relación con el conjunto de servicios ofrecidos, alcance sectorial y geográfico, evaluación del mercado, competencia existente y en formación, recursos de la organización de consultoría y su capacidad para sostener el crecimiento, al mismo tiempo que mantiene y mejora la calidad de sus servicios.

¿Existe un tamaño ideal de la empresa?

Algunas empresas de consultoría han optado por un tamaño reducido y no tratan de superarlo. Esto se justifica a menudo por una combinación de factores humanos y gerenciales: el deseo de mantener un equipo profesional coherente donde los individuos puedan relacionarse entre sí y se utilice una estructura sencilla de gestión. A la inversa, el tamaño ha sido una traba para muchas empresas pequeñas. Estas captan posibilidades de consultoría que corresponden a su capacidad técnica, pero que quedan fuera de su alcance debido a la importancia del cliente potencial, la magnitud del contrato y el número de consultores que se han de asignar al proyecto.

Con todo, resulta imposible determinar el tamaño óptimo de una empresa de consultoría como concepto teórico. En cambio, es necesario examinar si existe una coherencia entre las opciones y los planes estratégicos de la empresa y su dimensión actual y proyectada. Este análisis puede revelar que no existe ningún motivo para expandirse o, a la inversa, que la empresa debe crecer si quiere apoderarse de nuevos mercados, desarrollar nuevas líneas de servicios y satisfacer las ambiciones de su personal.

Crecimiento y problemas de dotación de personal

El crecimiento implica la contratación y el perfeccionamiento de un nuevo personal de consultoría. Si el crecimiento es rápido, suele ser difícil hallar a nuevos consultores, la capacitación inicial de los recién contratados tiene que abreviarse y es preciso asignar consultores con poca experiencia a tareas que pueden quedar fuera de su competencia. En el decenio de 1970 unas pocas empresas de consultoría que siguieron una estrategia de crecimiento rápido tuvieron que hacer frente a considerables problemas de dotación de personal, capacitación, adoctrinamiento, coherencia e integridad.

Una empresa de consultoría que no se desarrolla o que se desarrolla con demasiada lentitud afronta otros problemas. Con el transcurso del tiempo, sus empleados adquieren mayor experiencia y desean ascender a puestos de categoría superior y obtener aumentos de su remuneración. La distribución de influencia en la empresa puede quedar distorsionada puesto que sería imposible mantener la relación normal entre consultores noveles y asociados. El coste de los servicios de la empresa aumentará asimismo si los niveles superiores de remuneración no pueden quedar compensados por un aumento de la productividad del personal.

¿Qué se ha de hacer? La empresa puede intentar cambiar su alcance respecto del producto-mercado, concentrarse en servicios más perfeccionados que requieren un personal más experimentado (y mejor remunerado). En otros casos, la rotación del personal ayuda. Los empleados que no ven la posibilidad de obtener una promoción si la empresa no progresa pueden decidir abandonarla y ser sustituidos por nuevos empleados de un nivel inferior. En cierto sentido, en toda organización existen problemas de ese tipo. Suelen ser más graves, e influyen más en la estrategia, en las empresas de servicios profesionales, porque la mayor parte de éstas son de dimensión limitada y los profesionales empleados en ellas son sumamente competentes y persiguen metas de carrera ambiciosas. Se volverá sobre esta cuestión en los capítulos 32 y 33 al examinar las carreras de consultoría y el perfeccionamiento del personal de manera más detallada.

Fusiones y adquisiciones

El aumento y la expansión se pueden alcanzar por medio de fusiones y adquisiciones. En el decenio de 1980 y primeros años de 1990, muchas empresas consultivas adoptaron esta estrategia por diversas razones: para incorporar una nueva línea de servicios en su gama (estrategia de la empresa, tecnología de la información, comercialización), para tener acceso a un mercado de consultoría en otro país, para pasar a ser internacionales, o simplemente para expandirse y tener una mayor participación en el mercado. Algunas empresas de consultoría internacionales compraron diez o más empresas menores de diversas características. Las fusiones más espectaculares fueron, por supuesto, las realizadas dentro del grupo de los Ocho Grandes, que se redujo a los Seis Grandes.

En las profesiones, la expansión por medio de fusiones y adquisiciones es una estrategia valiente y arriesgada, que requiere una gran sensibilidad y una mentalidad abierta. Diferentes culturas empresariales y nacionales tienen que afrontarse y armonizarse, hay que resolver numerosos problemas estructurales y humanos, es preciso superar las barreras al cambio y los clientes deben tener la seguridad de que obtendrán un servicio idéntico o incluso mejor. No es sorprendente que muchas fusiones y adquisiciones no hayan representado un éxito absoluto.

Redes y alianzas estratégicas

A medida que los proyectos de consultoría devienen más grandes y más complejos y los clientes exigen un servicio de calidad superior, es menor el número de consultores que pueden contar exclusivamente con sus propios recursos. La creación de nuevos servicios y capacidades con los recursos de la empresa lleva tiempo y es posible que no sea atinada (por ejemplo, si la demanda de ciertos servicios es irregular y reducida).

Una fusión o una adquisición pueden constituir la solución. Sin embargo, muchas empresas no quieren perder su independencia. Quizás no han encontrado a un candidato adecuado para una fusión. O prefieren colaborar durante cierto tiempo con un asociado, antes de considerar la posibilidad de unirse jurídicamente con él, para averiguar si son compatibles los niveles de competencia, las concepciones de la consultoría y las culturas de la organización.

La colaboración entre profesionales independientes no es nada nuevo. No obstante, desde el decenio de 1980, la creación de redes y de alianzas estratégicas se ha convertido en una característica importante de la estrategia de muchas empresas de consultoría². Esas redes y alianzas pueden adoptar diversas formas:

- **Redes no oficiales.** Una red de ese tipo suele estar constituida por un grupo de consultores independientes o de pequeñas empresas con características e intereses similares o complementarios. La red se transforma en una asociación de intereses en la que los consultores eligen colaborar con empresas o individuos, caso por caso, en cometidos que son demasiado importantes para una sola empresa pequeña, requieren conocimientos técnicos especiales o se extienden a otros países.
- **Redes estructuradas.** Algunas redes se han hecho más regulares y estructuradas. Por ejemplo, los miembros figuran en un folleto de información del consultor y existe el compromiso moral (no un acuerdo vinculante) de considerarlos como asociados preferentes al decidir a quién se va a invitar a que colabore en un contrato.
- **Acuerdos directos entre empresas.** Esos acuerdos pueden abarcar a diversas líneas de servicios, zonas geográficas o formas de cooperación. Por ejemplo, una consultoría general de empresas puede concertar un

acuerdo de larga duración con varias empresas asociadas (o subcontratistas) para que trabajen en áreas especializadas como investigación del mercado, desarrollo de la organización, valoración o información tecnológica. Esos acuerdos entre empresas pueden ser más o menos vinculantes y exclusivos.

- **Consortios para proyectos concretos.** Un consorcio en el que participen dos o más empresas profesionales se suele establecer para un proyecto particular que excede de las posibilidades de una única empresa, o cuando se requiere la participación de diversas empresas por otro motivo. Los organismos de asistencia técnica a menudo piden a consultores que presenten sus ofertas para proyectos en asociación con una o más empresas de consultoría al país receptor de la ayuda.

Las alianzas internacionales son particularmente importantes para el progreso de la consultoría en países donde la profesión carece de experiencia y no está bien asentada. Muchas empresas jóvenes en el mundo en desarrollo y en Europa central y oriental han sacado considerables beneficios de diversos acuerdos de cooperación con empresas consultoras occidentales.

Si las alianzas fracasan, normalmente se debe a la selección superficial de los asociados, la falta de respeto y de confianza, culturas y estilos de consultoría incompatibles, discrepancias importantes en la competencia, expectativas poco realistas, cometidos mal definidos o prosecución de objetivos empresariales contradictorios.

24.5 Internacionalización

Extenderse al ámbito internacional es una opción estratégica fundamental, con muchas repercusiones respecto de la estructura, competencia y funcionamiento de la empresa. Si la empresa quiere prosperar, y el mercado local está saturado, lanzarse al mercado internacional puede ser una necesidad. En general, las empresas de consultoría internacionalizan sus actividades por las siguientes razones principales:

- encontrar nuevos mercados de servicios;
- responder a demandas recibidas de clientes extranjeros;
- satisfacer a clientes multinacionales, que esperan que sus asesores profesionales preferidos (consultores, abogados, auditores u otros) presten un servicio internacional, de acuerdo con la índole multinacional del cliente;
- aprovechar recursos de financiación de cooperación técnica facilitados por una amplia gama de organismos nacionales e internacionales;
- satisfacer la curiosidad intelectual de los consultores y buscar nuevas oportunidades de trabajo estimulantes.

Para muchos consultores, pasar a ser internacionales ya no es una opción estratégica. Adoptaron esta opción hace diez o veinte años y su pro-

blema actual es saber cómo ser más eficaces en la gestión y promoción de una consultoría internacional.

Todos los consultores que trabajan en un plano internacional destacan la necesidad de entender las características institucionales, económicas y culturales de cada mercado nacional. Con todo, se han aplicado diferentes estrategias de internacionalización, según factores como los principios generales de la empresa, cultura de la organización, recursos, creatividad y también simplemente la suerte (por ejemplo, al hallar una empresa asociada nacional buena o a un gerente nacional excepcionalmente dotado, o al ganarse un contrato internacional importante).

Se llega a la internacionalización por diversas vías:

- realizando cometidos en el extranjero desde la sede de la empresa;
- estableciendo prácticas nacionales, pero destacando desde la sede a todos los consultores superiores y expertos especiales;
- estableciendo prácticas nacionales mediante la contratación y el perfeccionamiento de consultores nacionales y reduciendo gradualmente el número de consultores gerenciales y especiales destacados desde la sede;
- adquiriendo empresas nacionales y transformándolas para que se ajusten a la cultura profesional y empresarial de la compañía matriz;
- adquiriendo empresas nacionales pero dejándolas casi como estaban;
- utilizando diversas fórmulas de establecimiento de alianzas y de redes, tal como se describe en la sección 24.4.

Un problema fundamental es el de establecer un equilibrio entre la centralización y la descentralización en la creación y gestión de la dimensión del servicio profesional de la empresa. Si predomina un enfoque centralista, toda la empresa funciona más o menos de la misma manera, siguiendo las mismas pautas y utilizando el mismo tipo y nivel de conocimientos especializados en diferentes países. Lograr la uniformidad y la coherencia es la tarea fundamental de la dirección en todos los niveles. En cambio, las empresas total o en gran parte descentralizadas funcionan como agrupaciones de unidades nacionales independientes, que pueden ser bastante diferentes entre sí en lo que respecta a servicios técnicos y estilo de consultoría. La orientación profesional desde la sede es reducida y la dirección se concentra en políticas y cuestiones de desarrollo empresarial comunes.

24.6 Características e imagen de la empresa

Las opciones estratégicas examinadas en las secciones anteriores se refieren a las características principales de una empresa de consultoría: sus principios generales, servicios, competencias, clientela, mercados, recursos, modalidad de crecimiento, extensión geográfica, tamaño, etc.

Tomadas en conjunto, estas características determinan la identidad o el

perfil único de una empresa. Tal como hemos visto, son posibles muchas combinaciones en la elección de las principales características y, en consecuencia, existe una gama casi infinita de perfiles distintos.

Coherencia entre diversas opciones

No obstante, ninguna empresa puede elegir con total libertad sus estrategias. Las opciones no deben ser incoherentes. Las decisiones relativas al tipo de servicios que se van a ofrecer, o al tipo de clientes a los que se va a prestar servicios, requieren opciones correspondientes en otras esferas, como contratación y perfeccionamiento del personal o el propio programa de investigaciones de la empresa. Además, las opciones estratégicas no pueden ignorar la experiencia y el historial de logros de la empresa. Su futuro está en gran parte predeterminado por su pasado. Incluso si la empresa tiene la determinación y los recursos para cambiar radicalmente de orientación en su gama de servicios y características, es importante analizar lo que puede cambiarse y cuál será el costo de ese cambio y cómo reaccionarán los clientes.

Tipología de las características de las empresas

Para ayudar a las empresas profesionales a entender sus características y a que establezcan unas estrategias de cambio coherentes, se han hecho varios intentos de elaborar tipologías de las empresas profesionales (recuadro 24.2).

Toda tipología de ese tipo tiene ventajas y desventajas de simplificación. Raras veces las características de una empresa concreta serán idénticas a las de uno de los prototipos. La mayor parte de las empresas son híbridas y presentan muchas otras características. Cuando se trata de proyectos de un cliente concreto, estarán también influidas por las personalidades y culturas de los consultores y clientes individuales. Con todo, esa simplificación es conceptualmente útil y ayuda a los consultores y a los clientes a comprender lo que ocultan los nombres de empresas profesionales, las declaraciones de misión y las descripciones generales de los servicios. Ayuda asimismo a establecer estrategias realistas para el futuro de la empresa.

Imagen de la empresa

La imagen de la empresa es la manera como la perciben los círculos de clientes e incluso el público en general. La imagen guarda relación con diversos aspectos de la descripción de la empresa. En teoría, debe ser un fiel reflejo de sus características. En la práctica a menudo no es así, debido a factores como las realizaciones excepcionales o los infortunios recientes de la empresa, o la información que de ella publican los medios de comunicación. Por otro lado, incluso si no existe discrepancia alguna entre las características reales de la empresa y su imagen pública, esta imagen se reducirá a unos pocos rasgos y constituirá una descripción simplificada (y posiblemente superficial) de los recursos y capacidades reales de la empresa.

Recuadro 24.2 Cinco prototipos de empresas de consultoría

Danielle Nees y Larry Greiner sugieren cinco prototipos de empresas de consultoría, basados principalmente en las diferencias de su cultura profesional y organizativa. Destacan que los consultores de diferentes prototipos de empresas aportan un estilo preestablecido al cliente. Su tipología incluye:

- *Aventureros naturales* (consultores con disciplinas académicas, que aportan conocimientos de punta y que abordan cuestiones difíciles que requieren un método científico).
- *Navegadores estratégicos* (consultores que aplican modelos e instrumentos analíticos para abordar cuestiones complejas de las estrategias futuras de la empresa cliente).
- *Doctores empresariales* (consultores que se concentran en la anatomía y el sistema circulatorio de las empresas clientes analizando y mejorando estructuras, procedimientos, cultura, dirección y otros factores de eficiencia y eficacia, y en la aplicación de las propuestas).
- *Arquitectos del sistema* (consultores que tratan de proyectos de sistemas que requieren soluciones técnicas, a menudo con el uso de conjuntos de instrumentos y procedimientos preestablecidos; esto incluye la instalación del sistema y la capacitación del personal).
- *Copilotos amistosos* (asesores de la dirección superior sobre estrategias y políticas empresariales y otras cuestiones importantes).

Fuente: Adaptado de D. B. Nees y L. E. Greiner: «Seeing behind the look-like management consultants», en *Organizational Dynamics*, invierno de 1985.

La imagen de la empresa desempeña un importante papel en el establecimiento de relaciones con los clientes y en la comercialización de sus servicios. En la elaboración de la estrategia no puede ignorarse. En los servicios profesionales, la percepción de la empresa que tienen los clientes es tan importante como lo que ésta realmente es. Aunque se trate del mejor de los consultores, si los clientes lo perciben de una manera diferente (o no tienen ninguna imagen de él), no tendrán ninguna razón para recurrir a sus servicios. En consecuencia, toda empresa necesita ser consciente de su imagen.

La autoimagen no debe confundirse con la imagen real. Los profesionales establecen con facilidad una imagen de ellos mismos más halagadora que su imagen real en los círculos del cliente y dentro de la profesión. Esto puede ser un mal punto de partida para la concepción estratégica.

24.7 La gestión estratégica en la práctica

La gestión estratégica es un enfoque, una forma de pensar. La estrategia es esencialmente síntesis y no análisis. No debe ser un procedimiento pesado, con mucho papeleo y reuniones sin fin. Si se convierte en burocracia, o si pasa a ser el coto cerrado de unidades de planificación especializadas, la dirección lineal y los trabajadores profesionales pierden interés en ella. Los

consultores aconsejan a los clientes que eviten esa degeneración de la planificación estratégica. Deben estar en condiciones de evitar esta trampa ellos mismos. Sin embargo, esto no impide el empleo de una evaluación estratégica estructurada y de la metodología de la planificación, si el consultor conoce alguna de ellas y tiene buena experiencia al respecto. En el mercado, son pocos los que reúnen estas condiciones.

Autoevaluación

Una autoevaluación cabal y honrada es un punto de partida necesario, con independencia del procedimiento y la metodología elegidos. A veces se denomina «auditoría estratégica» para destacar la finalidad de la actividad. Muchos consultores podrán realizarla de forma directa, aunque nunca es fácil ser independiente y objetivo al evaluar el rendimiento, las capacidades y las perspectivas propias. Una auditoría entre colegas puede ser útil. En algunas situaciones, sin embargo, será preferible recurrir a un asesor independiente versado en la gestión de empresas de servicios profesionales. En cualquier caso, la auditoría debe basarse en hechos y cifras y no en ilusiones.

En la autoevaluación, el consultor abordará las diversas cuestiones examinadas en éste y otros capítulos de nuestro libro. La lista de verificación del recuadro 24.3 da una idea de las preguntas a las que es necesario dar respuesta.

Lecciones que podemos aprender de los clientes

El lector sabe que la relación entre los consultores y sus clientes constituye el meollo de la profesión de consultoría. Cuando una empresa consultiva está evaluando y estableciendo su estrategia, los clientes desempeñan un papel especial: aprender de los clientes es, en realidad, una opción estratégica importante. Sería arrogante, e inútil, sacar conclusiones sobre las capacidades y perspectivas futuras de la empresa sin preguntarse qué necesitan, quieren y piensan los clientes.

En primer lugar, la empresa debe conocer con exactitud lo que piensan los clientes acerca de ella. La información de los clientes sobre los servicios prestados se puede obtener de la evaluación del cometido, los contactos con el personal dirigente de las organizaciones clientes, reuniones y conferencias del sector, y otras fuentes (véanse los capítulos 11 y 25).

Al evaluar y establecer una estrategia, se debe pasar revista meticulosamente a toda esta información. Además, es posible hacer preguntas concretas a los clientes relativas a sus necesidades y exigencias futuras previstas. Los clientes pueden hacer valiosas sugerencias al consultor.

Análisis del propio mercado futuro

En muchas situaciones, el examen del mercado actual y de la base de clientes existente no basta. Así sucede, por ejemplo, con una empresa que ha

**Recuadro 24.3 Auditoría estratégica de una empresa consultiva:
lista de preguntas de verificación**

1. ¿Qué tipo de empresa profesional somos?
2. ¿Cuáles son nuestros principios generales y ética de la consultoría?
3. ¿Cuál es la cultura de nuestra organización?
4. ¿Cuál es la imagen que tenemos en los círculos de clientes?
5. ¿Qué grado de solidez tiene nuestra clientela?
6. ¿Cómo trabajamos con los clientes y cómo aprendemos de ellos?
7. ¿Cuáles son nuestras principales competencias?
8. ¿Cómo podemos evaluar nuestra gama de servicios?
9. ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
10. ¿Qué lecciones podemos extraer de nuestra pauta de crecimiento y de nuestro historial de rendimiento?
11. ¿Qué estrategias tenemos que aplicar y con qué resultados?
12. ¿Cuál es nuestra situación financiera?
13. ¿Cómo podemos evaluar la calidad y capacidad potencial de desarrollo de nuestros recursos humanos?
14. ¿Qué sabemos acerca de los competidores y qué podemos aprender de ellos?
15. ¿Qué podemos aprender de otras empresas de servicios profesionales?
16. ¿Qué capacidad tenemos de seguir expandiéndonos y mejorar?
17. ¿Cuál es nuestra visión del futuro?
18. ¿Cuáles son nuestras opciones estratégicas para los próximos años?
19. ¿Qué errores estratégicos y de otra índole debemos evitar?

agotado las posibilidades de ofrecer nuevos servicios a sus clientes, que quiere ser menos dependiente de un número reducido de clientes importantes o que considera que sus productos podrían interesar a clientes potenciales de otros países o sectores.

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, sugerir otra definición del mercado o confirmar la definición original con la condición de que el consultor pueda mejorar su imagen, etc.

Un estudio completo debe abarcar 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 punta 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.

La evaluación de un mercado potencial obviamente 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 delicado para cualquier nueva empresa de consultoría, que no tiene ninguna clientela y que afronta el peligro de adoptar una definición del mercado excesivamente amplia o indebidamente 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 vendrá 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 nuevas oportunidades de desarrollarse y mejorar.

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,

Recuadro 24.4 ¿Qué queremos saber de los competidores?

1. ¿Quiénes son? (nombres, fundadores, directivos esenciales).
2. ¿Con qué extensión y grado de asentamiento están establecidos?
3. ¿Para qué mercados y organizaciones trabajan?
4. ¿Disponen de una base sólida y estable de clientes?
5. ¿Cuál es su competencia técnica y campo de servicios?
6. ¿Cuáles son sus enfoques y métodos de consultoría y comercialización?
7. ¿Cuáles son sus cometidos típicos?
8. ¿Qué imagen profesional tienen?
9. ¿Cuáles son las condiciones que estipulan para su trabajo?
10. ¿Qué podemos aprender de ellos y qué podemos hacer mejor?
11. ¿Es probable que ganemos o que perdamos, si competimos con ellos?

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 organizaciones de que se trate, que se reflejan en sus necesidades comunes de consultoría y en el tipo de servicios requeridos. Será útil encontrar 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.

Conocimiento de 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, respondiendo a preguntas como las enumeradas en el recuadro 24.4.

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 ofrecer un nuevo servicio o un producto especial que *no* se puede obtener de otros consultores. Sin embargo, la mayor parte de los servicios de consultoría no pueden estar jurídicamente 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?

Comprensión del 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

Recuadro 24.5 Factores ambientales que influyen en la estrategia

- clima político;
- clima empresarial actual y cambios previstos;
- agrupaciones y acuerdos políticos, económicos y comerciales internacionales;
- 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;
- prácticas y costumbres empresariales locales;
- legislación y relaciones laborales;
- legislación de servicios profesionales, contratación, responsabilidad civil, etc.;
- tendencias de la tecnología que es probable influyan en sus clientes en el futuro;
- cuestiones y políticas de protección ambiental;
- servicios ofrecidos a inversionistas extranjeros.

las posibilidades de las consultorías de empresa y en el enfoque que se adopta para crear y comercializar nuevos servicios. En el recuadro 24.5 figuran algunos de ellos.

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 no siempre pueden proporcionar a todos los recién contratados una capacitación excelente y mantener sus niveles profesionales.

Por otro lado, la recesión y el estancamiento económico afectan también a la consultoría, 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. 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.

Seguimiento de la 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, la competencia con otras profesiones y cuestiones análogas.

Elección de estrategias coherentes

Ya hemos mencionado que 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 fortuitas, incompatibles o incluso 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 participe 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 las empresas profesionales. Los miembros del personal de categoría superior y principiantes se sienten de ese modo asociados con la estrategia que se adopta, entienden las razones que la justifican y la aceptan como si fuera suya. Se sienten como si fueran «propietarios» de la estrategia de la empresa.

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. En los servicios profesionales no es poco frecuente que las dos estrategias sean contradictorias. Un individuo puede creer en una modalidad de consultoría o en un código deontológico distinto del que practica la organización o preferir simplemente hacer las cosas de otra manera,

y quizás decida abandonar su puesto si considera que no hay forma de conciliar los dos enfoques.

Determinación explícita de la estrategia

Hemos insistido en que 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 muy 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. Por otro lado, la remuneración y la motivación del consultor no deben surtir un efecto (como a menudo sucede) que sea contrario a las opciones estratégicas adoptadas por la empresa. Por ejemplo, si la empresa quiere que se realicen más trabajos por cuenta de organizaciones de alta tecnología y que se vaya eliminando el trabajo de rutina, los consultores de comercialización y operativos de la empresa deben estar al corriente de esta decisión y sentirse incentivados para obtener nuevos cometidos que hagan posible esta reorientación.

Algunas empresas consultivas han considerado útil disponer de un plan estratégico para un período de tres a cinco años y no sólo de una lista de políticas que refleje las opciones estratégicas. Si se tiene que preparar ese plan, 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, asignar los recursos necesarios y rechazar las estrategias que no son factibles. No obstante, puede resultar poco realista e innecesario establecer metas para dentro de tres a cinco años si los cambios tecnológicos son muy rápidos, si las perspectivas empresariales futuras son inciertas o si la empresa no ha reunido y analizado realmente una información adecuada. Muchos consultores prefieren evitar cualquier planificación estratégica formalizada, que sustituyen por una breve declaración de sus principales orientaciones y políticas estratégicas.

La estrategia es un asunto interno y la empresa consultiva puede considerar sus decisiones estratégicas o una declaración de estrategia como documentos confidenciales. Puede ser útil dar a los clientes, actuales y potenciales, alguna información sobre la estrategia elegida, lo que ayuda a crear la imagen de la empresa de consultoría y a conquistarse la confianza de los

clientes. Esto se logra por regla general por medio de folletos de información, informes anuales y otras publicaciones, o tratando con clientes concretos y presentándoles propuestas.

Vigilancia de la aplicación de la estrategia

Al comienzo del presente capítulo indicamos que la estrategia es inseparable de las actividades. En teoría, las decisiones y actividades operativas deben estar en armonía con la estrategia. A menudo no lo están. Se ignora la estrategia o no se la puede aplicar por algún motivo.

Con frecuencia, la razón es que la estrategia ha sido considerada como una función del personal separada de las actividades. El estado real y las posibilidades de las actividades no se tuvieron debidamente en consideración o el consultor operativo no fue informado de las ideas estratégicas de la dirección superior. En ambos casos, la empresa ha estado mal dirigida y su planificación estratégica ha constituido quizás una actividad esotérica.

La vigilancia de las relaciones entre estrategia y actividades es una función esencial de la dirección. Si se producen desviaciones importantes y frecuentes de la estrategia, esto probablemente indica que se ha elegido una estrategia equivocada, que la estrategia ha quedado anticuada o que la dirección de la empresa no ha sido capaz de plasmar sus propias opciones estratégicas en prácticas operacionales y de comercialización. Es posible asimismo que las actividades hayan revelado nuevas posibilidades y cuestiones lo bastante importantes para justificar una revisión de la estrategia de la empresa. En cualquiera de los supuestos, la dirección superior de la empresa tendrá que actuar para ajustar la estrategia a las nuevas realidades.

¿Cuándo y cómo se debe hacer esto? Una modificación importante de la estrategia (por ejemplo, para enmendar un error o para aprovechar una excelente posibilidad imprevista) se debe efectuar de inmediato cuando resulte necesario y el personal de la empresa debe ser informado de ello sin demora. Otros ajustes se podrán efectuar con periodicidad en el marco de exámenes anuales de la estrategia y el rendimiento.

¹ W. J. Altier: «We're glad we don't know your business», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 3, núm. 3, 1987.

² Véase también H. S. Bott: «Strategic alliances», en *Management consulting 1990: The state of the profession* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1990).

COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

25

Una empresa de consultoría sólo puede existir y prosperar si obtiene clientes y los mantiene. De esto trata la comercialización: delimitar su mercado, hallar clientes, determinar sus necesidades, venderles los servicios de consultoría, prestar el servicio a plena 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 «vender» 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 sutilmente cómo podía servirle 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 ¹.

Desde la época de McKinsey, los dirigentes de la profesión han mostrado siempre considerable dinamismo en la comercialización de los servicios de su empresa. Han buscado sistemáticamente posibilidades 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 utilización de una gama más amplia de técnicas

de comercialización, y en particular de publicidad. La misma actitud impera en las asociaciones de consultores. 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.

En la actualidad, en prácticamente todo el mundo se reconoce que los servicios profesionales pueden y deben comercializarse. Las publicaciones y los cursos sobre el tema proliferan. Sin embargo, a muchos consultores les queda todavía un largo camino por recorrer para ser plenamente eficaces en la comercialización de sus servicios.

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 los clientes y 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 y que está dispuesto a utilizarlo; 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.

En el capítulo 24 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.

25.1 Enfoque de la comercialización en la consultoría

En la consultoría a menudo se considera la comercialización como una función separada, un conjunto de actividades, instrumentos o técnicas que cuestan tiempo y dinero y que sería preferible evitar..., siempre y cuando surgiera un número suficiente de clientes no solicitados. Según esta opinión, la comercialización es un mal inevitable, algo que se acepta aunque no guste.

Afortunadamente, son cada vez más los consultores, al igual que otros profesionales, que consideran la comercialización como una característica inherente al concepto de servicio. La comercialización no precede a un ser-

vicio profesional; es por sí misma un servicio profesional, necesario para establecer y mantener una relación eficaz entre consultor y cliente. Pone al descubierto las necesidades y exigencias de los clientes, revela su mentalidad, determina la mejor manera de utilizar a un profesional y pone en movimiento todo el proceso de consultoría. De acuerdo con esta opinión, la comercialización de los servicios es una condición esencial de un servicio auténticamente profesional. No se detiene, cuando se efectúa una venta. El consultor sigue comercializando después de haber firmado el contrato, cuando el proyecto se está ejecutando y después de que ha quedado terminado.

¿Qué se va a comercializar?

La comercialización de los servicios de consultoría está muy influida por la «intangibilidad» de esos servicios. Como hemos visto en el capítulo 23, los clientes no podrán examinar plenamente el producto que tienen intención de comprar ni podrán compararlo con productos que se pueden obtener de otros consultores. Incluso si la tangibilidad del producto aumenta cuando los consultores proporcionan sistemas y metodologías estructurados, nunca puede alcanzar un grado comparable con el de los productos industriales y muchos otros productos del sector de los servicios.

El consultor vende una promesa (pero no una garantía) de un servicio que satisfará las necesidades del cliente y resolverá un problema. ¿Por qué compra un cliente potencial una simple promesa? ¿Por qué asume ese riesgo?

En primer lugar, porque el cliente ha llegado a la conclusión, o tiene la sensación, de que sería útil obtener la ayuda de un consultor.

En segundo lugar, porque el cliente no tiene otra posibilidad: comprar cualquier servicio de consultoría (incluso a alguien a quien se conoce bien o cuyo trabajo ya se ha observado en otra parte) es siempre comprar una promesa. Lo que ha funcionado en otra compañía puede no funcionar en la suya. Un cliente que no esté dispuesto a asumir este riesgo y a comprar una promesa debe abstenerse de recurrir a un consultor.

Al comprar una promesa, es comprensible que los clientes competentes deseen reducir el riesgo. Buscarán sustitutivos al evaluar lo que es probable que obtengan y decidirán a quién deben recurrir. En la comercialización de los servicios profesionales, los sustitutivos desempeñan un papel predominante. Muchos clientes compran sin tener ningún conocimiento directo de la empresa profesional, simplemente por causa de la imagen de la empresa en los círculos empresariales o porque un colega o un conocido ha utilizado ya los servicios de la empresa y ha quedado satisfecho.

Además, la comercialización de los servicios de consultoría abarca las dos dimensiones del enfoque de consultoría descrito en la sección 1.4: la dimensión técnica (los conocimientos técnicos necesarios para resolver los problemas gerenciales o empresariales concretos del cliente) y la dimensión humana (la relación entre el consultor y el cliente, y la capacidad del consultor para afrontar problemas humanos). En consecuencia, el consultor debe

convencer al cliente de que, desde un punto de vista estrictamente técnico, posee todos los conocimientos teóricos y prácticos, acceso a la información, etc., necesarios para tratar de los problemas del cliente y elaborar una solución cuya cualidad técnica sea indiscutible. No obstante, esto no basta. La consultoría es una relación humana por encima de todo y el consultor y el cliente tienen que pasar muchas horas trabajando juntos. Por ese motivo, el cliente debe estar convencido de que adquiere los servicios de alguien con quien (en el peor de los casos) está dispuesto a trabajar o con quien (en el mejor de los supuestos) le complacerá trabajar. Esto guarda relación con la capacidad del consultor para colaborar con la totalidad del «sistema cliente» tal como se ha descrito en la sección 3.3.

Por último, en la comercialización de los servicios de consultoría no se debe ignorar la sutil distinción entre una empresa de consultoría y un profesional individual empleado por esa empresa. Es cierto que al adquirir los servicios de una empresa profesional excelente los clientes esperan cierto grado de calidad, integridad e incluso uniformidad, que refleje los conocimientos técnicos colectivos de la empresa y la cultura de la organización. Con todo, los consultores son seres humanos y una uniformidad absoluta no sólo es imposible, sino indeseable. Los clientes informados son conscientes de la diferencia entre la imagen, los conocimientos prácticos y las normas de la empresa y las capacidades, personalidades y estilo de los consultores individuales. Consecuentemente, la empresa consultiva tendrá que comercializarse y comercializar también a sus miembros y equipos individuales.

25.2 El punto de vista del cliente

En la comercialización centrada en el cliente, el consultor no está guiado por el deseo de concertar otra venta de un producto listo para el consumo. El enfoque se invierte: la evaluación y la comprensión de las necesidades del cliente pasan al primer plano. El consultor formula preguntas como: ¿puedo proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de este cliente particular? Y, si no soy la persona que puede proporcionar ese servicio (como suele suceder), ¿por qué el cliente me elige a mí, en lugar de elegir a alguno de mis competidores? ¿Qué criterios utiliza el cliente? ¿Cómo puedo ser más útil al cliente que otros consultores? ¿Cómo puedo presentar mi candidatura para ser elegido?

Comprensión del proceso de compra

Como señaló David Maister, «el único talento esencial para vender servicios profesionales es la capacidad de entender el proceso de compra (no el proceso de venta) desde el punto de vista del cliente. Cuanto mejor puede un profesional aprender a pensar como un cliente, más fácil le será hacer y decir las cosas adecuadas para ser contratado»². Ya hemos indicado (en el

Recuadro 25.1 Comercialización de la consultoría: siete principios fundamentales

La experiencia ha mostrado que la comercialización atinada de los servicios de consultoría se rige por ciertos principios generales:

1. Considerar las necesidades y exigencias de los clientes como el elemento central de toda la comercialización

No tiene sentido vender a los clientes potenciales lo que no necesitan, o lo que no quieren comprar. Al cliente le podrá agradar oír que es usted un profesional brillante y excelente, pero es mucho más importante convencerlo de que se ocupa de él, entiende su situación, está dispuesto a oírle con paciencia y a ayudarlo a hallar y a aplicar una solución que beneficia a su empresa. Esta es la regla de oro. Los esfuerzos de comercialización del consultor deben centrarse en el cliente y no en el consultor. El interés del consultor por el cliente debe ser auténtico y más fuerte que su propio interés.

2. Recordar que cada cliente es excepcional

La experiencia y los logros anteriores del consultor son un activo importante, pero pueden convertirse en una trampa. El consultor puede pensar que sabe bastante bien de antemano lo que un cliente nuevo necesita, al haberse enfrentado con el mismo tipo de situación muchas veces antes. Con todo, incluso si todas las demás condiciones parecen idénticas (y no lo serán), las personas involucradas serán siempre diferentes. El consultor debe reconocer el carácter excepcional de todo nuevo cliente y debe mostrarle que le ofrecerá una solución original, no una pálida imitación de un modelo diseñado para otras condiciones.

3. Necesidad de no dar una imagen falsa

Es muy grande la tentación de ofrecer y vender servicios para los que la empresa de consultoría no es plenamente competente. A menudo un cliente que confía en un consultor le encomendará un trabajo sin exigirle ninguna prueba de su competencia. 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 implica la capacidad para evaluar de manera realista la propia competencia.

4. 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.

5. 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.

6. No debe olvidarse nunca que se comercializa un servicio profesional

Los consultores de empresas tienen que ser emprendedores, innovadores y dinámicos en la comercialización. Pueden aprender mucho de la comercialización en otros sectores. Sin embargo, no están vendiendo galletas o jabón en polvo. El carácter profesional del servicio, la sensibilidad de los clientes y los valores cultu-

rales y normas nacionales no deben perderse de vista al decidir qué métodos y técnicas de comercialización son adecuados.

7. Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y en la ejecución de los servicios

En sus esfuerzos por encontrar nuevos clientes, algunos consultores no han mantenido en la realización de los cometidos el mismo nivel de calidad en cuanto a dotación de personal, control de la calidad, respeto de los plazos y realización del máximo esfuerzo para satisfacer al cliente. Es útil considerar la comercialización como un proceso que no termina con la firma del contrato. La ejecución de los cometidos tiene una dimensión de comercialización importante. Un servicio impecable representa una comercialización para obtener nuevos contratos y buenas referencias y para mantener una relación a largo plazo con el cliente.

capítulo 3 y en la sección 7.1) el papel de los factores psicológicos y de relación en la selección de los consultores. Como normalmente más de un consultor serán idóneos desde el punto de vista técnico, los clientes darán preferencia a los consultores:

- con quienes están dispuestos a trabajar y desean trabajar;
- que entiendan sus preocupaciones, intereses y preferencias personales;
- que den prueba de un auténtico deseo de ayudar a su cliente;
- en quienes puede y está dispuesto a confiar.

En consecuencia, conviene tener presente que en la selección de los consultores los clientes aplicarán criterios técnicos y criterios de comportamiento psicológicos. La estrategia de comercialización del consultor y los métodos que utilice deberán tener en cuenta este aspecto. Con todo, es imposible aportar un modelo para todos los contextos.

Insistir en las buenas relaciones, es decir, no contradecir nunca al cliente durante las primeras reuniones, incluso si el cliente está patentemente equivocado, puede ser interpretado por éste como una falta de competencia técnica o un truco táctico. El cliente puede incluso poner a prueba al consultor haciéndole preguntas delicadas. El mejor sistema consiste en ser honrado y sincero. Es difícil representar un papel para el que no se está dotado y pretender ser algo que no se es. Si el consultor no se preocupa en realidad por el cliente y está buscando simplemente un cometido bien remunerado, no podrá ocultar su actitud durante mucho tiempo. A continuación se examinan las preocupaciones de algunos clientes.

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 o un signo de debilidad.

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 solución 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 prolongar su presencia en la organización cliente y a obtener nuevos contratos. Esto puede crear una dependencia permanente de una empresa consultora, lo que podría resultar peligroso.

Temor de unos honorarios excesivos del consultor. Este temor está bastante generalizado en las 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 la mayoría de los consultores tratan de cobrar unos honorarios excesivos y que el empleo de un consultor es un lujo que queda fuera de su alcance.

Sensación general de incomodidad e inseguridad. Pedir a un consultor que trate de conocer los asuntos internos de la organización puede ser muy perturbador. ¿Qué se podrá revelar? Las prácticas asentadas y las relaciones pacíficas podrían ser perturbadas, ¿pero es esto realmente necesario? ¿Representará una mejora? ¿Vale la pena correr ese riesgo? ¿Estamos abriendo una caja de sorpresas, sin estar obligados a hacerlo?

Los criterios generales para la selección de los consultores, tomados de una guía de la OIT sobre el tema, se resumen en el recuadro 25.2. Como todos los clientes no utilizan los mismos criterios, sería sumamente útil que el consultor descubriera qué criterios se le aplicarán como empresa o como persona, y si se aplicarán a las propuestas del cometido presentadas al cliente, así como a la importancia que el cliente asignará a cada criterio.

25.3 Técnicas de comercialización 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 la mente 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 informen acerca de la empresa consultiva y sus

Recuadro 25.2 Criterios para la selección del consultor

Al elegir a los consultores, la mayor parte de los clientes aplicarán uno o varios de los criterios siguientes:

- 1) **Integridad profesional** (cómo interpreta y respeta el consultor un código de ética y de conducta).
- 2) **Competencia técnica** (conocimiento teórico y experiencia necesarios para tratar del problema técnico del cliente y obtener resultados de un nivel y calidad adecuados).
Este aspecto se puede mejorar mediante:
 - a) la diferenciación entre la competencia de toda la empresa y la de la persona (equipo) propuesta;
 - b) la prioridad dada al conocimiento del sector de la rama de producción del cliente;
 - c) una consultoría internacional, haciendo hincapié en el conocimiento profundo de la situación concreta del país (aspectos económicos, sociopolíticos, culturales, etc.);
 - d) la diferenciación entre cualidades técnicas y cualidades humanas (el conocimiento y la experiencia relativa a los procedimientos, métodos y sistemas técnicos, por un lado, y la capacidad para tratar de problemas humanos y facilitar los cambios de la organización, por el otro);
 - e) la prioridad dada a la creatividad e innovación (lo que puede implicar que se reste importancia a la experiencia acumulada).
- 3) **Relación con el consultor** (comprensión mutua, confianza, actitud del cliente para trabajar con el consultor como persona).
- 4) **Concepción del cometido** (demostración de la comprensión del consultor del problema concreto y del contexto de una organización cliente dada, y método que se ha de adoptar).
- 5) **Capacidad para prestar servicios** (estructura, dimensión, recursos, ubicación, flexibilidad y otras características de la empresa de consultoría, con el fin de demostrar la capacidad para prestar realmente los servicios prometidos, incluso si las condiciones cambiaran).
- 6) **Capacidad para movilizar otros recursos** (importancia de los cometidos que pueden requerir los conocimientos especializados de otras empresas, nuevos contactos empresariales, capital adicional, etc.).
- 7) **Costo de los servicios** (nivel de los honorarios y fórmula para calcularlos; éste puede no ser un criterio esencial, pero la demanda de honorarios excesivos puede descalificar al consultor).
- 8) **Certificación de la competencia y/o calidad** (algunos clientes tienen en cuenta las certificaciones oficiales de la competencia de los consultores individuales y la certificación de la calidad de las empresas de consultoría, en apoyo o como sustitutivo de los criterios enumerados en los párrafos 1) a 7)).
- 9) **Imagen profesional del consultor** (como principal sustitutivo, mediante el empleo de este criterio el cliente se basa en las opciones y en la evaluación hechas y en la experiencia adquirida anteriormente por otros usuarios de los servicios de consultoría, o en los logros del consultor fuera de la consultoría, por ejemplo como gerente o autor).

Fuente: M. Kubr: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores. Guía para el cliente* (Ginebra, OIT, 1995), págs. 77-87.

productos y se interesen por ella, y crear oportunidades para establecer contacto con esos clientes.

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 directamente otro servicio técnico útil (por ejemplo, información o capacitación).

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 para hablar de los cambios que se han producido en el sector de actividad del cliente y en la profesión de consultor, 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 vendidos y su impacto en la promoción de nuevas empresas ha sido enorme.

El efecto promocional depende de la índole y calidad de la publicación. El lector debe quedar impresionado por el 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 esas ideas y experiencias. 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 difícil 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.

En muchos países en desarrollo y en las economías en transición existe una considerable necesidad de publicaciones originales sobre la gestión de las empresas que reflejen los problemas reales y la experiencia de la práctica empresarial local. 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 artículo puede centrar su atención en un tema más concreto y 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 difusión;
- muchos directores de empresas están tan ocupados que no leen libros, pero echan 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.

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 dedicado íntegramente a dar noticias 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, nombramientos de altos cargos, 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

muchos suscriptores. Varios boletines de noticias lanzados por empresas profesionales han alcanzado este nivel.

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 servicios 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 las políticas comerciales 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 personas 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 en el mismo medio de comunicación.

Responder a las exigencias de los medios de comunicación pública no significa abstenerse de tomar ninguna iniciativa. 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 directamente 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 sensacionalista de ellos (por ejemplo, sobre cometidos que concluyeron con un fracaso total o sobre honorarios exorbitantes cobrados por un trabajo medio-

cre). Artículos mordaces con este tipo de información han aparecido de cuando en cuando en periódicos y revistas especializadas de diversos países.

Es contraproducente reaccionar de manera agresiva y arrogante. Hasta la exposición de simples hechos puede resultar difícil a causa del carácter confidencial y por otras razones.

Ayudar a los medios de comunicación a realizar su trabajo y mantener altos niveles profesionales al tratar con ellos es la mejor manera de cambiar su actitud con respecto a los consultores de empresas.

Seminarios, talleres y reuniones de trabajo

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 el sector de la consultoría de empresas. 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 cómo aplicar los nuevos sistemas de información computarizada. La empresa de consultoría puede invitar a especialistas externos como oradores, pero es esencial que su propio personal profesional efectúe una presentación para demostrar que la empresa está al día y ha ideado interesantes aplicaciones prácticas. 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 todos los clientes, a determinados clientes, a nuevos clientes potenciales o al público en general; 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.

Si el objetivo de un seminario es la comercialización, 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 necesidad de asistencia 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 ciento, 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. Las conversaciones con ellos empezarán en el seminario, por ejemplo, en pequeños grupos que forman parte del programa o por medio de contactos individuales. 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.

El lector sabe que muchas empresas de consultoría dirigen también programas de capacitación abiertos y que algunas de ellas han establecido incluso departamentos o institutos de formación especial. Este es un servicio directo al cliente cuyo principal objetivo es el perfeccionamiento de los conocimientos especializados y no la comercialización. Los participantes no tienen que proceder de compañías clientes actuales o potenciales. Sin embargo, el efecto de comercialización de estos programas no es desdeñable. Algunos participantes pueden decidir aplicar lo que han aprendido y pedir la ayuda de la empresa consultiva. Al acabar el programa, otros se han puesto al tanto de conocimientos prácticos de la empresa y de su rendimiento en el sector de la capacitación y es probable que lo recuerden al elegir a un consultor en el futuro.

En general, quienes completan los programas de capacitación deben ser considerados como los ex clientes del consultor. Conocen su empresa y si el programa de capacitación fue útil, les quedará grabada una imagen favorable del consultor. Si el consultor demuestra que se ocupa de ellos, les proporciona una información útil y establece contactos selectivos, se podrán crear posibilidades para descubrir y examinar nuevas misiones de consultoría.

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. Las solicitudes de información a título individual se pueden utilizar para mencionar y describir 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. A la inversa, el valor de una información superficial, fragmentada y desarticulada será escaso.

Investigaciones empresariales y gerenciales

Como se ha mencionado en los capítulos 1 y 24, está aumentando la función de la investigación en la consultoría. Esta tendencia tiene considerables repercusiones en la comercialización. En los seminarios, artículos, hojas informativas y otros instrumentos de comercialización descritos en los párrafos anteriores, la empresa consultiva puede optar por informar sobre sus propias investigaciones o sobre las investigaciones realizadas en otras partes, pero utilizadas en los productos y servicios de la empresa. «Hemos investigado y descubierto los factores fundamentales que determinan la eficacia de los sistemas de producción flexibles» es probablemente un mensaje de comercialización más convincente que: «Tenemos una larga experiencia en el mejoramiento de los sistemas de producción». Sin embargo, para que esté realmente interesado, el cliente potencial puede preferir aprender algo más que el simple hecho de que el consultor tiene una inclinación a la investigación y utiliza las investigaciones para ampliar y actualizar los servicios de consultoría. El consultor debe estar dispuesto a compartir algunas conclusiones importantes de sus investigaciones con la comunidad empresarial y otros clientes potenciales.

Publicidad

El objetivo de la publicidad es despertar el interés de un gran número de clientes potenciales convenciéndoles 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 son menos adecuados para comercializar servicios profesionales.

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.

Los anuncios deben responder a los criterios de un diseño eficaz:

- proporcionar una información reducida, pero esencial, en lugar de muchos detalles dispersos;
- destacar (de ser posible en los titulares o de otra manera muy visible) los beneficios que está tratando de conseguir el cliente, más que en la promoción del nombre y los antecedentes de la empresa;
- sugerir con claridad dónde y cómo se puede contactar al consultor;
- recurrir al gusto y a los valores culturales de los posibles clientes.

La publicidad en la radio y la televisión ha sido poco utilizada por los consultores de empresas. Con todo, no debe ser descartada totalmente. Algunas estaciones de radio tienen programas para las comunidades industriales y empresariales locales sobre temas como la creación de una empresa, la solicitud de un crédito, el ahorro de energía o el aumento de la productividad; un anuncio a continuación de un programa de este tipo puede ser muy eficaz.

Material publicitario enviado por correo

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 una pérdida de tiempo y dinero. 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 y octavillas 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 excepcional y los conocimientos del negocio del consultor y de los trabajos recientemente

realizados. Esto debe complementarse con una breve descripción de la empresa consultiva y de las características de su personal superior.

Exposiciones

Las exposiciones de material y servicios profesionales, organizadas conjuntamente con ferias comerciales, exposiciones de computadoras y equipo de comunicación, enseñanza y oficina, convenciones profesionales o conferencias sobre capacitación y perfeccionamiento del personal de dirección proporcionan asimismo oportunidades para hacer publicidad. Si un representante de la empresa consultora puede estar 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 (a menudo 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 estar representada por diversos miembros de su personal 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 de beneficencia

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 técnicos quizá no sean los más complicados, la ayuda que se les presta aporta a menudo una experiencia social satisfactoria.

El servicio social y comunitario de beneficencia 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 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 preseleccionados 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 temas, 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:

- si el consultor publica anuncios, escribe artículos, habla en conferencias, etc., es lógico esperar que reciba solicitudes de información;
- se deben poner medios a disposición para atender a las solicitudes de información (nombrar algún responsable, reservar tiempo, instalar aparatos para registrar las solicitudes de información en ausencia del consultor);
- toda solicitud de información debe ser atendida con suma cortesía y paciencia y en el nivel adecuado (un cliente bien informado puede desistir si un empleado o un profesional con poca experiencia y escasa información le da una respuesta insuficiente, ya que un director de empresa esperará que lo atienda un asociado u otro consultor experimentado);
- 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 el recuadro 25.4) 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 este motivo, las consultorías están por lo general 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 consultoría 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 son 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 razones sociales. 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: el nombre completo original de muchas empresas profesionales se ha olvidado hace tiempo y ha sido sustituido 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, las tarjetas de la empresa,

los boletines de información, los informes, los materiales publicitarios y en los anuncios impresos y visuales.

25.4 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 empresas 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 ligeramente 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 y organizar 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 con 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.

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 25.3, 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 o por un conocido;
- 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 y formular observaciones al respecto. 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, con menos frecuencia, una organización privada que por algún motivo ha optado por aplicar un procedimiento de selección regular.

En esa situación, 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 (preselección) 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 (selección), los consultores incluidos en la lista presentan *propuestas técnicas* (licitaciones, ofertas), que son a continuación examinadas y seleccionadas tal como se describe en la sección 7.4³.

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;
- una o más empresas pueden haber realizado ya un considerable trabajo preparatorio y una gran actividad de comercialización;
- 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 varias visitas a la organización cliente, puede ser necesario antes de elaborar una propuesta); este trabajo es realizado con 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, que redacte de nuevo algunas propuestas 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?

La comercialización durante la 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 fase inicial no puede considerarse completada hasta que se haya firmado el contrato o confirmado por un acuerdo verbal. 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, en la indicación de los precios, en la formulación del contrato y en la sugerencia de qué personal se necesitará para cumplir el cometido.

Recuadro 25.3 Datos válidos sobre el coste de los esfuerzos de comercialización

En una empresa de consultoría alemana de mediano tamaño el valor medio de un contrato es de unos \$ 100 000. Los archivos muestran que obtener un contrato de un nuevo cliente requiere de siete a ocho días de esfuerzos de comercialización (con inclusión de un estudio de la situación de los clientes, contactos efectuados, redacción de propuestas, negociaciones, etc.). Por término medio, la empresa obtiene uno de cada tres de esos nuevos contratos posibles. En consecuencia, habrá que dedicar de 21 a 24 días para obtener un trabajo nuevo por un valor de \$ 100 000, y un nuevo cliente. En cambio, para conseguir \$ 100 000 de cifra de negocios con un cliente existente se necesitan de tres a cinco días de un esfuerzo de comercialización concentrado.

La comercialización inicial necesaria para obtener un nuevo cliente es costosa. En la inmensa mayoría de los casos, el primer cometido se realizará con pérdidas. Esto se puede justificar: i) si se obtiene un buen cliente, ii) si el consultor es lo suficientemente bueno para obtener un nuevo contrato mediante la comercialización con los clientes existentes, o iii) si el consultor necesita un nuevo cliente porque está diversificando sus servicios y extendiéndolos a nuevos sectores, países, etc.

Conseguir nuevos clientes al mismo tiempo que se pierden los antiguos es un lujo que pocas empresas profesionales pueden permitirse.

Autor: Karl Scholz.

25.5 La comercialización con los clientes existentes

Hay dos grupos de clientes existentes: aquéllos para quienes se está trabajando actualmente (clientes actuales) y aquéllos para quienes se ha trabajado en el pasado (clientes anteriores). En todas las profesiones, las empresas aplican la estrategia de conservar a sus clientes y de tratar de venderles otros servicios. En la consultoría de empresas, esta estrategia ha producido una impresionante proporción de contratos repetidos, el 64 por ciento según datos recientes de la ACME ⁴, porcentaje que en algunas empresas alcanza del 75 al 80 por ciento. En el recuadro 25.3 se indica que el coste de los esfuerzos de comercialización no es un factor insignificante.

La comercialización durante la ejecución del cometido

Se ha repetido muchas veces que la comercialización con los clientes existentes comienza durante la ejecución del cometido, mientras se trabaja con los clientes actuales, entre otras maneras:

- 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;
- demostrando plenamente al cliente que se ocupa de él y que no escatima esfuerzos para prestar un servicio valioso según los criterios del cliente y no los del consultor;
- resistiendo, no obstante, toda tentación de extender el cometido más allá de los límites necesarios para aumentar sus ganancias actuales.

Venta cruzada

La venta cruzada es un concepto difundido aunque polémico en la práctica profesional actual. Hablamos de venta cruzada si los contactos y las actividades establecidos en un área de servicio (auditoría, consultoría financiera) se utilizan para vender otros servicios (consultoría sobre estrategias, ingeniería, asesoramiento jurídico) a la misma organización cliente. Por regla general, en esta actividad participarán dos o más dependencias o unidades de la misma empresa o grupo de consultoría.

La relación entre la auditoría y la consultoría de empresas se suele mencionar como el mejor ejemplo de la venta cruzada. Algunas auditorías o comprobaciones señalan directamente deficiencias o una subutilización de recursos y luego se ofrece un servicio de consultoría para poner remedio a esas deficiencias. O el método puede ser más sutil. Si existe una buena relación con el cliente en la esfera de la auditoría o en otra, esta relación se puede utilizar para establecer contactos en otro sector de los servicios de la empresa, confiando en que la relación existente facilitará la negociación de los contratos en ese nuevo sector. En algunos casos, el cliente toma la iniciativa para evitar una búsqueda penosa y lenta de un nuevo proveedor de servicios profesionales.

Entre otros argumentos en apoyo de la venta cruzada cabe mencionar los siguientes:

- revalorización máxima de las relaciones con los clientes actuales;
- posibilidad de reducir los costes para el cliente y para el consultor, puesto que ambas organizaciones ya se conocen recíprocamente;
- el logro de una sinergia gracias a una mejor coordinación de los diferentes servicios prestados a un cliente.

La venta cruzada ha sido también muy criticada desde diversos ángulos:

- limita las opciones de los clientes, en especial si, por causa de las excelentes relaciones en un sector, el cliente se considera obligado a contratar a la misma empresa para que realice otros servicios propuestos;

- de ahí que el cliente pueda terminar utilizando servicios de calidad inferior (y posiblemente más caros) que si se hubiera efectuado una selección independiente;
- en algunas empresas profesionales los diversos sectores de servicios colaboran escasamente y no están motivados para realizar un buen trabajo de comercialización en favor de otro sector de la empresa; si se produce una venta cruzada mientras está trabajando con clientes actuales, éstos lo aceptan con renuencia y sólo porque han recibido instrucciones a este respecto de su dirección superior ⁵.

La comercialización con antiguos clientes

Según nuestra concepción, un cliente «antiguo» no es un cliente perdido, sino alguien para el que el consultor realizó algún trabajo en el pasado. Los ex clientes satisfechos a menudo vuelven a sus asesores profesionales:

- si tienen un gran respeto por su competencia técnica y sus constantes esfuerzos para mantenerse al día;
- porque disfrutaron trabajando con una persona determinada y/o empresa;
- porque se puede evitar o simplificar un proceso de selección y el trabajo se puede empezar a realizar rápidamente.

La conclusión evidente es que el cliente tiene cierto trabajo en las esferas de competencia del antiguo consultor. Algunos clientes regresan por sí solos, sin que el consultor tenga que hacer ningún esfuerzo para ello. La mayoría de ellos regresan si el consultor no los ignora en sus esfuerzos de comercialización. No existe ninguna técnica especial para vender servicios a ex clientes y es muy posible que el consultor elija algunas de las examinadas en las dos secciones anteriores (25.3 y 25.4). Por un lado, puede resultar innecesario enviar repetidas veces información básica y general, puesto que el cliente ya conoce la empresa. Por el otro, es útil enviar nueva información e ideas, que demuestren que la empresa consultiva está promoviendo y mejorando sus servicios a los clientes y confirman el interés constante por los negocios de los antiguos clientes.

Algunas veces los contactos personales parecen ser una forma adecuada de comercialización, con la condición de que: i) estén bien preparados; ii) muestren al cliente que el consultor sigue la empresa del cliente y está al tanto de sus nuevas necesidades, y iii) se efectúen en el nivel adecuado de responsabilidad gerencial tanto del lado del cliente como del consultor.

Esta última condición no significa que los profesionales más noveles no deban realizar el trabajo de seguimiento con los antiguos clientes. Es posible que hasta sea muy eficaz hacer participar a nuevas personas en la relación, mostrando de ese modo nuevos rostros y competencias al cliente. Sin embargo, los consultores noveles probablemente tendrán que hablar con distintas personas, y acerca de cuestiones diferentes, de las que tratarían los asociados o consultores principales de la empresa.

25.6 Administración del proceso de comercialización

Probablemente no sea exagerado decir que, en el entorno actual cada vez más competitivo, la comercialización eficaz ha pasado a ser uno de los principales factores del éxito de las empresas profesionales. En consecuencia, no basta con declarar unos pocos principios de comercialización, confiando en que todos los miembros del personal los aplicarán. El proceso de comercialización tiene que ser dirigido por los directivos superiores de la empresa. No debe ser considerado como una función separada, sino como un proceso y un método que están plenamente integrados con toda la actividad de la empresa: perfeccionamiento y promoción del personal, remuneración de los asociados y del personal, organización y supervisión de las actividades, esfuerzos en pro del mejoramiento de la calidad, etc. La estrategia de comercialización es el elemento central de la estrategia colectiva de la empresa.

Auditoría de la comercialización

Toda empresa de consultoría asentada que desee mejorar su comercialización debe comenzar por examinar y evaluar sus prácticas actuales de comercialización. Una auditoría de comercialización es un método de diagnóstico útil a estos efectos. Puede ser una actividad que consista totalmente en un autodiagnóstico, si la empresa se considera capaz de examinar los diversos aspectos de su propia comercialización, con inclusión de las relaciones públicas, el efecto de la publicidad, etc. De lo contrario, se puede solicitar la ayuda de especialistas en la comercialización de servicios profesionales o en relaciones públicas. Estos pueden ser útiles, por ejemplo, para entrevistar a clientes y acopiar datos de otras fuentes externas con el fin de proporcionar una información imparcial.

En general, la auditoría 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;
- descubrir cómo entienden y practican la comercialización en la empresa diversas dependencias y grupos de asesoramiento;
- comparar las conclusiones con el método de comercialización de los competidores directos y otros consultores;
- examinar qué cambios en la comercialización serán convenientes para atender a las nuevas exigencias y aprovechar las nuevas oportunidades 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 y la formación del personal de la empresa y formular muchas otras sugerencias prácticas. De hecho, 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 define los objetivos y estrategia de comercialización del consultor 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.

Objetivos de la comercialización

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 obtener de clientes existentes y nuevos;
- los *objetivos cualitativos* guardan relación, por ejemplo, con la posición que ocupa la empresa consultiva en la consideración de los clientes.

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 necesitan tiempo para producir un efecto y tendrán que ser consideradas como una inversión en la actividad futura.

No basta con definir los objetivos de la comercialización en el nivel de la empresa. Las empresas consultivas y otras empresas profesionales a menudo hacen hincapié en que todos los miembros de la empresa deben tratar de obtener nuevos cometidos sin explicar, sin embargo, qué significa esta exigencia en el caso de cada individuo y cómo debe cumplirla. Los consultores noveles en particular se sienten perplejos puesto que no han recibido formación alguna en comercialización y no disponen de tiempo para reflexionar sobre las actividades de comercialización en que sobresalen sus colegas experimentados.

Combinación de técnicas de comercialización

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 personales y financieros, por el otro. La combinación óptima 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:

- suele ser preferible combinar diversas técnicas de comercialización directas e indirectas (que se refuercen de ser posible mutuamente);
- no se deben utilizar técnicas con las que el consultor no se siente cómodo o para las que carezca de recursos (si ante un público no se actúa con soltura, es preferible no tratar de colocar los servicios por medio de seminarios, etc.);
- 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.

Sugerir que el consultor debe utilizar las técnicas que dan los mejores resultados (en función de los nuevos cometidos en comparación con los esfuerzos hechos) en cada caso particular parece una perogrullada. Con todo, este es el principal criterio que se ha de aplicar y no lo que hacen los competidores o las figuras destacadas de la profesión.

Volumen de los esfuerzos de comercialización

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 ciento de su tiempo a la comercialización. Algunas empresas de consultoría indican que gastan entre el 5 y el 25 por ciento 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 retraso 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 más una provisión para el aumento necesario de volumen. Esto, por supuesto, es teórico, pero proporciona una orientación a la dirección de la empresa. Si la empresa está vendiendo sus servicios a un ritmo inferior a esa cifra, su carga futura de trabajo disminuirá o se estancará 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.

Regulación del esfuerzo de comercialización

Un control constante de la carga de trabajo pendiente ayuda a regular 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 clientes potenciales, visitas de seguimiento a antiguos clientes, estudios gerenciales para preparar propuestas a los clientes, propuestas de cometidos en preparación 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 a la comercialización o examinar la eficacia de las técnicas de comercialización utilizadas. Algunas empresas utilizan la razón: propuestas aceptadas/propuestas presentadas. Si la razón desciende (digamos de 1:3 a 1:5) esto es una señal para examinar la política de presentación de ofertas de la

empresa y la calidad del trabajo en la preparación y presentación de propuestas, y su negociación con los clientes.

Un consultor independiente debe también vigilar la carga de trabajo que tiene por delante. Aunque normalmente asignara del 20 al 30 por ciento de su tiempo de trabajo a la comercialización, 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 ciento más, para mantener el mismo volumen de trabajo. Sus registros muestran que normalmente tiene que hacer cinco 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

Una comercialización intensa y eficaz exige un considerable volumen de información. Esta información puede ser tan compleja y diversificada que resulte difícil utilizarla a menos que se organice de manera sistemática. Es útil considerar y tratar esta información como 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

Recuadro 25.4 Información sobre los clientes

Esta información se mantiene en los archivos de los 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 propietarios, directores y enlaces;
- 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 contengan 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).

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. Esta información debe interesar a los gerentes de los sectores de la consultoría individual y de toda la empresa.

El contenido de la información sobre comercialización relativa a clientes individuales se describe en el recuadro 25.4.

La información sobre nuevas oportunidades concretas de trabajos debe obtenerse mediante la revisión sistemática de la información sobre mercados y clientes. Los archivos de los clientes deben revisarse periódicamente para planificar las visitas de seguimiento y nuevos contactos con clientes potenciales. Si la empresa consultiva 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.

Como parte de los inventarios de la competencia de su personal, algunas empresas consultivas registran asimismo información sobre las capacidades de comercialización de los miembros del personal (con inclusión de sus características especiales como idiomas, pertenencia a clubes, buenas y malas experiencias con ciertos tipos de clientes y otras análogas).

¹ Véase W. Wolf: *Management and consulting: An introduction to James McKinsey* (Ithaca, Nueva York, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1978).

La consultoría de empresas

² D. Maister: *Managing the professional service firm* (Nueva York, Free Press, 1993), página 111.

³ Para un examen detallado del procedimiento, véase M. Kubr: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores. Guía para el cliente* (Ginebra, OIT, 1995), capítulo 4.

⁴ Association of Management Consulting Firms (ACME): *ACME 1993 survey of United States key management information* (Nueva York, 1993), página 15.

⁵ Véanse también los comentarios que figuran en V. E. Millar: *On the management of professional service firms: Ten myths debunked* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1991), páginas 5-14.

Una organización consultiva debe dirigirse partiendo del supuesto de que existen unas buenas relaciones con los clientes: tanto éstos 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.

26.1 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 puede 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 a petición suya. 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 plan empresarial. 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 emplaza-

miento 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 y 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 que no se pueden cobrar directamente

La dirección y la administración generales de una empresa consultiva y las actividades de comercialización y promoción, así como las investigaciones, el desarrollo de productos y la capacitación de personal son actividades sin relación directa con un cometido realizado para un cliente particular. Lo mismo se aplica a las vacaciones anuales y al tiempo perdido por enfermedad o por varias otras causas, con inclusión de la escasez de clientes o la mala administración de la empresa.

El costo del tiempo dedicado a actividades que no se pueden cobrar directamente se distribuirá entre todos los clientes por medio de los gastos generales. El costo del tiempo perdido se distribuirá asimismo entre todos los clientes, o quizás sea necesario considerarlo como una pérdida que reducirá los ingresos del consultor.

Servicios prestados gratuitamente a los 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. ¡Alguien pagará las invitaciones a almorzar a clientes potenciales!

En lo que se refiere a los estudios de diagnóstico preliminares, 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 con clientes existentes o posibles.

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 26.1 (dando por supuesto una semana de trabajo de cinco días).

Cuadro. 26.1 Tiempo facturable

Partida	Semanas	Días
Tiempo total	52	260
– vacaciones anuales	4	20
– fiestas públicas	2	10
– tiempo reservado para casos de enfermedad	1	5
Días disponibles	45	225
– reservados para capacitación y reuniones	2	10
– reservados para comercialización e investigación	5	25
Tiempo facturable	38	190

Los 190 días facturables representan el tiempo previsto de una dependencia de consultoría para el período planificado. Esa cifra equivale al 73 por ciento 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 uniforme; cada dependencia de consultoría tiene que establecer su propio presupuesto de tiempo basado en las condiciones locales y en la experiencia y estrategia de la empresa.

Otra forma de calcular esta relación consiste en comparar el tiempo facturable con los días disponibles.

$$\frac{\text{Tiempo facturable}}{\text{Días disponibles}} = \frac{190}{225} = 0,85$$

Las empresas consultivas a menudo utilizan esta segunda variante de la relación y aplican índices diferentes a diversas categorías de consultores. Una

utilización típica es la del 80-90 por ciento para el personal ejecutor, 60-80 por ciento para el personal superior (supervisores, jefes de equipo) y 15-50 por ciento 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 ciento. Como ya se sabe, muchos de ellos tienen que dedicar de un 20 a un 25 por ciento de su tiempo a la comercialización.

26.2 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 26.3.

Partamos del ejemplo hipotético de una dependencia de consultoría descrita en la sección 30.2 y supongamos que el presupuesto del tiempo de los veinte consultores ejecutores de esa dependencia es de 190 días cada uno (cuadro 26.1) 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 \$3 898 000, que corresponde al presupuesto de funcionamiento (ingresos totales) indicado en el cuadro 29.1 (capítulo 29). El honorario medio diario será el siguiente:

$$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Días con honorarios}} = \frac{\$3\,898\,000}{(20 \times 190) + (6 \times 130)} = \$851$$

Honorarios de diversas categorías de consultores

Cobrar la misma tarifa diaria por todos los consultores independientemente de su experiencia y categoría sería una política errónea. 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 \$800 y el de un consultor de categoría superior en \$1100. Esto permitirá a la dependencia conseguir el mismo ingreso total, dando por supuesto que ambas categorías de consultores alcanzan la utilización del tiempo prevista.

La diferencia en las tasas de honorarios cobradas por diferentes categorías de consultores puede ser bastante considerable. Por ejemplo, en 1992 el índice horario uniforme medio aplicado por las empresa de consultoría de los Estados Unidos era de \$65 para los asociados de investigación, \$93 para los consultores recién incorporados, \$121 para los consultores operativos (de empresa), \$150 para los consultores de categoría superior, \$180 para los nuevos asociados y \$225 para los asociados superiores¹.

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:

$$\frac{\text{Honorarios totales ganados}}{\text{Sueldos}} = \text{Factor}$$

El valor normal de esta relación en las empresas consultivas oscila entre el 2,3 y el 3,5, pero no son raras relaciones superiores al 3,5. En los cuadros 29.1 y 29.2 (capítulo 29) figura una estructura de gastos de empresa consultiva hipotética y se dan 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. Por ejemplo, si dedica el 27 por ciento de sus 225 «días disponibles» (o sea, 60 días) a comercialización, administración y otras actividades no facturables, sus ingresos anuales totales pueden ser de \$150 000 (sueldo \$85 000, cargas sociales \$20 000, gastos generales diversos \$30 000 y beneficios \$15 000), que obtendrá en 165 días facturables. El honorario diario es de \$910, mientras que el «múltiple» es 1,77 (es decir, 150 : 85).

26.3 Consideraciones de política comercial

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.

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 por el servicio prestado.

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. En algunos países la legislación que protege la libre competencia prohíbe que las asociaciones profesionales u otros órganos establezcan honorarios obligatorios o recomendados. Sin embargo, pueden existir datos estadísticos.

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 ciento 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 son 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 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. Otra posibilidad consiste en que el consultor cobre un honorario normal, pero que el cliente pueda solicitar el reembolso o una subvención (véase sección 18.5).

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. Algunos consultores aceptan estos niveles de honorarios impuestos para trabajar con clientes de los que obtienen, o esperan obtener, un gran volumen de negocios.

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.

26.4 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 operativo puede llegar a ser de 3 : 1. Los ayudantes de investigación y los consultores noveles pueden cobrar honorarios incluso inferiores a los de los consultores operativos (de un 30 a un 50 por ciento de su remuneración).

Las principales ventajas de esta técnica son la facilidad y la claridad del 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 utilizado y no por el trabajo realizado. Se le podría incluso facturar por un tiempo totalmente perdido. 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 realmente realizados y los resultados logrados.

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, poco informado o muy ocupado, 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 varias otras soluciones:

- al preparar el contrato, el cliente y el consultor examinan muy detalladamente el tiempo de consultoría y otros recursos requeridos, y los eventuales riesgos;
- 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 maneja pormenorizada; el cliente puede en ese caso analizar diversas ofertas y examinarlas con los consultores antes de elegir a uno de ellos y aprobar los honorarios.

En la práctica actual de la consultoría, la modalidad de los honorarios a tanto alzado y sus diversas variantes se difunde cada día más. Representa la fórmula preferida en el sector público y en los contratos de asistencia técnica internacionales, donde a menudo el cliente directo o el organismo patrocinador del proyecto desean tener la garantía de que la suma asignada de dinero no se superará. Además, el cliente puede estar mal equipado para atender los detalles y supervisar cotidianamente la labor del consultor. A los consultores, por su parte, les agradan estos contratos debido a la mayor flexibilidad y libertad que les otorgan para organizar su trabajo.

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. Se estimulan la iniciativa y la creatividad. 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 del I y D); unos resultados excelentes a corto plazo pueden ser incluso la causa de pérdidas futuras;
- a menudo resulta muy difícil determinar y medir los resultados reales logrados gracias a la intervención del consultor;
- las evaluaciones del cliente y del consultor de los resultados pueden diferir mucho, 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. 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, bastantes 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.

Según las directrices de la FEACO (véase también el apéndice 3), «la remuneración no puede vincularse a la reducción de los costes o al aumento de los beneficios». La FEACO permite el establecimiento de los honorarios que dependen de los resultados

cuando ésta es una práctica aceptada, como en la selección de personal, las fusiones y las adquisiciones y la solicitud de licencias. En circunstancias en que la base de los honorarios dependientes de los resultados podría menoscabar la independencia del consultor que realiza el cometido o resultar difíciles de calcular en la práctica o causar perjuicios a la relación a largo plazo con el cliente, no se debe utilizar ².

Es interesante señalar que la utilización de los honorarios que dependen de los resultados es más común en los Estados Unidos, donde se ha intensificado en los últimos años, que en otros países. Más del 60 por ciento de los consultores estadounidenses suele trabajar por honorarios que dependen de los resultados, por lo menos durante cierto tiempo. Esto se explica frecuentemente por las actitudes más empresariales de los consultores de ese país.

Participación en el capital

En la búsqueda de sistemas de fijación de los honorarios nuevos y flexibles que convengan a ciertas categorías de cliente, algunos consultores han empezado a aceptar una participación en el capital en pago de sus servicios. Por ejemplo, la fórmula se ha utilizado para trabajar con empresas de alta tecnología muy promisorias que requieren una asistencia consultiva sustancial, pero que no pueden pagar el coste total de la asistencia debido a una grave escasez de efectivo.

Este es un tipo de pago aleatorio, puesto que el valor de la participación en el capital reflejará los resultados realmente logrados por la empresa cliente. El consultor asume un riesgo considerable y está muy motivado para contribuir a que se logren los resultados proyectados. Puede ofrecerse a trabajar para el cliente durante el período crítico, poniendo un gran empeño en la realización efectiva.

Honorarios en forma de porcentaje

Estos honorarios son de tipo aleatorio, vinculados al valor de una transacción comercial, como una fusión, adquisición, transacción de bienes inmuebles, empresa mixta, emisión de obligaciones, o alguna otra similar. Tradicionalmente, los agentes inmobiliarios y los bancos de inversión han cobrado un porcentaje o unos honorarios por sus servicios en esas transacciones. Los honorarios en forma de porcentaje son comunes en la arquitectura y en la ingeniería civil, sectores en los que la remuneración del ingeniero consultor se calcula a menudo como porcentaje del coste total del proyecto más el coste directo reembolsable.

Un consultor de empresas que actúa como intermediario y facilitador y

que ayuda a un cliente a negociar una fusión o una adquisición puede trabajar por honorarios en forma de porcentaje. Cualquiera que sea el lado de la mesa al que se siente, el cliente está interesado en negociar un acuerdo que le sea lo más favorable posible y que resulte aceptable para la otra parte ³.

Un ejemplo típico de unos honorarios en forma de porcentaje es la fórmula Lehman, o fórmula 5-4-3-2-1, que sigue siendo un método habitual de estructuración de los honorarios de los intermediarios (agentes o descubridores de clientes) en las fusiones y adquisiciones, aunque se emplean diversas modificaciones de la fórmula básica. La fórmula clásica de Lehman se basa en el precio de las adquisiciones y utiliza una escala porcentual descendente como sigue:

- 5 por ciento de \$1 a \$1 000 000
- 4 por ciento de \$1 000 001 a \$2 000 000
- 3 por ciento de \$2 000 001 a \$3 000 000
- 2 por ciento de \$3 000 001 a \$4 000 000
- 1 por ciento de \$4 000 001 en adelante.

Por consiguiente, los honorarios de todo consultor que consiga una venta de una compañía que vale 5 millones de dólares EUA será de $(0,05+0,04+0,03+0,02+0,01)$ por 1 millón de dólares EUA = \$150 000. Otra fórmula es la del 5 por ciento de los primeros 2 millones, el 4 por ciento de los 2 millones siguientes, etc. Se usa asimismo también otra variante que consiste en un 5 por ciento de los primeros 5 millones, el 2,5 por ciento de los 10 millones siguientes y el 0,75 por ciento de cualquier suma que exceda de 15 millones. Se utiliza también un honorario de porcentaje fijo (digamos de 1 a 3 por ciento), al igual que diversas fórmulas de primas. Se pagará una prima además del honorario normal si el precio de venta obtenido en la transacción excede de cierto límite. La prima se puede calcular como un porcentaje de la transacción total o de la parte del precio que excede de la suma convenida, eligiéndose la cifra preferible.

Algunos consultores prefieren distintas fórmulas de honorarios para estar seguros de que ganarán algo, incluso si el trato fracasara. Por ejemplo, en cualquier caso se paga un anticipo o unas dietas, pero si se concierta el trato, se aplica un honorario en forma de porcentajes y los honorarios ya calculados y pagados sobre una base de dietas se deducen de la suma que se debe al consultor.

Es fácil observar que los honorarios ganados por los consultores, al igual que todos los demás intermediarios, ayudan a determinar, preparar y negociar importantes tratos comerciales que pueden ser elevados. Sin embargo, existe un peligro de fracaso y también se dedicará mucho tiempo a tratos que nunca se materializarán. Aun más importante, concluir un acuerdo con éxito y obtener un buen precio es una pericia por la que incluso un comerciante maduro está dispuesto a pagar un precio elevado.

Anticipo sobre los honorarios

En los pagos de anticipos (véase la sección 1.4), el honorario del consultor se calcula sobre la base del número de días de trabajo en un periodo (digamos cuatro días al mes) y el honorario diario normal del consultor. Un anticipo garantiza un ingreso fijo para el consultor y evita comercializar el tiempo. En consecuencia, es habitual aplicar una tasa diaria reducida. Los honorarios anticipados se cargan y pagan incluso si el cliente (a su propia discreción) opta por utilizar al consultor durante menos tiempo del previsto en el contrato.

Esta puede ser una cuestión delicada. El cliente puede considerar que el consultor debe tomar la iniciativa y sugerir lo que se ha de hacer. Esto es exactamente lo que un consultor experimentado hace: cuando ha cobrado un anticipo, sigue de cerca el negocio del cliente y no duda en formular sus propias sugerencias sobre cómo podría resultar más útil para el cliente.

26.5 Equidad en la fijación de los honorarios y la presentación de facturas

Es fácil entender que ninguna de las técnicas examinadas puede garantizar una precisión y objetividad absolutas de la remuneración por el trabajo realizado y por los resultados obtenidos. Siempre habrá un elemento de incertidumbre y de criterio subjetivo, que puede o no ser correcto y equitativo. A pesar de los progresos logrados en las técnicas de medición, la fijación de los honorarios y la presentación de facturas por los trabajos de consultoría profesional siguen siendo una cuestión de honradez y confianza, además de ser un asunto de medición y control. Los consultores y sus asociaciones son conscientes de las dos caras de la facturación. Sus preocupaciones se manifiestan en los códigos de conducta, que tienden a prestar considerable atención a las técnicas de facturación consideradas como éticas, al igual que a las prácticas no recomendadas o abiertamente prohibidas por la profesión.

Comunicación de los honorarios a los clientes

Los clientes deben ser adecuadamente informados acerca de los honorarios y de los métodos utilizados para calcularlos. No deben tener motivo alguno para sospechar que se les cobran honorarios exorbitantes y que el consultor quiere ocultarles un beneficio injustificable. Los clientes no esperan que los consultores proporcionen un servicio de alta calidad por un precio reducido. Muchos clientes recelan incluso de los consultores baratos. No obstante, la consultoría es costosa y los clientes tienen derecho a saber por qué lo es y qué están pagando.

Hasta cierto punto, decidir cuándo y cómo se han de comunicar los honorarios al cliente es una cuestión de táctica y de tacto. Algunos clientes formulan la pregunta de modo directo en su primera reunión con el consultor

(véase la sección 7.1) y 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, 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, el interés auténtico y una buena comprensión del negocio del cliente antes de empezar a hablar acerca de los honorarios.

Independientemente de la táctica elegida, existe una regla general: el cliente debe ser informado acerca de los honorarios, o de la base de los honorarios que se van a cobrar, antes de que se inicie el trabajo.

Honorarios excesivos

Existe una regla universal con respecto a la adecuación de los honorarios al trabajo realmente realizado. En lo que concierne al tiempo dedicado, el consultor puede ser la única persona que sepa cuánto tiempo se necesitó y se dedicó a completar un cometido. Cobrar por el tiempo no trabajado o utilizado de manera ineficiente debido a fallos en el equipo o la empresa de consultoría es poco profesional, incluso si se aplica en el caso de un cliente rico que no se tiene que preocupar por cada céntimo. Cobrar un honorario excesivo por una tarea sencilla es también poco profesional. En lo que respecta a los honorarios fijos o a tanto alzado, ya sabemos que su objetivo no es ocultar información y asegurarse de que el cliente pagará más que si se aplicaran unos honorarios diarios.

Doble facturación

La doble facturación se debe evitar. Un profesional que trabaja para dos o tres clientes durante el mismo viaje no debería cobrar el tiempo de desplazamiento total y el coste del viaje a cada cliente por separado. Un consultor que al calcular las tasas normales de los honorarios ya ha previsto diversas cargas administrativas y de comunicación de la empresa no debería cobrar esos gastos otra vez al pasar factura a cada uno de los clientes.

Estas son cuestiones sencillas, pero surgen otras más delicadas en relación con las investigaciones, el descubrimiento de los hechos, el desarrollo

del trabajo y diseño de sistemas que pueden servir de base para dos o más cometidos y reducir el coste de esos cometidos. ¿Es justo cobrar el trabajo de reunión de datos o de investigación realizado por cuenta de un cliente (y pagado plenamente por ese cliente) una vez más a otro cliente a su tasa plena? Si la respuesta es negativa, ¿por qué debe el segundo cliente beneficiarse del trabajo financiado por el primer cliente? ¿Por qué debe el consultor perder la posibilidad de obtener un beneficio adicional, si nadie está enterado de ello? Estas y otras preguntas análogas requieren que se haga un juicio basado en la política empresarial y en consideraciones éticas.

Precio de conocimientos especializados excepcionales

A diferencia de las situaciones antes descritas, existen casos en los que el nivel de los honorarios puede estar justificado y considerado como justo si el cliente está al tanto de la situación y la acepta. Así sucede cuando se trata de un experto que puede ayudar a que se adopte una decisión estratégica difícil o de importancia trascendental para la empresa del cliente, o para evitar un desastre. En general, esos cometidos suelen ser breves e incluso unas dietas o unos honorarios globales excepcionalmente elevados sólo representarán una fracción de las posibles pérdidas o ganancias del cliente.

26.6 Hacia la facturación en función del valor

Las secciones precedentes ilustran que en un servicio profesional resulta difícil, y a veces imposible, establecer una relación clara, comprensible e in-cuestionable entre el coste de un servicio y los resultados realmente logrados. Es esencial un enfoque ético para evaluar y registrar el tiempo y los costes y para establecer honorarios «equitativos» o «razonables», pero eso no basta. En los mercados maduros e impulsados por la demanda —y el mercado de consultoría en la mayor parte de los países tiende a ser uno de ellos— los clientes quieren pagar por el valor recibido, no por los costes en que se ha incurrido para prestar un servicio. Están dispuestos a pagar más que los costes si el valor es elevado. A la inversa, y esto es más importante, toman a mal pagar un precio elevado por un servicio de escaso valor, con independencia del coste real de ese servicio.

Es esencial entender la diferencia entre coste y valor. El valor no es un simple reflejo de los costes. En primer lugar y ante todo, es la percepción del cliente de lo que se ha añadido a la empresa gracias a la intervención del consultor. Esta percepción puede ser muy subjetiva. Para un cliente, un anticipo puede tener un gran valor dado que le permite recurrir a su consultor y contar con él siempre que lo considere necesario. Para otro cliente, esa facilidad de disposición no tiene valor alguno y no estará dispuesto a pagar por ella.

La competencia tiende a que se mantenga una relación entre valor y costes o a que se restablezca cuando es necesario. En un mercado libre y

abierto, los profesionales no podrían permitirse durante mucho tiempo vender un servicio de escaso valor por un precio elevado, pretendiendo que esto está justificado por sus costes. Si el consultor cree que el precio debe ser elevado debido a que el coste lo es, y el cliente no consigue entender una relación razonable entre el valor añadido a la empresa y el precio pagado, algo falla rotundamente en esa relación.

Existen motivos que justifican los esfuerzos actuales por aplicar lo que se suele denominar facturación en función del valor, o facturación por valor añadido. En la facturación en función del valor, el precio pagado por el cliente debe representar una proporción razonable del valor añadido por el consultor. Este método no excluye la utilización de cualquier forma de determinación de los honorarios y de facturación. Unos honorarios diarios pueden ser perfectamente correctos y la tasa diaria puede ser incluso el triple si la cuestión que está en juego es importante y el valor para el cliente resultará elevado. Con todo, es cada vez más frecuente que otras técnicas de determinación de los honorarios se consideren como formas más adecuadas de facturación en función del valor.

Ha pasado a la historia la época en que un consultor podía decir: «soy un profesional, y este es mi precio». Los consultores empresariales y gerenciales deben pensar cada día más en el valor del servicio prestado y en el grado de satisfacción del cliente con miras a pensar en sus honorarios desde la perspectiva del cliente y a examinarlos con éste. Esto ayudará a reducir equívocos y conflictos por la relación entre valor y precio ⁴.

Geral Weinberg, en su Sexta Ley de Determinación de los Precios, señaló atinadamente la actitud del consultor con respecto a la facturación en función del valor: «Si al cliente no le gusta su trabajo, no cobra usted su dinero» ⁵. Esta opinión es compartida por otros profesionales de primera línea. La empresa de Christopher Hart da al cliente la siguiente garantía: «si el cliente no está totalmente satisfecho con los servicios facilitados por el grupo TQM, éste, a opción del cliente, o bien renunciará a sus honorarios profesionales o bien aceptará una parte de esos honorarios que refleje el nivel de satisfacción del cliente» ⁶. En apoyo de este criterio, David Maister señala que «el mercado de la empresa profesional rebosa de pretensiones de excelencia y de afirmaciones de calidad, pocas de las cuales resultan creíbles para el comprador... La realidad del mercado de hoy es que si su cliente no está satisfecho, probablemente tendrá que ajustar los honorarios de algún modo» ⁷.

26.7 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 necesario para realizarlo. Este cálculo se basa en un plan de la misión

asignada (secciones 7.3 y 27.1) 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 a las que se pueden remitir al planificar un trabajo (verbigracia, el número de entrevistas por día de trabajo). Esos datos se deben aplicar teniendo en cuenta las condiciones específicas de cada cometido y cada cliente.

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, indicará sólo un tiempo aproximado y sugerirá un acuerdo más flexible al cliente.

El segundo caso concierne a las tareas asignadas en que las fases iniciales se pueden planificar con 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 26.1, 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, el consultor utilizará esta información 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» clásicos 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, impresión, compra de equipo especial, dibujos, 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 ciento 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.

La mayoría de los consultores pedirán al cliente un reembolso de esos gastos sin pagar ningún gasto general adicional o sobrecarga, pero algunos consultores añadirán de un 10 a un 20 por ciento de sobrecarga para cubrir sus gastos administrativos.

Comparación de costes y beneficios

Independientemente del método de determinación de los honorarios utilizado, es probable que el cliente compare el precio propuesto por el consultor con el valor ganado por la empresa del cliente. Al determinar el precio del cometido, el consultor debe hacer sus propios cálculos de esta relación, incluso si el cliente no lo ha pedido de modo explícito o no ha pensado ni siquiera en ello. Si el valor que se va a generar no puede justificar el precio a los ojos del cliente, habrá que revisar en su totalidad el diseño del cometido. Otra posibilidad es que se estimule al cliente a pensar en un enfoque diferente, por ejemplo, la compra de un programa de mantenimiento de registros o de control de los costes, en lugar de pedir al consultor que diseñe un sistema adaptado 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 durante el mismo período.

Por otra parte, al calcular los costos del trabajo de consultoría sería difícil ignorar los cambios en los costes de la vida y en los niveles de precios. 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 ciento 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, de-

sean 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 prefieren recibir un anticipo 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 consultor 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 ciento a la firma, dos pagos del 20 por ciento cada uno durante la realización del cometido y un 30 por ciento un mes después de haber recibido el cliente el informe final y la factura.
- 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. Como se ha mencionado en la sección 7.5, 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.

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.

26.8 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 están 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 exacta-

Recuadro 26.1 Información facilitada en un factura

- Número de la factura
- Período abarcado
- Servicios prestados (enumeración, fechas, volumen de trabajo correspondiente a cada consultor)
- Tarifas de los honorarios y costo global
- Gastos facturados por separado de los honorarios
- Cuándo se ha de efectuar el pago
- Cómo se ha de efectuar el pago (moneda, método de pago, número de cuenta)
- A quién contactar para solicitar información
- Fecha de expedición de la factura
- Nombre, dirección, números de teléfono y de fax del consultor
- Firma y fórmulas de cortesía

mente 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 recuadro 26.1 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 en 45 días. Puede haber diferencias de un país a otro y en las consultorías internacionales los pagos se demoran a veces varios meses.

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. Un recordatorio discreto es posible que baste.

Si un cliente sigue sin pagar, quizás 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.

Cuentas incobrables

Si se ha de llevar o no a un cliente que no paga ante los tribunales es una decisión delicada. El procedimiento puede ser largo y costoso y el resultado incierto. En muchos casos es más prudente no acudir al tribunal y tratar de encontrar una solución de transacción. En el contrato de consultoría es posible que exista una cláusula para la solución por medio del arbitraje de controversias que no se pueden resolver por vía amistosa.

Algunos honorarios no se pueden cobrar en ningún país. Las empresas de consultoría en los entornos comerciales complejos comunican que normalmente cancelan como incobrables no más del 0,1 al 1,0 por ciento de sus honorarios. En otros países esta cifra puede ser muy superior. En muchos países, si no se pueden cobrar, las deudas se pueden por lo menos deducir de los impuestos.

Existen también países en que las empresas clientes consideran una práctica normal y ética no pagar el último 5 al 10 por ciento de los honorarios totales correspondientes a un proyecto. Todo consultor que desempeñe su actividad en uno de esos países debe saber a qué atenerse.

¹ ACME: *ACME 1993 survey of United States key management information* (Nueva York, 1993), pág. 39.

² Véase FEACO: *Information document* (Bruselas, 1994), pág. 12.

³ Véase W. M. McKoy y J. D. Roethle: «Consultants' fees for mergers and acquisitions», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 5, núm. 4, 1989, págs. 16-21.

⁴ La experiencia de otras profesiones que afrontan problemas análogos tiene ciertamente interés para los consultores de empresas. Véase, por ejemplo, R. C. Reed (director de la publicación): *Win-win billing strategies: Alternatives that satisfy your clients and you* (Chicago, Illinois, American Bar Association, 1992).

⁵ G. M. Weinberg: *The secrets of consulting* (Nueva York, Dorset, 1985), pág. 188.

⁶ Véase C. Hart: *Extraordinary guarantees* (Nueva York, AMACOM, 1993).

⁷ D. Maister: «The new value billing», en *American Lawyer* (Nueva York), mayo de 1994.

La administración del cometido asignado tiene importancia porque las empresas de consultoría realizan trabajos por cuenta de los clientes mediante cometidos individuales. Sean cuales sean las opciones y los principios adoptados con respecto a la estrategia de la empresa, la garantía de la calidad, el perfeccionamiento del personal o la innovación de los productos, esas decisiones han de plasmarse en disposiciones operativas y métodos de intervención utilizados en los trabajos realizados para clientes individuales. De lo contrario, las concepciones, por magníficas que sean, no saldrán de las oficinas de los asociados de la empresa y el trabajo con los clientes continuará como antes. Por otro lado, los clientes juzgarán a la empresa de consultoría no sólo por el contenido y la pertinencia de los servicios proporcionados, sino también por la organización y administración de este servicio. La administración torpe y febril de un cometido podría ser interpretada por los clientes como un indicio de la incompetencia e ineficiencia organizativa del consultor, y hará que éstos se alejen.

El presente capítulo se centra en los aspectos gerenciales y administrativos de la ejecución de los cometidos. Por tanto, complementa los capítulos 7 a 11 en los que se describen las principales etapas del proceso de consultoría. Para evitar repeticiones, en el texto que sigue se harán remisiones a esos capítulos.

27.1 Estructuración y programación de un cometido

Definición de un cometido y exigencias de su administración¹

El alcance de un cometido (otros términos utilizados: compromiso, proyecto, caso, etc.) se suele definir en la propuesta dirigida al cliente y en el contrato (secciones 7.4 a 7.6). La definición incluye el comienzo y el final del cometido, objetivos, método propuesto, programa de trabajo, consultores que participarán en la tarea, recursos necesarios, grado y forma de participación

del cliente, responsabilidad de supervisión y precio que se ha de pagar. La comprobación de que ha quedado terminado y la claridad de las definiciones del cometido son condiciones previas importantes de una gestión eficaz. Deben aclararse incluso cuestiones como la de saber dónde se procesarán los datos y se prepararán los informes, o quién se ocupará del transporte del consultor durante la tarea. Sin embargo, las más importantes son las cuestiones técnicas y humanas relacionadas con el problema del cliente y el método que han de adoptar los consultores.

Tomando como base esta información, la empresa consultiva elegirá la manera de administrar cada cometido. Habrá que adoptar decisiones, entre otras, sobre las cuestiones siguientes:

- utilización de un procedimiento de gestión normal o especial;
- necesidad de designar a un jefe de equipo a tiempo completo;
- tipo y nivel de experiencia de los consultores superiores (asociados) encargados de la supervisión y el apoyo;
- conveniencia y frecuencia de controles detallados;
- necesidad de informar y/o hacer participar a la dirección superior de la empresa cliente;
- posibilidad de ensayar o poner a prueba nuevos métodos y técnicas y la conveniencia de hacerlo;
- importancia del cometido para el desarrollo futuro de la empresa;
- lecciones que la empresa podrá sacar de este cometido.

En estas opciones, la empresa consultiva se orientará por sus prácticas asentadas y por una evaluación de las características de la nueva tarea. Aunque entre los cometidos existen analogías, no hay dos que sean exactamente iguales debido al contexto humano y a otras condiciones que siempre serán únicas. Si la empresa ha establecido una tipología de los proyectos con una definición de los requisitos característicos de la gestión de cada tipo, tendrá que utilizarla con cautela.

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, 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 por jefes de equipo que sean generalistas, mientras que los cometidos funcionales son administrados o dirigidos por es-

pecialistas de categoría superior en comercialización, finanzas, producción u otra esfera.

Para 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 y apoyo a los consultores encargados de la tarea;
- examen de informes y propuestas importantes que se han de presentar al cliente;
- 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.

Dotación de personal y 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. Algunas organizaciones consultivas importantes han establecido inventarios computarizados de competencias del personal. 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) (sección 7.5). 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.

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.

Las relaciones humanas y la atmósfera que prevalecen en el equipo encargado del cometido afectarán a la calidad del trabajo y a la eficiencia tanto como la competencia técnica de los consultores encargados de la ejecución y del jefe del equipo. En consecuencia, las empresas consultivas dirigidas profesionalmente tienden a ser de espíritu abierto y flexibles en la dotación de personal para los cometidos incluso aunque esto provoque desigualdades en la carga de trabajo entre los consultores. A los jefes de equipo se les pregunta a quién prefieren tener en sus grupos o se les alienta incluso a que formulen sus propias propuestas con respecto a la composición del equipo.

Tampoco se ignora la preferencia de los consultores ejecutores con respecto a determinados jefes de equipo.

Conviene conocer todas las preferencias y opciones personales, aunque no se puedan respetar plenamente por razones obvias, con el fin de sacar las conclusiones adecuadas en lo que concierne a la instrucción, capacitación y planificación de las carreras. Muy a menudo es preciso modificar la estructura del equipo propuesta al comienzo. Esto suele deberse a los intervalos 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 decidir a quién 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 empezar 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 al jefe otra tarea? ¿Se lo debe mantener en espera? ¿Cuándo está esto justificado 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.

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 requieran su atención (formación, perfeccionamiento autodidáctico, investigación, visitas a antiguos clientes, etc.). 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 (sección 7.4) 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/consultor o días/consultor) en cada periodo 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 de trabajo 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 de trabajo 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.

Si la organización consultiva garantiza la calidad con arreglo a la norma ISO 9001 (véanse las secciones 28.2 y 28.3), un plan de calidad podrá constituir una sección separada del plan del cometido, o figurar como apéndice de éste.

El plan está a disposición de la organización consultiva y del cliente, a los efectos del seguimiento y el control de la tarea.

27.2 Preparación de un cometido

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 personalmente 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, discusiones y reuniones, para conservar y estudiar documentos y para 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 (recuadro 27.1) evita que se produzcan omisiones importantes.

Las reuniones de información no deben ser nunca febriles ni limitarse a las disposiciones administrativas. Los asociados y otros consultores de categoría superior deben aprovechar esta oportunidad para examinar con el equipo encargado de la tarea qué método podrá resultar más adecuado y qué técnicas se utilizarán para realizarla. En muchas empresas, se pierden el tiempo y el dinero de los clientes en reuniones de información superficiales y agitadas de los consultores encargados de la realización de la tarea con el personal superior que la negoció.

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 recuadro 27.1. 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 la determinación del cometido y 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 cliente se presentan a sus directores y a los demás empleados que proceda. Estas presentaciones deben incluir a todos los empleados que podrían sentirse agraviados si se los dejara de lado. Al final, los consultores deben inda-

Recuadro 27.1 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. Resultados previstos del cometido; sobre qué se basan
8. Estrategia y plan del cometido (con inclusión de la exigencia de calidad)
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.)
14. Presentación de informes previstos y control de los progresos

C. Informar sobre

1. Los compromisos contraídos con el cliente respecto de diversos servicios de la dependencia de consultoría (capacitación, contratación, diseño, computarización, 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

gar 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 (que puede circunscribirse a la zona abarcada por la consultoría). 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. La visita 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 al paciente.

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 que 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.

27.3 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 funciona como un proyecto relativamente 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 sección 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 operativos

La autodisciplina y el autocontrol de los consultores operativos 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 ciento del tiempo en que están actuando.

Los consultores se encuentran constantemente en una situación carac-

terizada 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 operativo 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 a un consultor en un turno de noche es a menudo significativa: los trabajadores y los supervisores 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 debe 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 seleccionarlas y 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. 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 y por separado con el consultor operativo y con el cliente para descubrir qué opina cada uno del otro y 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 operativos no están sometidos a presión por ninguna forma de hospedaje 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 come-

tido no intentan obtener un rendimiento rápido con algún plan potencialmente peligroso;

- se están aprovechando las oportunidades para presentar informes al cliente sobre los progresos reales;
- 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 obligaciones 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 surja 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 requerir 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. 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 acelerar el ritmo es limitada, puesto que la consultoría viene 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 o mecanografiarse en la computadora personal del supervisor.

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 celebre 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 cliente pediría una licencia 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 física. 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.

Posibilidades de aprender de los consultores y de la empresa

La administración de un cometido es la mejor oportunidad para estimular e impulsar el aprendizaje en la empresa consultiva. Normalmente los jefes de equipos y los supervisores son más experimentados en las esferas abarcadas por las tareas asignadas. Si bien sus colegas más jóvenes pueden tener una mejor base de enseñanza, especialmente en lo que respecta a las tecnologías económica, de gestión empresarial y de información recientes y a otras innovaciones, pueden ser poco conscientes de las lagunas en su experiencia práctica y en la comprensión más amplia de los problemas del cliente.

La experiencia ha demostrado que el aprendizaje debe ser un proceso ordenado. Los jefes de equipo y los supervisores deben saber que son responsables de la instrucción y el perfeccionamiento profesional de los colegas noveles de sus equipos. Es preciso proporcionar tiempo: una visita rápida y superficial de un asociado, durante la cual el consultor encargado de la tarea no se atreve a hacer ninguna pregunta, sirve de poca ayuda. Las reuniones deben tener un contenido técnico, y no limitarse a verificar si se ha respetado

un plazo y si se ha presentado en la forma debida un informe. Las conversaciones individuales con los consultores operativos pueden estimularlos y ser sumamente útiles, y permiten abordar con delicadeza cuestiones para las que los debates colectivos resultan menos idóneos.

El consultor superior y la empresa en su totalidad pueden aprender también de los cometidos prácticos. La mayor parte de las innovaciones en el sector de la consultoría proceden del pensamiento creativo, experimentos y colaboraciones con clientes durante la realización de las tareas. Los jefes de equipo y los supervisores están encargados de descubrir innovaciones, ayudar a los consultores a realizar íntegramente las tareas, proporcionar apoyo técnico adicional para perfeccionar el enfoque que se ha de adoptar, y asegurarse de que toda la empresa está informada con rapidez y puede aprender de cada proyecto innovador.

No obstante, éste debe ser un proceso organizado que cuente con el firme apoyo de la dirección superior y no con una simple declaración de nobles intenciones. La presión a corto plazo de las exigencias del cliente y las metas de facturación es considerable y siempre existirá la tentación de aplazar al infinito actividades (aparentemente improductivas) para crear un conocimiento práctico colectivo de la empresa.

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 pequeñas 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, cambios introducidos, solicitudes adicionales) 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 dirección 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), que tenga repercusiones políticas y sociales importantes (verbigracia, pueda provocar una huelga) o que se desvíe de la práctica habitual de alguna otra forma.

La gestión de la calidad, aspecto fundamental de cualquier administración y control de un cometido de consultoría, se examina en el capítulo 28.

27.4 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 las 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, a causa de una falta de concentración y disciplina, 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 protestar, se puede producir un conflicto importante. El proyecto puede terminarse gradualmente en una atmósfera poco agradable o el consultor perder todas las posibilidades de obtener otro encargo del cliente.

La empresa consultiva controla los presupuestos de las misiones asig-

nadas también por otra 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, la organización del trabajo y la estructura y dirección del personal, con inclusión de la remuneración de los asociados y consultores. Por consiguiente, numerosas empresas consultivas establecen un presupuesto y controlan el costo completo y los beneficios realizados con cada cometido (véase también la sección 29.2).

27.5 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. Esta tarea resulta relativamente fácil incluso para las empresas menores (véase el capítulo 31) gracias a múltiples aplicaciones de la tecnología de la información en las empresas de servicios profesionales.

Notificación del cometido

Al comienzo de cada cometido, el supervisor o el jefe del equipo prepara una notificación del cometido, 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. En el formulario se consigna información tal como se indica en la figura 27.10. 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. Si el registro es manual, un formulario uniforme basta para los consultores encargados de las tareas y los consultores superiores. Ese formulario, que se devuelve a la oficina cada semana o cada mes según las necesidades de facturación y control, contiene la información siguiente:

- nombre del consultor;
- fechas del período abarcado;
- nombres de los clientes (por un total máximo, digamos, de cinco cometidos, estudios o visitas);

Figura 27.1 Notificación del cometido

NOTIFICACION DEL COMETIDO		Cometido Núm.
Cliente		Industria
Dirección		Teléfono
Contacto principal		
Facturado a		
Tipo de cometido <input type="checkbox"/> Estudio preliminar <input type="checkbox"/> Realización de tareas <input type="checkbox"/> Seguimiento <input type="checkbox"/> Estudio pagado <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Otras actividades (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

La consultoría de empresas

- honorarios correspondientes al trabajo remunerado;
- 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:
 - permisos
 - enfermedad
 - no asignados
 - actividades no remuneradas
 - 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.

Los mismos datos se pueden obtener y procesar utilizando un sistema de registro de tiempos computarizado, pero conviene registrar los datos cotidianamente para evitar omisiones y asignaciones indebidas de tiempo.

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.);
- utilización de servicios especiales (computarización, impresión, traducción, información);
- relación social con el cliente y otros contactos comerciales.

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 y añadir una explicación. 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 autorizó y se efectuó realmente, 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, y en el apéndice 10 se especifican los principios generales de redacción de un informe útil.

Informe de referencia del cometido

Este informe, llamado «resumen del contenido» 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 y comentarios sobre los aspectos enumerados en el recuadro 27.2.

27.6 Terminación del cometido

Es útil verificar y anunciar con claridad que el cometido ha quedado terminado. Esto evitará confusiones en los cometidos más largos y complejos en los que participan varios miembros de la empresa consultiva y varias personas de la compañía del cliente y que abarcan un amplio conjunto de actividades distintas.

Recuadro 27.2 Informe de referencia del cometido: lista de verificación

1. Nombre y dirección de la empresa cliente.
2. Nombre y título del contacto principal.
3. Indole y dimensión de la organización cliente.
4. Función práctica del cometido.
5. Nombres de los miembros del equipo consultivo.
6. Fechas de iniciación y terminación.
7. Breve resumen de los objetivos y resultados.
8. Remisiones a todos los informes y documentos que dan detalles del cometido.
9. Informe del cliente sobre la calidad y los resultados del cometido (respuesta a un cuestionario y cualquier otra información).
10. Calificación por la empresa consultiva de la calidad del cometido como:
 - superior a lo normal;
 - normal;
 - inferior a lo normal.
11. Calificación del valor del cometido para referencias futuras:
 - A: excelente;
 - B: medio;
 - C: no se debe utilizar.
12. Si el cliente está de acuerdo en que la empresa consultiva utilice su nombre como referencia para clientes potenciales (si la clasificación es A o B).
13. Posibilidades de futuras oportunidades de trabajos con el mismo cliente sugeridas y qué conviene recordar al negociar nuevos contratos con él.

Las principales consideraciones relacionadas con la terminación de un cometido se examinaron en el capítulo 11 y no hay necesidad de repetir las. En particular, el lector debe remitirse al análisis de la evaluación del cometido y a la presentación del informe final. Sin embargo, existen otros aspectos que conviene recordar:

- En los días próximos a la fecha de terminación, el cliente no debe tener la impresión de que la empresa consultiva está perdiendo interés debido a que el cometido está terminando y el pago se recibirá en cualquier caso. Esto puede suceder, si ya ha surgido un nuevo cliente interesado y el consultor tiene, como es obvio, el deseo de iniciar un trabajo con él lo antes posible.
- Conviene no dejar ningún elemento del programa sin acabar, tal como la documentación que se prometió pero no se presentó, la capacitación que se inició pero no quedó terminada, o un nuevo sistema que se suponía sin defectos, pero que se avería cada dos días. Todos los compromisos se deben haber cumplido para la fecha de la terminación, con inclusión de los que parezcan poco importantes (por ejemplo, el consultor debe devolver todos los documentos y el equipo tomado a préstamo del cliente, entregar todos los papeles en la forma convenida y devolver el pase emitido por la organización cliente).

- La facturación se realizará de acuerdo con la práctica establecida (sección 26.8) y las condiciones concretas estipuladas en el contrato. Al recibir la factura final, el cliente no debe encontrarse con ninguna sorpresa imprevista o tener la sensación de que existe algún aspecto inacabado. El cliente no debe tener razón alguna para considerar que el consultor está más interesado en que se le pague que en dejar completado un trabajo perfecto.

Antes de su partida, es posible que el consultor esté ya en condiciones de obtener alguna información sobre la satisfacción del cliente. Debe informar al cliente acerca de la evaluación con posterioridad al cometido que realiza la empresa (por ejemplo, por medio de cuestionarios o de entrevistas personales) y preguntarle con tacto si está dispuesto a recomendar al consultor a otros colegas.

La terminación con éxito de un proyecto de consultoría puede ser una buena ocasión para beber unas copas, organizar una cena u otro acontecimiento social, del que podrá ser anfitrión el consultor o el cliente.

¹ Se ha escrito y publicado poco sobre estas cuestiones. Podría ser de interés el medio auxiliar de la práctica de los servicios de consultoría 93-5 publicado en 1993 con el título de *Developing a consulting services control and management program* por el Instituto Estadounidense de Censores Jurados de Cuentas (AICPA). Esta publicación contiene varios formularios útiles relativos a la programación de los cometidos y a las anotaciones con relación al trabajo.

En el capítulo 23 se explicaron el concepto y la importancia de la calidad del servicio en la consultoría de empresas y en otros capítulos de este libro se pueden encontrar múltiples referencias a la calidad. No obstante, la importancia y las cuestiones actuales de la gestión de la calidad justifican la existencia de un capítulo separado y centrado en la calidad. El objetivo es ayudar a los lectores a formarse una opinión global sobre la gestión y los enfoques actuales del mejoramiento de la calidad en la consultoría de empresas.

La calidad y la eficacia han sido preocupaciones constantes en la industria manufacturera durante mucho tiempo y los consultores de empresas han contribuido de modo considerable a mejorar los niveles. El debate sobre la calidad, el valor por el dinero y la satisfacción de las necesidades del usuario han pasado a formar parte del sector público y del sector de los servicios, con inclusión de las profesiones.

La mayor parte de los consultores de empresas afirman haber incorporado el concepto de calidad en sus objetivos, haciendo considerable hincapié en la calidad del personal, en su probada experiencia y en la oferta a los clientes de un servicio profesional muy responsable. Con todo, la imagen de los consultores entre los clientes es desigual; mientras que algunos clientes respetan el servicio de los consultores en tanto que necesario y valioso, otros los consideran, en el peor de los casos, como charlatanes o, en el mejor de los casos, como presumidos a los que conviene evitar.

Estos últimos años se ha debatido más ampliamente sobre las cuestiones de calidad, y los consultores de empresas han comenzado a ocuparse de la gestión de la calidad en sus propias compañías. La imagen del «médico que se trata a sí mismo» no es inadecuada, dado que los consultores de empresas han tomado la iniciativa en la concepción y aplicación de sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones clientes. Existen varios motivos para explicar este cambio. Cuando la prioridad principal era el crecimiento durante el período de expansión del decenio de 1980, la gran utilización y la contratación de muchas personas recién incorporadas en la consultoría de empre-

has dio origen a que se prestara una atención insuficiente a la capacitación y a las disciplinas relacionadas con los procesos. En un mercado mucho más estricto, las prácticas de la consultoría tienen que diferenciarse a menudo basándose más en la calidad del servicio que en las competencias y la experiencia de los consultores. La presión en los márgenes está también impulsando a los consultores a administrarse con mayor eficacia y a prestar mayor atención a la prestación de los servicios.

28.1 ¿Qué es la gestión de la calidad?

Hemos señalado que la calidad de un servicio profesional es, sobre todo, una característica de la cultura de la organización, un enfoque de todos los aspectos que aporta un profesional con y para el cliente. Apuntar a la calidad es apuntar a la mejor satisfacción posible de las necesidades y exigencias de los clientes. Si se adopta este concepto de la calidad, todo trabajador profesional es responsable de ella. En realidad, la calidad es una característica inherente de todos los trabajos que pretenden ser auténticamente profesionales. En muchos casos, ninguna otra persona podrá juzgar si el servicio prestado es de gran calidad o necesita mejoras. En este sentido, la gestión de la calidad es en esencia una autoevaluación, un autocontrol y un autoperfeccionamiento.

Sin embargo, el cliente tiene un contrato con la empresa consultiva, no con sus empleados individuales. La empresa quiere estar segura, y garantiza al cliente que no habrá notables diferencias en la calidad de servicio que cabe prever de cada uno de sus miembros. La incertidumbre y la incongruencia en lo que respecta a la calidad prevista pueden ser muy nocivas. De ahí que la gestión de la calidad sea también un sistema de normas escritas y no escritas, políticas, directrices, controles, registros, salvaguardias, incentivos, sanciones y otras medidas por medio de las cuales se evalúa, mantiene y mejora la calidad. La gestión de la calidad puede incluir declaraciones oficiales de políticas y principios. Más importancia tendrá la miríada de pequeños pasos e intervenciones, la mayoría de ellos no oficiales, en esferas como la contratación, perfeccionamiento del personal, instrucción, promoción, atención prestada a clientes individuales, garantía de efectuar un análisis cabal de los problemas, ayuda a los ejecutores insuficientes para que realicen un trabajo de mejor calidad, reacción ante las quejas de los clientes, etc.

En realidad, la gestión de la calidad debe estar en todas partes. Haga lo que haga (o deje de hacer) la empresa profesional tiene una dimensión de calidad y una repercusión directa o indirecta en la calidad de los servicios facilitados, así como en la satisfacción del cliente.

Además, la gestión de la calidad debe ocuparse del aspecto estrictamente técnico de la consultoría (base de conocimientos, conocimientos prácticos, elección de datos y procedimientos correctos, análisis de todos los hechos pertinentes, evaluación de diversas posibilidades importantes, etc.) y del as-

pecto humano y del comportamiento de la relación entre el consultor y el cliente (ocuparse de los clientes, prestar oído a lo que les interesa, respetar sus prioridades, ser útil más allá del alcance del contrato, etc.). David Maister ha señalado que, si bien la mayoría de los consultores satisfacen los criterios de calidad en cuanto al primer aspecto (la calidad técnica), los niveles de satisfacción son reducidos y las quejas numerosas, cuando se pregunta a los clientes acerca de la manera en que fueron tratados por sus consultores ¹.

Con frecuencia, los clientes que han invertido fuertemente en calidad esperan que los abastecedores de servicios piensen como ellos. Ejemplo de ello es que algunos de los principales bancos comerciales del Reino Unido están pidiendo a los consultores que les faciliten detalles sobre su política general en lo que concierne al respeto de la calidad, que asignen una responsabilidad de gestión independiente para garantizar que la calidad se promueve y pone en práctica y que describan los procedimientos de garantía de la calidad en cuanto al diseño de proyectos, calidad de servicios y apoyo. Un número creciente de clientes del sector público y del sector privado están solicitando información sobre los progresos logrados en la aplicación de la certificación ISO 9001 (véase la sección 28.3) y sobre el grado en que se ha establecido un sistema de gestión de la calidad. Algunas organizaciones clientes más importantes, particularmente en el sector público, que son compradores importantes de servicios de consultoría, han empezado a solicitar seguridades mediante la imposición de normas de calidad. Por ejemplo, el Ministerio de Defensa del Reino Unido exige a los consultores de empresas que posean una certificación ISO 9001 u otra equivalente como una condición previa para poder licitar.

Necesidades de los principales interesados

La calidad consiste, sobre todo, en satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. Esto supone que la principal prioridad en la gestión de la calidad deben ser los servicios a los clientes y su satisfacción. Después de todo, a largo plazo el éxito de los propietarios de la empresa de consultoría y de los propios consultores depende de la satisfacción del cliente. La gestión de la calidad desempeña asimismo una función esencial en la ayuda a la empresa a alcanzar metas ambiciosas de utilización, rentabilidad y satisfacción de los consultores, abordando de ese modo las necesidades de todos los interesados (recuadro 28.1). Este concepto es importante: es poco probable que tenga éxito un programa de gestión de la calidad, si no se ocupa de las necesidades de todos los interesados.

Coste de la calidad

La calidad requiere un esfuerzo y tiene dos dimensiones de costes distintas.

En primer lugar, existe un coste de calidad «positivo» para lograr y

Recuadro 28.1 Necesidades de los principales interesados

Clientes

- servicios y soluciones que satisfagan sus necesidades y expectativas
- relaciones a más largo plazo
- valor por el dinero
- seguridades contractuales

Propietarios de la empresa consultiva

- satisfacción del cliente
- mayor utilización
- pago puntual
- repetición de contratos
- beneficios suficientes
- imagen de la empresa

Consultores

- satisfacción en el empleo
- satisfacción del cliente
- recompensas
- perspectivas de carrera

mantener una alta calidad: contratación, capacitación y perfeccionamiento del personal, orientación profesional, control del trabajo, mantenimiento de registros fiables, archivos de información y documentación, transferencia de conocimientos y experiencia entre los miembros de la empresa, contactos con los gerentes del cliente durante y después del cometido, etc.

Estos costes no se computan ni se analizan normalmente desde el punto de vista de la calidad, sino que se deben al funcionamiento de una empresa profesional excelente. Podemos denominarlos costes ocultos de calidad. Con todo, una empresa que se ocupa de la calidad puede gastar más en estas esferas que otra empresa. La comparación es difícil. Una empresa puede gastar más en capacitación académica del personal, mientras que otra empresa asigna más tiempo para que los asociados instruyan a los colegas jóvenes. ¿Qué método representa la mejor inversión en competencia del personal y calidad? Es imposible decirlo sin saber mucho más acerca de ambas empresas.

En segundo lugar, existe un coste de la calidad «negativo», debido a la suma de actividades y gastos en que se incurre y que no satisfacen las necesidades del cliente. Una nueva redacción de los informes, propuestas perdidas, controversias con los clientes por los honorarios e imposibilidad de obtener nuevos contratos son ejemplos de los costes de calidad que repercuten en la rentabilidad y en la satisfacción tanto del cliente como del consultor.

El objetivo de la gestión de la calidad es controlar los costes de la calidad positivos y negativos: optimizar (no maximizar) los costes positivos y reducir al mínimo los costes negativos.

Promoción de la calidad

Es indudable que si una empresa presta seria atención al aumento de la calidad puede mejorar de modo considerable su viabilidad y su rendimiento. En la práctica, la gestión de la calidad y los consultores de empresas no siempre hacen buenas migas por varias razones:

- en la historia reciente de muchas consultorías de empresas, hay una gran demanda de los clientes y buenas remuneraciones para los propietarios y el personal, sin haber hecho ningún esfuerzo especial por aumentar la calidad;
- los consultores no dan un gran valor al «proceso» y a menudo son reacios a cooperar en la introducción de lo que puede considerarse como una burocracia innecesaria;
- se exige más del personal de gestión, recurso ya escaso, que puede oponer resistencia a que se le pida más de su tiempo;
- los costes iniciales pueden ser considerables, particularmente en la inversión de tiempo no facturable;
- la mejora de la calidad es un proceso lento y gradual, tanto en su aplicación como en sus resultados.

A los consultores independientes que creen estar haciendo cuanto pueden, les puede resultar difícil encontrar la motivación y el tiempo para ocuparse de la calidad. Sin embargo, hacerlo resulta relativamente sencillo y, además, recibirán las recompensas como propietarios y ejecutores. La gran empresa tiene todos los problemas de adquirir los servicios de consultores que puedan trabajar con diversas técnicas en muchos sectores y de ocuparse de un cambio cultural difícil. Por otro lado, los recursos se pueden aplicar normalmente con un perjuicio limitado para los negocios actuales. Con todo, suele ser poco probable que se preste una seria atención al mejoramiento de la calidad, a menos que el cliente ejerza presiones. Si se aprovecha la oportunidad, puede aportar mejoras en la eficiencia y en la rentabilidad y los beneficios pueden ser tangibles.

Responsabilidad de la calidad

En toda empresa, es esencial que cada consultor operativo y miembro del equipo de apoyo tenga ideas claras acerca de la responsabilidad personal de la calidad. La prestación de un servicio de calidad depende del individuo. Hay cuatro principios básicos para asignar la responsabilidad por la calidad:

- 1) *La responsabilidad debe ser clara y estar claramente indicada*, para que todo el mundo sepa quién es el responsable de cada aspecto.

- 2) *La dirección superior debe participar de manera visible, dando credibilidad y fuerza a la importancia de la calidad.*
- 3) *Es preciso garantizar la continuidad y la sucesión, ocupándose así de los problemas inevitables dimanantes de las ausencias en los cometidos, cambios en la dotación de personal para realizarlos durante la ejecución del proyecto, etc.*
- 4) *La garantía de la calidad se debe aplicar de manera coherente, a todo el trabajo y en todo momento.*

En el recuadro 28.2 se indican las principales responsabilidades de la calidad dentro de una empresa de consultoría. En una empresa de consultoría grande, las responsabilidades fundamentales de la calidad pueden delegarse en un equipo central de gestión constituido por los directores encargados de la calidad de las áreas de actividad o dependencias de la empresa. Esto constituye un vehículo para garantizar la coherencia en toda la empresa, poniendo a prueba nuevas iniciativas y promoviendo una toma de conciencia de la calidad. Todo director o asociado individual tiene que ser consciente de su responsabilidad por la calidad. En particular, el seguimiento y la conservación de relaciones con el cliente es una tarea importante relacionada con la calidad de cada director o asociado individual. La evaluación regular de la satisfacción de los clientes mediante reuniones y entrevistas es una aportación valiosa para apoyar la realización de un trabajo de calidad.

Las asociaciones de empresas de consultoría tienen una función importante e influyente que desempeñar, facilitando orientación sobre las cuestiones de calidad para sus miembros, transmitiendo a los clientes el mensaje de que los consultores de empresas están interesados y tomando la iniciativa en lo que concierne a la gestión de la calidad. En el Reino Unido, la Asociación de Consultores de Empresas ha publicado directrices y notas prácticas para los miembros que tratan de obtener la certificación ISO 9001, y pautas sobre cómo dar satisfacción a los clientes. Representa asimismo un foro para el debate y el intercambio de ideas sobre cuestiones relacionadas con la calidad, que tienen considerable importancia para la imagen de los consultores de empresas en el mercado.

28.2 Elementos fundamentales de un programa de garantía de la calidad

La definición de la calidad —satisfacer las exigencias del cliente— constituye el mejor punto de partida para cualquier programa al respecto. La información sobre los resultados y los datos de los clientes pueden centrar el debate e influir en él e introducir medidas para mejorar el rendimiento. Conviene elaborar un modelo dinámico de garantía que controle un programa de mejora constante de la calidad. Muchas iniciativas para mejorar la calidad han fracasado, debido a que no abordaban los problemas reales de una ma-

Recuadro 28.2 Responsabilidad por la calidad

Función	Responsabilidades fundamentales por la calidad
Directores/asociados	Establecer la política y los objetivos de la calidad Asignar responsabilidades Examinar actividades Establecer prioridades Proporcionar modelos de funciones Demostrar el compromiso
Jefes de los equipos del proyecto	Velar por que la garantía de la calidad esté incorporada en todas las etapas de un cometido Asignar las responsabilidades del proyecto Publicar el plan y las posibilidades de realización del cometido Preparar y comunicar un plan que abarque los procedimientos para garantizar la calidad, las normas técnicas y los criterios de ésta Instruir y prestar apoyo a los consultores encargados del cometido
Consultores individuales	Comprender de la política relativa a la calidad Aplicar las mejores prácticas Preparar documentos adecuados Celebrar consultas apropiadas
Audidores internos	Realizar exámenes sistemáticos de terceros Proporcionar una información equilibrada sobre los resultados Señalar las áreas susceptibles de mejoras

nera práctica y razonable para que formaran parte integrante del trabajo y de las relaciones cotidianas. En el recuadro 28.3 figura una lista, basada en la experiencia, de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Los elementos fundamentales de un programa de garantía de la calidad pueden examinarse en relación con los siguientes encabezamientos:

- 1) Gestión del cometido
 - procedimientos de gestión del cometido
 - planes de calidad
 - encuestas sobre la satisfacción de los clientes
- 2) Administración del personal
 - políticas y procedimientos relacionados con el personal
 - capacitación y perfeccionamiento
 - instrucción en el servicio

Recuadro 28.3 Introducción de un programa de garantía de la calidad

Se debe	Partir de las necesidades del cliente Adoptar una perspectiva a largo plazo Concentrar los esfuerzos en unas pocas cuestiones reales, relacionadas con la calidad Obtener los servicios de un consultor Facultar al personal para que participe plenamente Simplificar los procedimientos Informar sobre los beneficios
No se debe	Crear burocracia Ser excesivamente prescriptivo Adoptar un método minimalista (que destruye la credibilidad) Reinventar la rueda Esperar resultados inmediatos

- 3) Gestión de un programa de garantía de la calidad
- política relativa a la calidad
 - organización de la calidad
 - prioridades del programa

Procedimientos de gestión del cometido

La información de los clientes aporta una indicación útil para examinar la necesidad y la estructura de los procedimientos de gestión del cometido (véase también el capítulo 27), aunque sólo sea para asegurarse de que la atención se sigue centrando firmemente en los asuntos que ejercen la máxima influencia en la calidad en la relación consultor-cliente. Aporta asimismo un marco que los consultores pueden entender y aceptar con más facilidad.

El asesoramiento en materia de gestión no es un producto estándar creado en una fábrica y cuya calidad puede someterse a prueba al final de la línea. La garantía de la calidad, al igual que la participación del cliente, tiene que incorporarse en cada etapa del proceso del cometido. Las medidas correctivas al terminar una tarea pueden resultar costosas y llegar demasiado tarde, y no contribuirán mucho a reparar una relación ya dañada con el cliente. El recuadro 28.4 contiene una lista de las principales actividades de un cometido que se sugieren y que deben ser dirigidas y supervisadas para garantizar un trabajo de calidad.

Muchos consultores afirmarán, si se les pregunta, que realizan todas o la mayoría de las actividades enumeradas en el recuadro 28.4. En la práctica, esto suele implicar un grado considerable de racionalización *a posteriori* y

Recuadro 28.4 Garantía de la calidad durante los cometidos

Etapa del cometido	Objetivos	Actividades
Al principio	Velar por que se inicien los trabajos correctos	Determinar las atribuciones Controlar las expectativas del cliente Acordar el plan del cometido Acordar medidas de calidad
Durante el trabajo	Velar por que el trabajo se realice correctamente	Presentar informes sobre la marcha del trabajo Controlar las variaciones Presentar documentos sobre los contactos del cliente Orientar y supervisar a los consultores operativos
Al final	Asegurarse de que el trabajo se ha realizado de manera adecuada y de que el cliente está satisfecho	Examen formal y aceptación Examen interno Evaluaciones del consultor
Después de terminada la tarea	Asegurarse de que el cliente sigue estando satisfecho y revisar el trabajo en el contexto de una relación permanente. Examinar el rendimiento de los consultores	Obtención de información del cliente por medio de cuestionarios y revistas. Actuación de los registros del cliente. Estudios independientes. Información sobre las evaluaciones y recompensas del consultor

una confianza excesiva en la memoria, más que en la documentación. El cliente puede parecer satisfecho, pero se podría haber realizado un trabajo mejor y más rentable con un método más riguroso con respecto a la gestión de la calidad.

Es preferible enfocar los procedimientos de gestión del cometido a partir de la opción cero y no de un compendio global que acabaría siendo un manual de numerosos volúmenes. Una vez publicados, esos manuales raras veces vuelven a ver la luz del día, hasta que los consultores cambian de oficina. La movilidad, capacidad de reacción y flexibilidad que se exigen de los consultores no son compatibles con procedimientos excesivamente documentados y sometidos a prescripciones. Son útiles las reglas siguientes:

- utilizar a fondo listas de verificación y directrices de las «mejores prácticas»;
- determinar y documentar los sistemas y procedimientos de trabajo obligatorios (mínimos);
- una vez comunicados, supervisar la adhesión a esos procedimientos;

- alentar a los consultores a que formulen observaciones sobre los procedimientos y a que sugieran mejoras.

Existe un par de instrumentos de gestión, uno utilizado al principio y el otro al final de un cometido, que pueden constituir un medio excelente para establecer un programa de garantía de la calidad. Se trata del plan de calidad y del estudio sobre la satisfacción del cliente.

El plan de calidad. El concepto del plan de calidad se presta a la crítica de que es burocrático y de que no debe ser diferente del plan del cometido, el cual debería normalmente abarcar las cuestiones de calidad. En la práctica, el concepto es útil para ayudar a quienes realizan la tarea de prestar atención a la garantía de la calidad, particularmente en cometidos largos y complejos.

El plan de calidad es una extensión del plan del cometido o del proyecto (véase la sección 27.1) y puede considerarse como parte de él. Su contenido variará según la índole y complejidad del cometido y la dimensión del equipo encargado de la tarea. Los siguientes aspectos pueden constituir un esquema del plan:

- 1) Qué estamos tratando de lograr: *a)* determinar el cometido, o *b)* establecer un plan del cometido y de las tareas realizables?
- 2) ¿Cómo vamos a asegurarnos de que realizamos un trabajo de calidad: *a)* por medio de la organización y el establecimiento de responsabilidades; *b)* con procedimientos de garantía de la calidad; o *c)* mediante normas técnicas?
- 3) ¿Qué criterios de calidad (tiempo, coste, repetición del trabajo, etc.) vamos a utilizar para medir nuestro éxito?

La aplicación atinada del plan de calidad depende de su alcance y de que se comunique a todos los miembros del equipo, con inclusión del cliente y del personal de apoyo. Se debe prestar particular atención a los siguientes aspectos:

- instrucciones que se imparten inicialmente al equipo con respecto al plan del cometido, expectativas del cliente y procedimientos de control de calidad;
- supervisión de progresos realizados e información al cliente;
- comunicaciones y documentación de los contactos del cliente e información sobre resultados;
- control de cambios realizados;
- control del documento;
- aceptación del informe final por parte del cliente.

Al planificar la garantía de la calidad, se debe examinar la conveniencia de asignar una responsabilidad especial por vigilancia a un miembro del equipo o de nombrar a un nuevo auditor independiente de la calidad que no

pertenezca al equipo del proyecto, quien realizará un examen del trabajo de sus colegas.

Un ejemplo de un plan de calidad es el preparado para un gran proyecto internacional de sistemas de información del personal de gestión. Parte de las premisas de que la calidad se debe afianzar desde el comienzo de un cometido y de que los intereses contrapuestos que podrían poner en peligro la calidad se concilian mejor, si están planificados y controlados desde el principio. A continuación se describen los criterios pertinentes de calidad del cliente (por ejemplo, las recomendaciones deben indicar con claridad los costes y los beneficios) y del equipo del proyecto (por ejemplo, que no se tenga que rehacer el trabajo, calidad en las presentaciones de las cuestiones, logro de las metas relativas a los costes). En las secciones siguientes del plan se esbozan los principios, procedimientos y normas, y las metodologías, de la garantía de la calidad. Por ejemplo, se describe la función del director del programa junto con el contenido y la frecuencia de sus informes.

Estudios sobre la satisfacción de los clientes. La medición de la satisfacción del cliente por medio de un estudio es un componente esencial de un programa de calidad en toda empresa de consultoría. El estudio debe manejarse con sensibilidad y respetando su carácter confidencial para proteger a los clientes, así como a los asociados/directores y al personal. Para que sea justo y aceptable, tiene que aplicarse a todas las partes de una empresa y estar sometido a una gestión e interpretación independientes. No es aceptable, por ejemplo, que un socio elija a los clientes o los cometidos que se analizan. Es asimismo esencial obtener las opiniones del equipo del proyecto en el análisis de la información facilitada por el cliente.

Los cuestionarios enviados por correo son relativamente eficaces en función del coste si abarcan a un gran número de clientes y proyectos, y si no siempre se puede llegar fácilmente a los clientes. Entre otras cuestiones que se han de señalar, figuran las siguientes:

- es preciso estudiar meticulosamente el momento oportuno para enviar el cuestionario;
- los cuestionarios deben devolverse a un director de calidad «independiente» como medida de salvaguardia para los clientes y los consultores;
- las preguntas deben ser limitadas y no demasiado complejas.

Los cuestionarios deben abarcar una evaluación graduada global y preguntas concretas sobre sectores de satisfacción, insatisfacción y mejora. Las preguntas abiertas a menudo aportan una información interesante a los equipos encargados del proyecto; además, las clasificaciones son esenciales para proporcionar evaluaciones comparativas y determinar tendencias. Es preciso estudiar meticulosamente en qué medida se debe incitar al cliente a que responda al cuestionario para adaptarse a las necesidades de una empresa individual.

Entre otras ventajas, las entrevistas personales con los clientes permiten

poner a prueba los aspectos que interesan o preocupan y dan la oportunidad de reforzar la relación entre el consultor y el cliente. Las preguntas formuladas pueden ser más minuciosas y extensas. Sin embargo, la dimensión de la empresa y de la clientela puede impedir la utilización extensiva de las entrevistas personales. Por otro lado, algunos clientes se sienten más seguros expresando sus opiniones en un cuestionario «anónimo» enviado por correo.

Si es posible realizar entrevistas a los clientes, conviene basarlas en un cuestionario estándar de tal modo que se puedan efectuar comparaciones. Es igualmente preferible que las entrevistas sean realizadas por un director o por un asociado independiente del equipo del proyecto.

Por último, conviene tener presente que:

- algunos clientes no cooperarán, pero la mayoría se sentirán satisfechos de que se soliciten sus opiniones;
- el valor de los estudios sobre la satisfacción del cliente depende de que sus resultados se comuniquen a todos los miembros de los equipos del proyecto.

Estudios de mercado independientes. Los estudios sobre la satisfacción de los clientes no aportan una evaluación comparativa con los competidores o con puntos de referencia sobre los resultados logrados por una empresa con otros consultores. Muchas empresas contribuyen a los estudios generales de los compradores de servicios de consultoría y recurren a sus propias asociaciones profesionales y redes de empresas para obtener datos sobre su competitividad.

Administración del personal

Unas buenas políticas y procedimientos de personal son esenciales para la gestión de la calidad y para garantizar que se logrará un mejoramiento constante de ésta. Aparte de la aplicación de normas elevadas, la evaluación y la capacitación constituyen instrumentos para adoptar medidas correctivas y tener en cuenta la satisfacción de los clientes. En los capítulos 32 y 33 se examinarán de manera pormenorizada los elementos esenciales del «personal». Destaquemos aquí que la calidad se puede realzar por medio de:

- aplicación constante de normas estrictas en contratación de nuevos empleados y en selección de subcontratistas;
- enseñanza de técnicas esenciales y de inducción que dotan a los consultores de las competencias necesarias;
- instrucción y supervisión en el empleo;
- evaluaciones del cometido que influyen en el perfeccionamiento, la remuneración y la promoción a más largo plazo de los miembros del personal;
- utilización de bases de datos sobre conocimientos técnicos y experiencia

que permiten reunir equipos adecuadamente estructurados y sumamente competentes para los cometidos realizados por cuenta de clientes;

- aportación de resultados del estudio sobre satisfacción de los clientes a las evaluaciones y a la capacitación del consultor;
- establecimiento y publicación del código de ética de la empresa y estímulo de la afiliación voluntaria a asociaciones e institutos profesionales.

Dentro de las empresas consultivas, es preciso prestar atención al «reconocimiento» de los consultores que poseen conocimientos especializados y que han completado la formación exigida y demostrado su competencia. Esto protege a la empresa y a los clientes al garantizar que ciertos trabajos especializados, que entrañan quizás altos riesgos (por ejemplo, la elaboración de modelos financieros), sólo sean realizados por personas expertas en el tema y autorizadas.

Gestión del programa de garantía de la calidad

El director o asociado responsable de la calidad tendrá que acordar y aportar un marco que garantice que el programa relativo a la calidad reciba orientación y apoyo y se aplique de manera coherente en toda la empresa. El punto de partida es la redacción y publicación de una declaración sobre política relativa a la calidad, que debe incluir, entre otros elementos, los siguientes:

- objetivos de la política, vinculados a la satisfacción del cliente;
- especificación de si se tiene la intención de trabajar de conformidad con una norma de calidad verificada externamente (ISO 9001);
- esferas en que se aplicarán las normas (técnica, relaciones con el cliente, calidad en función de los costes y del tiempo, etc.);
- nombre de la persona o de las personas que asumen la responsabilidad general.

La declaración de política debe ser autorizada por la dirección superior y comunicada a todos los empleados y subcontratistas. Debe ser objeto de un examen regular.

El programa relativo a la calidad tiene que estar apoyado por una organización de calidad adecuada (véase la sección 28.1) y requiere que se le preste una atención diferente. Las medidas que se han de adoptar para lograrlo son:

- revisar todas las actividades, de preferencia utilizando la información aportada por el cliente;
- establecer prioridades para la mejora de la calidad;
- determinar los métodos para lograr las mejoras (procedimientos, práctica más adecuada, capacitación, etc.);
- asegurarse de que la capacitación, evaluaciones y mediciones del rendimiento apoyan las prioridades convenidas.

Empresas pequeñas de consultoría y consultores independientes

Los principios de este enfoque de la gestión de la calidad se pueden aplicar por igual a las empresas pequeñas y a los consultores independientes, y a las empresas más importantes. Un examen independiente resulta más difícil para una pequeña empresa y un consultor independiente tendrá que basarse en los procedimientos de examen creados por él mismo. Un cuestionario con una serie de observaciones escritas sobre cada pregunta es un procedimiento más eficaz que una lista de verificación con marcas uniformes. El examen de los clientes y la firma al final de los informes es una disciplina particularmente valiosa para la pequeña empresa.

28.3 Certificado de calidad

Normas de garantía de la calidad ISO 9001

En estos últimos años, entre los consultores de empresas ha habido un considerable debate acerca de la pertinencia de normas de calidad externamente verificadas. La solicitud de certificados ha seguido el ritmo dictado por el mercado, en algunos casos debido a una presión directa de los clientes del sector público, que consideran el certificado como una garantía necesaria de la atención prestada a la calidad. En consecuencia, muchas empresas consultivas importantes han empezado a prepararse y a obtener certificados, por lo menos en sectores particulares de su actividad. Esta tendencia procede de varios países de la Unión Europea, el Reino Unido y los Países Bajos en particular.

La norma de calidad (ISO 9001 1987/EN 29001 1987/BS 5750 Parte 1 1987) exige que la organización que la aplica disponga de una política sobre la calidad, de un sistema documentado relativo a la calidad y de un procedimiento de apoyo, y que aporte pruebas de que se están utilizando los procedimientos, se está comprobando la conformidad con la norma y los exámenes son regulares.

Un órgano independiente de certificación (como la Garantía de Calidad BSI, la Oficina Veritas, Det Norsk Veritas) debe llevar a cabo una comprobación de la calidad. Estos órganos no son empresas de consultoría, pero su función consiste en inspeccionar las empresas y las organizaciones en muchos sectores. Están autorizados por órganos públicos, por ejemplo, por el Consejo Nacional de Reconocimiento de los Organos de Certificación (NACCB) del Reino Unido.

En teoría, el sistema de gestión de la calidad no debería exigir más de lo que ya esté aplicando una empresa bien administrada, que toma la calidad en serio. En la práctica, es posible que las disciplinas de un sistema de gestión de la calidad que se aplique rigurosamente obliguen a efectuar cambios sustanciales en la cultura y los hábitos de trabajo de la organización.

Principios generales

La solicitud de un certificado no debe ser un fin en sí. Es probable que un enfoque superficial provoque el rechazo por parte de los consultores involucrados y que el auditor externo exponga fácilmente la falta de conformidad con la norma. Conviene que el sistema de gestión de la calidad refleje las necesidades de la práctica efectiva y, por consiguiente, se ocupe de cuestiones reales de la calidad. Es asimismo fundamental la participación del personal en esta preparación, para que no se considere como una imposición burocrática.

El modelo de cometido (investigación principal, preparación de propuestas, plan del cometido, supervisión y control, y terminación/cierre) es perfectamente idóneo para la aplicación de las normas ISO 9001. Se ha demostrado que es aplicable a todas las dimensiones de la práctica de consultoría.

Es obvio que el certificado ISO 9001 no basta para garantizar que se satisfacen las exigencias del cliente. Representa una certificación independiente de que se ha establecido un sistema de gestión de la calidad y de que la práctica se ajusta a los requisitos, pero queda mucho más por hacer. La certificación de la calidad no constituye una medición de la satisfacción del cliente, aunque el sistema de gestión de la calidad debe exigir que existan procedimientos para obtener información del cliente y que éstos se estén aplicando.

Coste de la certificación

La obtención de la certificación puede ser bastante costosa para las empresas consultivas grandes y pequeñas. Una empresa grande deberá quizás asignar a un consultor de tiempo completo durante un período de seis a nueve meses en cada dependencia principal de la empresa para obtener una certificación. Para una pequeña empresa, las cifras correspondientes pueden ser de siete a quince días durante un período de seis a nueve meses. El tiempo y los gastos se pueden reducir partiendo de un sistema básico y adaptándolo a las necesidades de cada cliente. Por ejemplo, para una pequeña empresa británica en 1993 el coste de la evaluación y del registro oscilaba entre 1 000 y 2 000 libras esterlinas, y las evaluaciones permanentes entre 500 y 1 000 libras. Una empresa consultiva importante tendría que hacer frente a costes mucho más elevados, según la dimensión y complejidad de la organización. Por consiguiente, la certificación no es una medida que se ha de tomar a la ligera, sino que habrá que examinar meticulosamente sus costes y beneficios. Si los clientes insisten, conviene emplear un sistema de gestión de la calidad para obtener beneficios de la empresa en el mejoramiento de la eficiencia.

Manual sobre la calidad

La documentación fundamental, y la más costosa, es la preparación del manual sobre la calidad, que incluirá el sistema de gestión de la calidad. Esta

Recuadro 28.5 Esquema de un manual sobre la calidad

Temas principales	Subtemas
Política de calidad	Normas Aprobación y revisión Satisfacción del cliente Procedimientos
Organización de la calidad	Responsabilidad de la empresa Responsabilidad individual Auditoría interna
Sistema de gestión de calidad	Definiciones Cuestiones abarcadas
Asunción de cometidos	Determinación de problemas Preparación de un plan de calidad/proyecto Acuerdo con el cliente Examen del contrato Rendimiento/ejecución Terminación y seguimiento
Dirección y administración de la empresa	Perfeccionamiento del personal Cálculo de honorarios Contactos externos Compras
Administración del sistema de calidad	Documentos controlados Registros de calidad Auditoría interna Medidas correctivas Metodologías de la consultoría Satisfacción del cliente
Utilización del sistema de calidad	

preparación tiene que fundarse en manuales sobre procedimientos y normas. El sistema de gestión abarca todos los elementos que permiten a la empresa consultiva aplicar su política declarada sobre la calidad. Se pueden obtener ejemplos de consultores que han elaborado un manual para su propia empresa y que están preparados para adaptarlo a los clientes por unos honorarios adecuados, así como del Instituto de Consultores de Empresas de Londres.

La redacción del manual sobre la calidad debe buscar un equilibrio entre la necesidad de que abarque todos los temas y la de que sea breve. Un exceso de tecnicidad es un problema común. Si bien el sistema de gestión de la calidad debe cumplir los requisitos de la norma, cuantos más procedi-

mientos haya, mayores serán las exigencias de conformidad de los consultores independientes y mayor será el riesgo de una burocracia excesiva. En el recuadro 28.5 se sugiere una lista de los temas de que ha de tratar un manual de calidad.

Elección del órgano de certificación

Los honorarios cobrados por los órganos de certificación son negociables. Como ocurre con los costes regulares de la vigilancia, conviene prestar una particular atención al valor que el cliente obtendrá de la orientación de esos órganos y comprobar que los auditores van a entender a su empresa. Conviene recordar que muchos órganos de certificación han iniciado sólo recientemente la comprobación de las empresas de servicios y profesionales.

Entre otras preguntas sobre los órganos de certificación, cabe mencionar las siguientes:

- ¿Han estado autorizados o prevén que van a estar autorizados para evaluar a empresas consultivas?
- ¿Quién reconoce su certificación?
- ¿Disponen de un programa de atención al cliente?
- ¿Cuáles son sus honorarios?
- ¿Se pueden conocer los *curricula vitae* de sus verificadores de la calidad?
- ¿Pueden proporcionar referencias pertinentes?

El verificador de la calidad comprobará el sistema documentado de la calidad en comparación con ISO 9001 y las directrices aplicables. Es probable que realice una verificación interna y un examen de la dirección, y debe también estar de acuerdo con el alcance del certificado, es decir, qué partes de la empresa (zonas de actividad) se van a incluir. Antes de que se pueda iniciar una comprobación de la conformidad con la norma, se necesitarán registros de tres o cuatro meses basados en el sistema documentado de la calidad.

Empleo de asesores/consultores

El tiempo dedicado a preparar un manual sobre calidad y a poner en práctica un sistema de gestión de calidad suele ser considerable, y una asistencia externa puede aportar conocimientos especializados y recursos valiosos. A menudo es útil que un consultor externo examine el sistema antes de ponerlo a punto para que se evalúe. Conviene señalar los aspectos siguientes:

- antes de emplear a un consultor de la calidad, se deben verificar sus registros y tomar referencias;
- hay que asegurarse de que los consultores trabajen con el personal de la empresa, para que la posesión siga correspondiendo a ésta;
- es necesario asegurarse de que las exigencias no están especificadas en exceso.

Recuadro 28.6 Ocho pasos para obtener una certificación de garantía de la calidad

1. **Familiarización básica** (estudio de la norma ISO 9001, libros pertinentes de orientación e información exhaustiva sobre la calidad)
2. [Facultativo] **Establecer contactos con un asesor** (de no disponerse de expertos internos, considérese la conveniencia de solicitar asistencia de un asesor externo/consultor calificado en la aplicación de sistemas de gestión de calidad)
3. **Decidir la política de la empresa sobre calidad** (indicación de la función de la calidad en el logro de los objetivos de la empresa y de la intención de ésta de mantener un sistema de gestión de calidad)
4. **Concepción de un sistema de gestión de calidad** (documento que contenga un manual sobre la calidad, de preferencia relativamente breve, respaldado por otros manuales de consulta; recuérdese que abarca todos los aspectos de la prestación de servicios)
5. **Establecimiento de contactos con una empresa de certificación** (quizás sea necesario establecer más de un contacto para obtener una cotización competitiva y poner a prueba la comprensión de la organización; obtener sus opiniones sobre el sistema)
6. **Aplicación del sistema**
7. **Verificación interna del sistema** (sirve para confirmar que el sistema se está utilizando)
8. **Realización de una evaluación externa** (la empresa de certificación elegida realiza una verificación independiente del sistema de gestión de la calidad y de su aplicación y conformidad con la norma)

Alcance de la certificación

El sistema de gestión de calidad debe aplicarse a todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios. En la consultoría de empresas, esto incluye los servicios de cualquier subcontratista y del personal de apoyo directamente relacionado con la prestación del servicio. En las empresas mayores y multifuncionales, puede ser prudente experimentar la norma ISO 9001 en algún área determinada de servicios, para poner a prueba su repercusión y reducir inicialmente los riesgos. Sin embargo, esto suscitará problemas, dado que los consultores de otras partes de la empresa tendrán que ser transferidos a cometidos que deberán ajustarse a las normas de la ISO 9001.

Problemas que plantea la concesión de una certificación

Aún es prematuro evaluar el valor real de la certificación de la calidad para las empresas de consultoría (en realidad, también para las demás empresas que proporcionan servicios gerenciales y empresariales). Sin embargo, se está difundiendo la opinión de que una vez superadas las dificultades iniciales se obtienen considerables beneficios en forma de mejoramiento del trabajo y de mayor satisfacción de los clientes.

Algunos de los problemas que han surgido son:

- resistencia de los asociados y del personal que ha dificultado el proceso de aplicación;
- complicaciones y burocracia excesivas;
- falta de cumplimiento de los requisitos de documentación;
- falta de aportación de información sobre resultados y utilización inadecuada de la información, por ejemplo, sobre licitaciones perdidas;
- lentitud en el otorgamiento de autorización a los órganos de certificación para que puedan certificar a los consultores de empresas.

Algunas pequeñas empresas y consultores independientes han manifestado con firmeza la opinión de que las normas de calidad ISO 9001 son excesivamente burocráticas y constituyen una carga innecesaria. Aunque se presta atención a su opinión, es poco probable que se produzcan cambios en las prácticas de certificación en el futuro próximo.

28.4 Mantenimiento de la calidad

Las presiones de clientes y el aumento de la competencia han obligado a los consultores de empresas a prestar más atención a la calidad. La calidad del servicio constituye cada vez más la ventaja competitiva de los consultores. En cuanto a la evolución y la expansión a largo plazo, tanto las empresas consultivas grandes como las pequeñas tendrán que anticiparse a colaborar con los clientes en cuestiones relacionadas con la calidad. Como ocurre con cualquier situación semejante, la aclaración de objetivos, normas, funciones y responsabilidades constituye un primer paso esencial. ISO 9001 contribuye aportando normas que se certifican externamente. Clientes y consultores tienen que compartir el objetivo de lograr un mejoramiento continuo en la prestación de servicios, y contribuir activamente a sostenerlo.

Se debe evitar todo enfoque formalista de la calidad. Existe un peligro real de que algunas empresas se feliciten de disponer y de poder mostrar un procedimiento elaborado, la «burocracia de la calidad», y de que algunos clientes estén indebidamente impresionados por el aspecto formal de la gestión de la calidad. Ningún control ni procedimiento de certificación puede sustituir a la calidad del personal en una empresa profesional, a su preocupación auténtica por los clientes y a su sentido de la responsabilidad profesional.

Las decisiones relativas a la gestión y a la garantía de la calidad y las medidas de mejora adoptadas dependen de la actitud de la empresa y de su determinación a alcanzar normas elevadas. Como ha dicho W. Edwards Deming de la gestión de la calidad total: «no se está obligado a hacerlo: la supervivencia no es obligatoria».

¹ Véase el capítulo 8, «Un programa de calidad de los servicios», en D. H. Maister: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993).

Este capítulo trata de aspectos esenciales de la administración y el control operacional a corto plazo, destacando los métodos e indicadores que ayudan a la empresa consultiva 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.

29.1 Plan de trabajo y presupuesto

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 servi-

- cio, introducción de un nuevo producto, iniciación del trabajo en un nuevo sector, nuevas actividades en el extranjero);
- contratación y capacitación del personal necesario;
 - jubilaciones y separaciones del servicio de los empleados;
 - volumen y orientación de las actividades de promoción y comercialización;
 - 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, reestructuración de la organización, inversiones, etc.);
 - formas en que se podría utilizar con eficacia a los consultores durante el tiempo que no se 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 las posibilidades y dificultades actuales de la empresa consultiva ayuda a determinar las metas profesionales y empresariales que no son una simple extrapolación ni sueños poco realistas.

Presupuesto operativo

El instrumento básico de gestión para 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 cubrir 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 recuadro 29.1 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. El método elegido debe ser congruente con las opciones estratégicas de la empresa.

Si se proyecta un incremento de las actividades y los ingresos, el análisis debe revelar cómo aumentarán los gastos. La empresa consultiva tendrá cier-

Recuadro 29.1 Métodos para lograr eficiencia y mayores beneficios

Esfera de intervención	Logrado mediante
Actividades eficientes	Utilización de personal según su competencia Organización y ejecución de cometidos con eficiencia Aumento de la utilización y eficiencia del personal Ahorros en gastos generales Facturación y recaudación rápida de honorarios
Niveles de honorarios	Aumento de honorarios por servicios prestados Cobro por servicios prestados gratuitamente con anterioridad
Esfuerzos de comercialización	Venta y realización de más trabajos (aumento del volumen) Venta de cometidos más rentables Venta cruzada Comercialización más eficiente
Dimensión y estructura del personal	Contratación de más consultores Aumento del apalancamiento Reducción o sustitución del personal improductivo
Cartera de servicios	Reducción de servicios no rentables Creación de servicios nuevos y más rentables

tamente 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 29.1 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 30.2 (capítulo 30). Los sueldos y otras cifras del presupuesto no pretenden ser, por lo tanto, normas con respecto a la política de remuneración ni para evaluar la estructura de gastos y la eficiencia de una empresa 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 29.2.

Cuadro 29.1 Presupuesto operativo de una empresa consultiva

Partida presupuestaria	\$	%
1. Sueldos profesionales	1 710 000	43,9
2. Servicios y prestaciones sociales relacionados con los sueldos profesionales	340 000	8,7
3. Sueldos del personal administrativo y de apoyo	250 000	6,4
4. Cargas y prestaciones sociales relacionadas con los sueldos administrativos	50 000	1,3
5. Gastos de comercialización y promoción (distintos de los sueldos)	160 000	4,1
6. Alquileres y servicios públicos	120 000	3,1
7. Equipo, muebles, materiales, material de oficina	110 000	2,8
8. Comunicaciones (correo, télex, teléfono)	110 000	2,8
9. Impuestos (distintos de los impuestos sobre la renta)	70 00	1,8
10. Biblioteca, suscripciones, cuotas de asociaciones	80 000	2,1
11. Capacitación y perfeccionamiento del personal	80 000	2,1
12. Otros gastos (viajes, gastos sociales, etc.)	180 000	4,6
13. Gastos generales (3 a 12)	1 210 000	31,0
14. Gastos totales (1 a 12)	3 260 000	83,6
15. Beneficio bruto (antes de deducir los impuestos)	638 000	16,4
16. Ingresos totales (14 + 15)	3 898 000	100,0
17. Gastos factorados a clientes	522 000	13,4
18. Facturación bruta (16 + 17)	4 420 000	113,4

Nota: La partida 1 («Sueldos profesionales») incluye lo siguiente: director (1 x 100 000 \$EUA) 100 000; consultores de categoría superior (6 x 75 000 \$EUA) 450 000; consultores ejecutivos (20 x 55 000 \$EUA) 1 100 000; consultores pasantes (2 x 30 000 \$EUA) 60 000; total 1 710 000 \$EUA.

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 incluso 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 29.1) 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, este grupo incurre en 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 reproducción se pueden considerar como un gasto general o como un gasto directo que se ha de facturar a un cliente particular. 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

Cuadro 29.2 Estructura común de gastos e ingresos

Partida	%
Sueldos del personal profesional (con inclusión de prestaciones sociales)	35-60
Otros gastos	40-60
Beneficios brutos (antes de deducir los impuestos)	10-25
Ingresos totales	100
Gastos facturables	10-30
Facturación bruta a los clientes	110-130

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 (antes de deducir los impuestos) son la diferencia entre los honorarios totales obtenidos y los costos totales en que se ha incurrido 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 (la renta).

Como se indica en el cuadro 29.2, en la mayor parte de los casos el margen de beneficios oscilará entre el 10 y el 25 por ciento 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.

29.2 Vigilancia del rendimiento

La vigilancia del rendimiento operativo 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).

La vigilancia del rendimiento tiene principalmente por objeto introducir mejoras inmediatas, pero sin olvidar sus repercusiones estratégicas. Ayuda a revelar los cambios y las tendencias que influirán a largo plazo en la empresa consultiva, como las modificaciones importantes de la demanda de ciertas categorías de servicios o el aumento de los costes de los servicios de venta en ciertos mercados. Los ajustes en la estrategia de la empresa pueden basarse de ese modo en datos seguros, en lugar de en simples previsiones o estimaciones.

Utilización de la comparación

Es imposible 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 planificadas o proyectadas puede ser reveladora, a 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 excelente o mala dirección de las actividades y de la ejecución del cometido, pero también de cambios del entorno imprevisibles que quedan fuera del control del consultor.

Los datos de otras empresas y cualesquiera normas o promedios del sector deben utilizarse con cautela. La situación y las posibilidades de su empresa pueden ser muy diferentes, al igual que sus objetivos. Aunque es sumamente útil conocer el rendimiento de otros, no hay que sacar conclusiones superficiales y precipitadas de los datos sin comparar los recursos, condiciones y estrategias aplicadas.

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 más arriba se preparan con un desglose mensual de la mayor parte de los datos. La dirección debe detectar cualquier desviación de las normas de la dependencia consultiva, o cualquier tendencia negativa. La dirección tendrá que considerar si es conveniente y factible introducir medidas correctivas inmediatas o si los cambios de los indicadores a corto plazo son indicios de transformaciones a más largo plazo del mercado, la profesión o la propia empresa. El recuadro 29.2 puede ayudar a establecer una lista de control que se adapte a una empresa consultiva particular.

Controles anuales

Todas las relaciones no se prestan a vigilancias y medidas a corto plazo y, por consiguiente, no todas tienen que presentarse cada mes. Una reducción de la reserva de trabajo o una disminución de los ingresos exige la atención inmediata de la dirección y, por este motivo, se necesitan datos mensuales. La estructura básica 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 bruta y/o neta en comparación con los ingresos totales;

Recuadro 29.2 Controles mensuales: Lista de control

- 1. 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.
- 2. 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) o el número de días de comercialización para obtener un cometido o cierto volumen de nuevas misiones (digamos 100 000 dólares). Esto es más exacto si los cometidos varían mucho en extensión.
- 3. Utilización efectiva y presupuestada 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 también si el trabajo está programado de manera adecuada y organizado para llevarlo a cabo sin problemas.
- 4. 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.
- 5. 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.
- 6. Honorarios ganados frente a honorarios presupuestados (cifras mensuales y acumuladas)**
Indicador sintético del índice de realización efectiva del programa en términos financieros.
- 7. 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.
- 8. 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.
- 9. 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.
- 10. 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).

- beneficios por asociado y por consultor empleado;
- 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);
- honorarios no cobrables (deudas sin pagar) como parte de los ingresos totales.

A menudo resulta útil analizar otras relaciones financieras que se pueden calcular a partir de los estados financieros 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.). Además, conviene analizar las tendencias calculando y comparando los datos correspondientes a entre cinco y siete años.

En este caso igualmente el análisis debe revelar las causas y sugerir la prioridad de las medidas futuras. 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 inducir a los consultores individuales a que ayuden a conseguir esas mejoras.

Determinadas relaciones del rendimiento pueden ser calculadas y analizadas *por dependencias* (equipos, departamentos, grupos de servicios, áreas prácticas, etc.) de la empresa. 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.

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 reflejen deficiencias en la comercialización, programación y organización del servicio.

Rendimiento por cometido individual

De manera análoga, es posible calcular y analizar la rentabilidad y algunos otros indicadores del rendimiento *por cometido* (proyectos, productos). Por ejemplo, una empresa consultiva descubrió que la rentabilidad de sus cometidos era mínima. Sin embargo, la mayoría de los cometidos creaban una demanda de programas de capacitación adaptados a la fábrica e inducían a los participantes a organizar seminarios de capacitación con carácter regular. Como estos dos grupos de productos eran sumamente rentables, se consideraba que el resultado global era satisfactorio y la escasa rentabilidad relativa de los cometidos de consultoría plenamente aceptable.

La información sobre el rendimiento de los cometidos ayuda a entender cuestiones tales como la adecuación de fórmulas para el cálculo de honorarios y los niveles de honorarios correspondientes a diversas categorías de tareas, dotación de personal por cometido, empleo de consultores experimentados (y más caros) para actividades de apoyo y supervisión de cometidos operativos, calidad de programación y administración del cometido, diversas partidas de gastos (y costos) que son reembolsables, etc.

La condición fundamental es enmendar los registros y las mediciones del tiempo dedicado por ciertas categorías de consultores a cometidos particulares. Por ejemplo, se puede establecer que los consultores noveles emplean más tiempo del presupuestado debido a la escasa información y orientación de los consultores superiores o a que éstos dedican más tiempo del que estaría justificado por la dificultad de la tarea. Por otro lado, se debe calcular el coste por tiempo (hora, día) de cada categoría (lo que incluye una decisión sobre si se ha de incluir o no una partida para cubrir los gastos generales) ¹.

Utilización del modelo de los beneficios para vigilar el rendimiento

En la sección 23.3 se describió un modelo general de beneficios para empresas profesionales, que se puede utilizar para examinar el rendimiento anual periódico de una empresa, por ejemplo, tal como lo recomienda la Asociación de Consultorías de Empresas (ACME) en sus estudios anuales sobre la información gerencial esencial. El modelo está constituido por un examen sintético de la rentabilidad (beneficios por asociado) y por una información más analítica de los factores esenciales que han influido en la relación beneficio por asociado. En la figura 29.1 se reproduce el modelo ampliado y en el recuadro 29.3 se presentan los indicadores esenciales del rendimiento según los estudios de la ACME.

29.3 Teneduría de libros y contabilidad

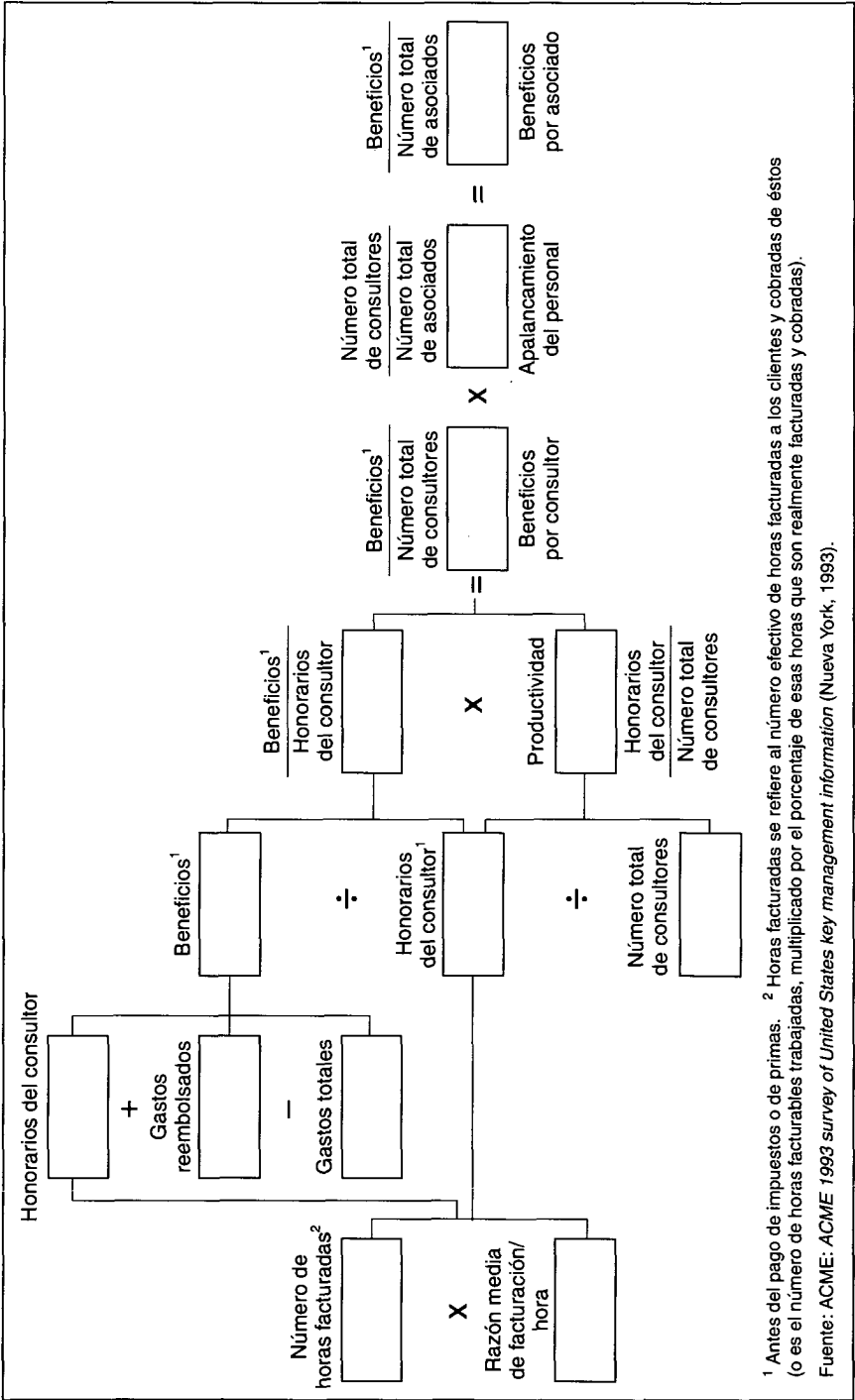
Como cualquier otra empresa, una organización consultiva necesita llevar unos libros y una contabilidad para controlar el aspecto financiero del funcionamiento y aportar la información requerida por la ley. En la presente sección se formularán algunas observaciones sobre los problemas de contabilidad 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 y programas de computadora (véase el capítulo 31) patentados para empresas pequeñas y de servicios profesionales; 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.

Figura 29.1 Modelo ampliado de beneficios para las empresas consultivas



¹ Antes del pago de impuestos o de primas. ² Horas facturadas se refiere al número efectivo de horas facturadas a los clientes y cobradas de éstos (o es el número de horas facturables trabajadas, multiplicado por el porcentaje de esas horas que son realmente facturadas y cobradas).

Fuente: ACME: ACME 1993 survey of United States key management information (Nueva York, 1993).

Recuadro 29.3 Estudios de la información gerencial esencial de la ACME

Cada año la ACME recopila datos de más de 100 empresas consultivas de diversas dimensiones y características técnicas, con carácter estrictamente confidencial. Utilizando el modelo de beneficios de las empresas profesionales, la ACME publica sus estudios anuales en donde figuran indicadores fundamentales correspondientes al año anterior y las tendencias de siete años del rendimiento global. Los indicadores se refieren a la población total de las empresas objeto del estudio y se dividen en cinco grupos:

- volumen de honorarios anuales (menos de un millón de \$EUA, de 1 a 4 millones de \$EUA, de 4 a 25 millones de \$EUA, y más de 25 millones de \$EUA);
- por número de consultores (menos de 15, de 15 a 50, de 50 a 150 y más de 150);
- por especialidad de la consultoría (9 especialidades);
- por número de oficinas en el país (1, de 2 a 5, más de 5).

En los estudios figuran las siguientes *mediciones esenciales del rendimiento*:

1. Beneficios (antes del pago de impuestos o primas) en relación con los honorarios del consultor
2. Beneficios (antes del pago de impuestos o primas) por consultor
3. Beneficios (antes del pago de impuestos o primas) por asociado
4. Beneficios más sueldos de asociados, primas y otras prestaciones en efectivo por asociado
5. Honorarios por consultor (productividad personal)
6. Horas facturadas como porcentaje de las horas totales
7. Días de retraso de las facturas por cobrar
8. Liquidez (activo realizable; pasivo exigible)
9. Apalancamiento (personal consultor por asociado)
10. Consultores por empleado de apoyo
11. Asociados superiores como porcentaje del personal total de consultoría
12. Porcentaje de empleadas por categoría de consultor
13. Número medio de horas facturables por semana (por categoría de consultor)
14. Tasas medias de facturación normal (por categoría de consultor)
15. Distribución del tiempo no facturable
16. Movimiento de empleados.
17. Porcentaje de empleados contratados fuera de la empresa (por categoría de consultor)
18. Remuneración de empleados (por categoría de consultor)
19. Primas pagadas a empleados como porcentaje de la remuneración de base (por categoría de consultor)
20. Propiedad del capital de la empresa (por categoría de consultor)
21. Costes de promoción de la empresa (como porcentaje de los ingresos totales de consultoría)
22. Procedimientos de facturación
23. Estructura porcentual de la declaración sobre la renta de la empresa

Los datos estadísticos incluidos en el estudio aportan «patrones» contra los que se puede medir el rendimiento individual de la empresa consultiva.

Fuente: ACME: *ACME 1993 survey of United States key management information* (Nueva York, 1993).

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 las pequeñas empresas clientes 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.

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 lle-

vase 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 29.1, 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

En la mayoría de los países las empresas consultivas establecidas como sociedades (de responsabilidad limitada) tienen que presentar estados financieros que incluyan:

- el balance;
- el estado de ingresos (cuentas de pérdidas y ganancias);
- el estado de las fuentes y usos de los fondos (estados sobre la corriente de fondos);
- el estado de los superávits;
- 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.

¹ Véase también D. Maister: «Measuring engagement profitability», en *American Lawyer* (Nueva York), julio/agosto de 1994.

² Véase, por ejemplo, M. R. Altman y R. I. Weil: *Managing your accounting and consulting practice* (Albany, Nueva York, Matthew Bender, 1978), o M. C. Thomsett: *Fundamentals of bookkeeping and accounting for the successful consultant* (Washington, D. C., Bermont Books, 1980).

Como existe una amplia variedad de empresas consultivas, esas empresas 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 pretenderá ser un modelo para todas las situaciones. La estructura de una empresa 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.

30.1 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, pero esta elección no es siempre totalmente libre. La legislación nacional incluye a veces reglamentaciones especiales para organizar y explotar servicios profesionales, y/o para las empresas extranjeras. En consecuencia, una empresa internacional de consultoría puede tener que utilizar diferentes formas jurídicas en diversos países. A menos que esté suficientemente familiarizado con las cuestiones jurídicas, el consultor 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 al registro, la tributación, el mantenimiento de registros, la presentación de informes y la 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 común de empresa en los servicios de consultoría y en otros sectores de 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 responsabilidades¹. 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 ciento, 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 y las dificultades que entraña la armonización de las preferencias y los estilos personales de los asociados. 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 trabajar juntas, que tienen concepciones del servicio y de la ética profesionales distintas 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 entidad jurídica 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 y, en algunos países, publicación de esos informes;
- 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 ciento 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) o de asociaciones de empleadores.

En lo que respecta a la utilización de los beneficios (después de deducir 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 (véase la sección 32.4).

Muchas empresas consultivas y de otra índole profesional han mantenido la forma de asociación incluso al expandirse o han seguido estando administradas y comportándose como una asociación, después de haber sido reestructuradas como sociedades anónimas. No obstante, en la actualidad se está rebatiendo este método tradicional. Cuando existen cientos de socios y consultores, las ideas en que la fórmula de asociación se ha basado (respon-

sabilidad no dividida, participación directa y búsqueda de un consenso total en las decisiones esenciales, etc.) son cada vez más difíciles de aplicar. Se plantean otras dificultades para reunir el capital requerido por la expansión y la modernización de los servicios y para hacer frente a las cuestiones de responsabilidad (véase la sección 6.5). Aunque estas cuestiones han sido probablemente más apremiantes en las profesiones contables y jurídicas, muchas grandes consultorías de empresa han comenzado también a buscar otras soluciones distintas de la clásica fórmula de la asociación ².

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.

30.2 Estructuración del personal esencial operativo

Los consultores dedican la mayor parte de su tiempo a trabajar para clientes en cometidos concretos. Normalmente realizan la mayor parte de su trabajo en los locales del cliente y, cuando queda completado el cometido, pasan físicamente a otra organización cliente. En el sistema gerencial de una organización consultiva, los cometidos 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. Los consultores son asignados a esas unidades según ciertas características comunes de sus antecedentes y/o áreas de intervención.

Unidades funcionales (materias)

Las unidades funcionales o técnicas son muy comunes. 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 gestión de la calidad. 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.

Unidades sectoriales

A menudo se establecen unidades sectoriales (por ejemplo, para construcción, actividad bancaria, seguros, 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.

Unidades geográficas

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; estas 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

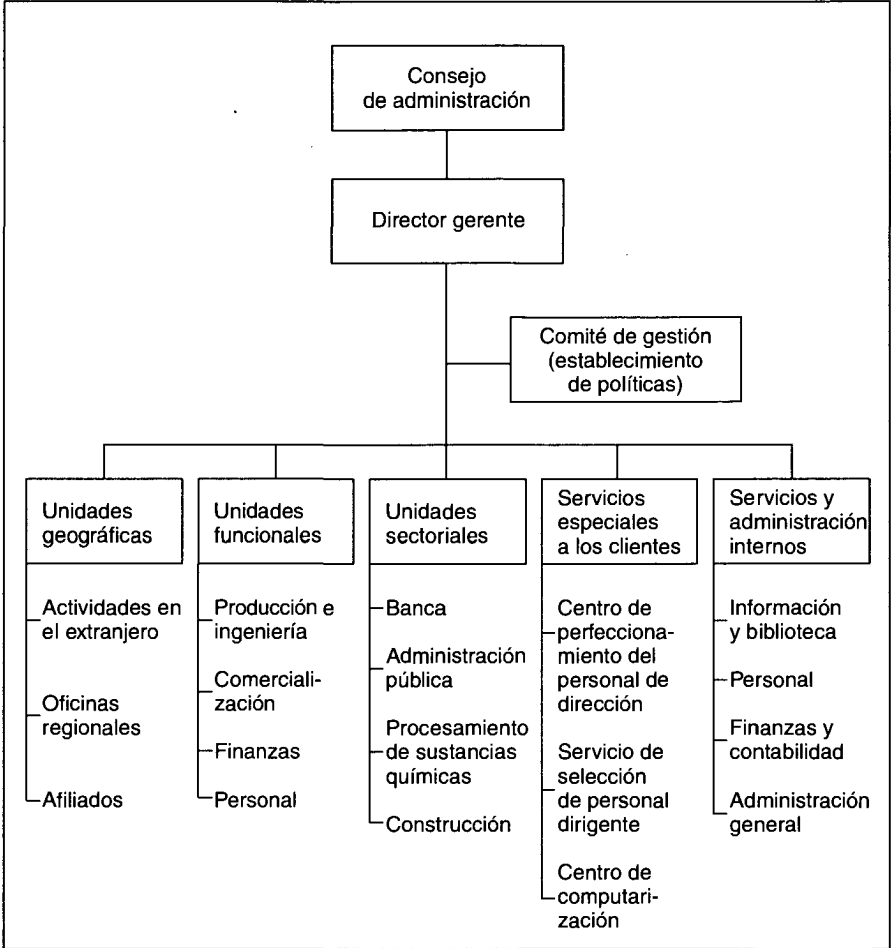
La figura 30.1 muestra una forma general de estructura orgánica utilizada por varias empresas consultivas importantes de diversos países³. En cambio, la figura 30.2 muestra la estructura del personal profesional esencial de una dependencia consultiva que emplea a 29 consultores. Es un ejemplo hipotético 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 un departamento de servicios de gestión de una empresa industrial.

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

Figura 30.1 Organización típica de las compañías consultivas



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.

Habrá que tener presentes los criterios generales relativos al apalancamiento de la empresa (sección 23.3). 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 con 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 25 a 30, como se indica en la figura 30.2.

Otro factor que influye en la expansión es la relación entre especialistas y consultores 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, logística, investigación operativa o franquicia. Por supuesto, es difícil encontrar una demanda constante de estos tipos de servicios en una unidad de menor dimensión.

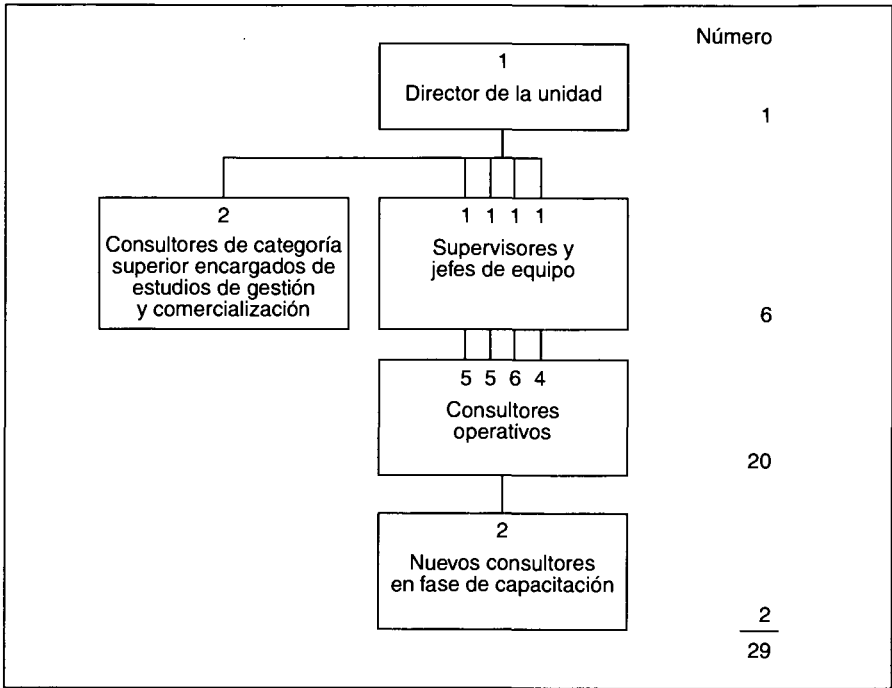
Gestión matricial

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, todos los cometidos no siguen 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 y asume esta responsabilidad de diversas maneras: organizando reuniones técnicas de los consultores de comercialización, dando instrucciones a los consultores antes del inicio del cometido, 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.

Figura 30.2 Personal profesional esencial de una unidad de consultoría



Estructura horizontal

Además 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 (véase también el capítulo 32). 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.

30.3 Organización de la comercialización

La organización eficaz de la función de comercialización es sumamente importante, por las razones indicadas en los capítulos 23 a 25. 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, para la función de comercialización son precisos también ciertos arreglos orgánicos.

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 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 política de formación para la comercialización, 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, o quién será delegado para asistir a un congreso de directores de empresa.

Funciones en la comercialización directa

La comercialización directa de cometidos concretos incumbe normalmente a los asociados o a los directores, que dedicarán del 30 al 100 por ciento de su tiempo a los contactos con los clientes individuales estableciendo nuevas relaciones, 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. Son los «hacedores de milagros» de la empresa. Sin embargo, mu-

chas empresas consultivas prefieren cambiar las funciones, por ejemplo, haciendo a los especialistas en comercialización responsables de la gestión y supervisión de la ejecución de los cometidos.

La comercialización directa exige una excelente coordinación y seguimiento por parte de la dirección superior y/o por los directores de sectores y zonas geográficas de la empresa consultiva. El contacto no coordinado del mismo cliente por diferentes unidades de una empresa consultiva puede dañar la imagen de la empresa. A la inversa, existen múltiples posibilidades de lograr una sinergia dentro de las empresas consultivas compartiendo activamente la información sobre los clientes potenciales y los cometidos y teniendo en cuenta los intereses y las posibilidades de toda la empresa al colaborar con clientes particulares.

30.4 Organización de otros servicios a los clientes

Los dispositivos de la organización destinados a capacitación, investigación, información, documentación, computarización, pruebas y ensayos de productos, control de calidad y otros servicios a los clientes pueden ser permanentes o especiales. Los dispositivos permanentes suelen adoptar la forma de divisiones o centros 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 designado como responsable del nuevo servicio a una persona competente. A continuación se dan dos ejemplos, pero puede haber otros servicios, como se indica en los capítulos 2 y 24.

Dependencias de capacitación

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 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 proporcionando capacitadores, diagnosticando las necesidades y políticas de capacitación de los clientes 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.

Servicios de información y documentación

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. La índole del servicio, con inclusión de la manipulación de los datos recibidos, los archivos, los datos de salida y la difusión de una forma sistemática, justifica el establecimiento de una dependencia separada, estructurada y administrada como un servicio de información profesional.

30.5 Organización de las actividades internacionales

La organización de las actividades internacionales refleja la estrategia de la empresa (sección 24.5). Tiene también en cuenta factores como la frecuencia, la importancia relativa y la tendencia futura prevista de esas actividades, el marco institucional y jurídico en los países en los 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. Así 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 comeditos 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 a 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 ciento o sobre otra base) 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.

30.6 Servicios de apoyo administrativo

Muchos consultores independientes y otras pequeñas empresas consultivas están orgullosos de tener gastos administrativos mínimos porque se ocupan de muchas tareas personalmente, con ayuda del cónyuge, un ayudante a tiempo parcial o un contable. Sin embargo, a medida que la empresa consultiva crece, sus servicios administrativos y de apoyo alcanzan un volumen que justifica un personal permanente y una sólida organización. Fiabilidad, flexibilidad e iniciativa son las cualidades esenciales requeridas, además de la competencia técnica y la discreción. Los consultores que se ocupan de asuntos de los clientes, y que a menudo están ausentes de sus propias oficinas durante largos períodos, deben estar absolutamente seguros de que pueden confiar en sus auxiliares administrativos y otros colaboradores en lo que respecta a men-

sajes, organización de los viajes, contactos de clientes, elaboración y transmisión de informes, búsqueda de información y muchos otros servicios que no pueden o no deben ser prestados directamente por los profesionales.

Personal de oficina

Como la mayoría del personal profesional —es decir, los consultores operativos— puede utilizar los servicios administrativos que prestan sus clientes y son cada vez más los consultores que utilizan sus propias computadoras personales cuando trabajan con clientes, las empresas consultivas sólo necesitan normalmente un reducido número de empleados de oficina en su sede. Cuanto más reducido sea el personal, más necesario será que sus miembros quieran contribuir a la realización de parte del trabajo cotidiano.

En una oficina pequeña, se puede dar empleo al personal siguiente:

- auxiliar administrativo (que puede actuar también como secretario del gerente o del director de la oficina);
- oficial contable/cajero (llevará registros de tiempos y de otro tipo, establecerá facturas de clientes, pagará sueldos y gastos y comprará materiales de oficina, etc.);
- recepcionista/telefonista/mecanógrafa (ayudará a mecanografiar la correspondencia y los informes);
- una o dos secretarías o mecanógrafas más, de ser necesario.

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 administrativo superior o por el director de la oficina.

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 (incluso su declaración sobre la renta) 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.

30.7 Biblioteca y documentación

Se necesita un servicio de información y documentación dinámico y seguro por dos razones principales:

- es preciso reunir información sobre los nuevos acontecimientos en la esfera de la gestión y de la empresa 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.

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.

Servicio de información

El servicio de información está encargado de reunir, extraer, almacenar y recuperar información gerencial y técnica que aparece en publicaciones importantes y otras fuentes. Debe poder actuar a petición (información sobre temas indicados por los consultores en relación con cometidos particulares) y reunir y proporcionar información sistemáticamente sobre determinadas esferas de interés para la empresa y los profesionales independientes. Hace falta un servicio proactivo, que pueda tomar la iniciativa en la determinación de la información y sugerir fuentes útiles a los consultores. Asimismo, es importante que el método sea muy selectivo. Una empresa consultiva no se puede permitir reunir ingentes cantidades de información con propósitos vagamente definidos.

Toda empresa de consultoría debe disponer por lo menos de una biblioteca de consulta de:

- manuales y diccionarios comunes;
- legislación empresarial esencial;
- selección de los mejores libros sobre la gestión en general y sobre funciones y nuevos conceptos gerenciales;
- libros de consulta sobre técnicas especiales;

- libros básicos sobre consultoría de empresas;
- documentación sobre conceptos y metodologías de gestión del cambio, comunicación y capacitación.

Además, las empresas consultivas deberían abonarse a publicaciones periódicas destacadas sobre administración de empresas y actividades mercantiles, determinados boletines de información y en algunos casos también a un servicio de resúmenes analíticos. Aunque algunas publicaciones periódicas pueden ser de circulación general dentro de la empresa, un servicio de información puede elegir y fotocopiar artículos y resúmenes que tengan un interés directo para consultores particulares. La empresa puede asimismo abonarse a los periódicos que regularmente informan sobre cuestiones empresariales o industriales, o utilizar los servicios de un organismo especializado en seleccionar y copiar material publicado 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, informes económicos y estadísticas del Estado, etc. Todo este material aporta una información útil para las reuniones iniciales con clientes potenciales, estudios de diagnóstico y cometidos operativos.

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 donde se indique con claridad la naturaleza y el alcance de la información necesaria para sus tareas prioritarias y mantener el servicio de información plenamente informado de las demandas nuevas y cambiantes de la empresa. Si los consultores no colaboran con sus bibliotecarios y funcionarios de información, no pueden esperar que la información sea pertinente y llegue con rapidez cuando la necesiten.

Manuales internos y materiales de capacitación

En las empresas consultivas asentadas, gran parte de la experiencia y los conocimientos prácticos acumulados está recogida en manuales, guías, listas de verificación y otros materiales relativos a diversos aspectos de las prácticas y procedimientos de la empresa. Algunos de estos materiales se prepararon por primera vez para un cliente, pero pueden tener un interés más general. Deben estar adecuadamente registrados y mantenidos en el centro de información para que los puedan obtener fácilmente los consultores operativos y los recién contratados. Lo mismo se aplica a los materiales de capacitación de la empresa que pueden tener interés para los consultores operativos que participan en la capacitación del personal del cliente o que buscan materiales para continuar su formación.

Biblioteca de informes

El tercer elemento esencial de un servicio de información es la biblioteca de informes. Los informes de estudio, notas, propuestas a clientes, contratos e informes provisionales, finales y de seguimiento tienen que ser clasificados, indizados y archivados. Al aumentar su volumen, se transforman en una utilísima biblioteca de consulta, un auténtico tesoro para toda la empresa. Aunque normalmente no se pueden transferir soluciones completas sin modificar de una situación a otra, los métodos utilizados y los resultados conseguidos aportan ejemplos e inspiración y a veces pueden ser utilizados parcialmente en diferentes entornos. Los informes son asimismo necesarios para la capacitación de nuevos consultores y para la preparación de guías internas y manuales.

La biblioteca de informes debe disponer de un dispositivo eficiente de recuperación de la información, para lo cual hace falta establecer y mantener un sistema de indización. Los informes se pueden indizar por cliente, consultor, sector, país, función operativa, tema dentro de una función o técnica aplicada. En consecuencia, una investigación sobre el trabajo que se ha realizado antes en, digamos, planificación de la producción en la industria de enlatado de alimentos con utilización de tecnología de la información podría dar origen a la extracción de un informe, o a la respuesta de que no se ha realizado ningún cometido de esta naturaleza o de que sólo ha habido un cometido, pero sin aplicación de la tecnología de la información.

Se necesita una visión a largo plazo al optar por un sistema de indización y archivado. Es más fácil comenzar con algo que será aprovechable en un plazo de 20 años que cambiar los informes que se remontan a 20 años atrás de un sistema a otro.

Los informes de los clientes son documentos confidenciales y la biblioteca debe dirigirse 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.

30.8 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. Aunque una «buena dirección» realza la imagen de la empresa consultiva y tiene otras ventajas, como la proximidad a muchos clientes, 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 asociados y otros 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. Los consultores operativos y sus adjuntos necesitan 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.

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 esencial 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 una secretaria o adjunto con otros colegas independientes.

Equipo de oficina

Un equipo de comunicación y de oficina de buena calidad es un elemento importante para una organización consultiva. El equipo de procesamiento de textos y las computadoras personales están ahora fácilmente al alcance de todos los consultores (véase el capítulo 31). El equipo y los programas elegidos deben ser lo suficientemente flexibles para atender a muchos fines, entre ellos el mantenimiento de registros, archivo, contabilidad, facturación, correo electrónico, comunicación por fax, tratamiento de textos, preparación de propuestas a los clientes, 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 fotocopiado e impresión de alta capacidad probablemente sólo estará justificado en empresas donde se reproducen con regularidad grandes cantidades de documentos.

30.9 Organización y coordinación de la gestión general

Organos colectivos

La estructura de la dirección superior de una organización consultiva depende mucho de su forma jurídica. 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. En las asociaciones, las cuestiones de política esenciales se pueden reservar a reuniones periódicas de todos los asociados.

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 y comités de dirección

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. En las asociaciones, el jefe ejecutivo será elegido por un período fijo en las reuniones de los asociados.

El jefe ejecutivo recurre a un comité de dirección de la manera habitual para hacer participar a otros directores o gerentes o asociados superiores designados en el examen de las cuestiones que requieren un debate o una decisión colectiva. Se pueden establecer otros comités para abordar cuestiones como la estrategia, calidad, promoción de la empresa y comercialización o remuneración del personal. Estos pueden ser permanentes o especiales. Como en otras actividades empresariales y organizaciones públicas, existe a veces la tendencia a crear un comité cada vez que un problema no se puede resolver de inmediato o necesita ser examinado en un órgano colectivo. Una proliferación y superposición de comités (y de reuniones de las mismas personas en comités con distintos nombres) no son signos de una gestión eficaz.

La persona que ocupa el puesto superior en la jerarquía será probablemente un consultor de carrera (un asociado superior) con considerable experiencia y talento gerencial. Al llegar a la cima, puede experimentar proble-

mas análogos a los que afrontan los directores de investigación y otros servicios profesionales: debe dejar de pensar y actuar como un técnico para concentrarse en la gestión (véase el capítulo 23). Algunas organizaciones consultivas han contratado a directores generales de fuera, entre personas que han sido excelentes directores de empresas, pero no necesariamente consultores operativos. No existe ninguna regla universal: la competencia y la personalidad del candidato determinarán si puede hacer frente a las dificultades del puesto, aportar una dirección estratégica y reforzar la empresa mediante una coordinación sutil pero firme.

¹ Véase, por ejemplo, D. B. Norris: «To be or not to be —a partner», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 7, núm. 3, primavera de 1993, págs. 46-51.

² Para un reciente examen del problema, véase, por ejemplo, «Partners in pain», en *The Economist*, 9 de julio de 1994, págs. 63-64; y V. E. Millar: *On the management of professional service firms: Ten myths debunked* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1991), págs. 39-44.

³ Adaptado de un diagrama de organización elaborado por un proyecto de investigación de la FEACO.

La tecnología de la información ha pasado de ser una función interna a una posición en la que puede ser explotada por los consultores para que puedan prestar a sus clientes un servicio más amplio y más eficaz. Las técnicas actuales permiten una comunicación más eficaz dentro de las empresas consultivas y dan a éstas la posibilidad de obtener un mayor valor de la información disponible. La clave de la obtención de estos beneficios es el reconocimiento de la nueva función de la computarización en las empresas de servicios profesionales.

31.1 Tendencias actuales

Nuevo alcance de la tecnología de la información

En el decenio de 1970 y principios del de 1980 los costos del equipo, programas y dotación de personal asociados con la prestación de un servicio de computarización eran tales que su utilización sólo se consideraba eficaz en las empresas profesionales más importantes. Habitualmente, las empresas profesionales mantienen un control muy estricto de sus costos internos y, dado el elevado nivel de inversión inicial necesario para instalar sistemas de computadora, la inversión sólo se efectuaba cuando el volumen de trabajo podía justificar el gasto, que constituía una partida importante. En consecuencia, el aspecto destacado de los gastos de computarización residía en los ahorros en los procedimientos y el personal administrativos.

La situación ha cambiado ahora radicalmente (véase también el capítulo 17). Los costos básicos del equipo y de los programas han disminuido, mientras que ha aumentado la potencia. Una computadora personal potente que se puede comprar por menos de 1 500 dólares de los Estados Unidos tiene una capacidad por lo menos equivalente a una computadora principal del decenio de 1970. Por consiguiente, el costo de la potencia ha dejado de ser un obstáculo. Por añadidura, las unidades más pequeñas no requieren el es-

pacio ni el entorno especializado característicos de los sistemas de unidad principal.

Las arquitecturas del sistema han cambiado pasando de unidades centrales que prestaban apoyo a terminales de entrada y salida a *redes de computadoras personales* que se utilizan para tener acceso y manipular datos almacenados en archivos centrales compartidos. Este método, a menudo descrito como un «servidor del cliente», se está convirtiendo en el método preferido de facilitación de sistemas y la mayoría de los nuevos programas tienden ahora a explotar esta infraestructura. Los programas de computadoras personales como las hojas electrónicas y los procesadores de textos son considerados ahora como el método normal de funcionamiento. Los consultores y otros profesionales utilizan esas técnicas como parte de los medios normales de desempeño de su función profesional y, por tanto, aceptan y valoran la capacidad potencial de la tecnología de la información para prestar asistencia en las actividades «internas» y «externas» de la oficina.

La disponibilidad de sistemas constituidos en redes aporta la posibilidad de compartir la información almacenada electrónicamente (datos, textos, imágenes e incluso voz) entre los usuarios. La capacidad de agrupar y procesar esa información de diversas maneras, sin incurrir en gastos generales administrativos adicionales, mejora su valor para la organización. A menudo se dice que la tecnología de la información ha alcanzado un nivel de perfeccionamiento en el que pueden tenerse en cuenta las necesidades de información (como distintas de los datos) de los trabajadores que utilizan esa información.

Esta explotación más amplia se está aprovechando en un momento en el que la necesidad de diferenciar los servicios pasa a ser esencial para que la empresa resulte competitiva, dado que los compradores de servicios de consultoría son ahora muy exigentes y selectivos.

Evolución de los servicios de consultoría

En la última década se han producido cambios importantes en el alcance de los servicios ofrecidos por empresas consultivas individuales. El mercado ya no se divide en sectores separados y la capacidad de efectuar ventas cruzadas de servicios entre múltiples disciplinas dentro de una empresa es un medio importante, porque las empresas tratan de obtener los máximos ingresos al mismo tiempo que frenan los costes de venta. La facilidad de acceso a una información global y la capacidad de intercambiar información electrónicamente han pasado a ser características esenciales de la ventaja competitiva de la consultoría y de otras empresas profesionales.

La información sobre la que se basan las empresas consultivas se ha ampliado rápidamente. Según estimaciones, se prevé que la información utilizada por las empresas se duplicará en los próximos seis años. Los consultores deben estar plenamente informados y, por consiguiente, tienen necesidad de

un acceso fácil, preciso y global a esa información (por ejemplo, nuevas leyes, estadísticas sobre comercio internacional y demográficas y documentación técnica).

La velocidad del servicio ha pasado a ser un factor de diferenciación importante entre organizaciones. Un estudio reciente realizado por un grupo de consultores de Boston mostró que, en todo el mundo, las organizaciones en donde se reconocía que la velocidad del servicio era un factor de diferenciación de las empresas estaban expandiéndose, por término medio, a una velocidad que era el 50 por ciento superior a las que no lo hacían. La tecnología de la información es un componente central en la prestación de servicios mejorados y simplificados. La necesidad de reconocer la importancia de la rapidez de los servicios se aplica asimismo a las empresas consultivas y a su base de clientes.

Por último, se atribuye cada vez más importancia a la adhesión a normas de calidad. Las empresas tienen que instituir programas de gestión de la calidad total o de garantía de la calidad (véase el capítulo 28) como medio de garantizar el nivel actualmente previsto de servicios a sus clientes.

Utilización potencial de la tecnología de la información

Como resultado de estos cambios en la disponibilidad de sistemas y en las demandas de los sistemas facilitados, la utilización de la tecnología de la información forma ahora parte intrínseca del funcionamiento de la mayoría de las empresas consultivas.

Se puede considerar que la computarización se está explotando en tres formas independientes, para:

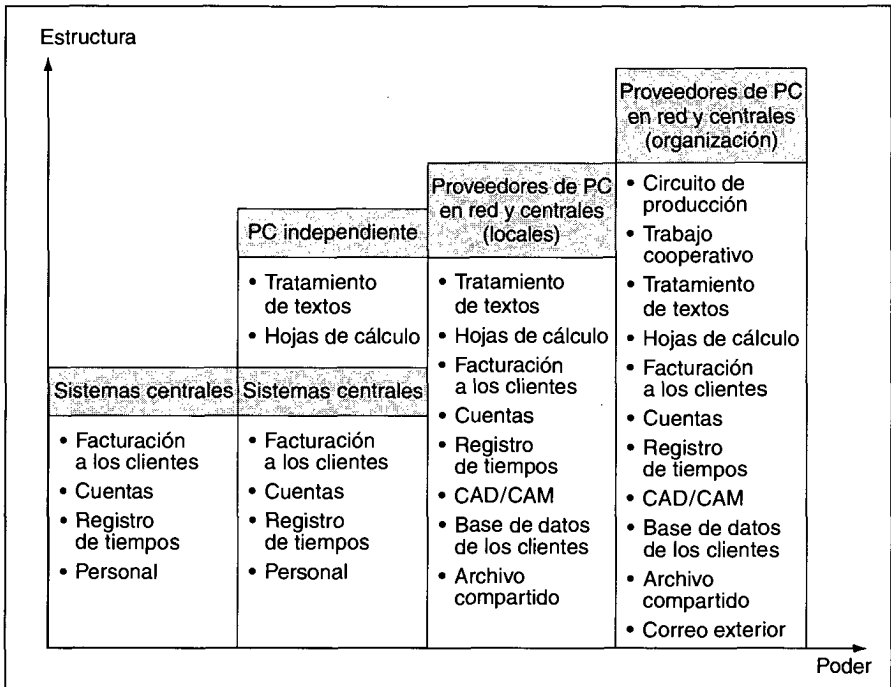
- apoyar la administración de la empresa;
- apoyar la calidad y productividad del servicio profesional;
- mejorar la explotación del mercado.

A continuación, se examinan con más profundidad estas tres esferas y se describen los tipos de sistema adoptados dentro de cada sector de funcionamiento. Por último, al analizar el alcance de la computarización y los beneficios que se derivan de ella, se señalan las cuestiones que deben abordarse para realizar todos los beneficios que se derivan de la inversión en nueva tecnología. Las relaciones entre las estructuras de la tecnología de la información y el campo y la complejidad de las funciones que se desempeñan en favor de los usuarios se ilustran en la figura 31.1.

31.2 Apoyo a la administración de la empresa

La tecnología de la información se utilizó por primera vez en las empresas de consultoría. Al igual que todas las utilidades comerciales anteriores de la tecnología de la información, los sistemas se concentraron en la simpli-

Figura 31.1 La funcionalidad depende de la potencia y la estructura



ficación de los procedimientos administrativos. Los principales sectores generales en que las empresas de consultoría introdujeron sistemas fueron el registro de tiempos y la contabilidad, con inclusión de la facturación a los clientes. Cuando las consultorías concentradas en sectores concretos ofrecían servicios profesionales que requerían el acceso al procesamiento con computadora (por ejemplo, la gestión y valoración de la cartera, y los diseños técnicos), se crearon sistemas de apoyo para atender estas necesidades. Inicialmente los sistemas se confeccionaban a medida para atender las necesidades individuales de cada organización. El mercado ha llegado ahora a una etapa de madurez, y se pueden comprar conjuntos basados en un sistema central «montado», computadoras personales y una red para atender a esas necesidades. Los conjuntos varían por su complejidad y atienden a todos los niveles de necesidad, desde los de una pequeña organización hasta las empresas importantes que desempeñan su actividad a través de múltiples lugares y que prestan servicios en un conjunto de disciplinas distintas. Las funciones descritas a continuación están respaldadas por todos los vendedores principales de conjuntos de sistemas.

Registro de tiempos

Los sistemas computarizados de registro de tiempos varían considerablemente por su grado de perfeccionamiento y alcance. Las funciones básicas apoyadas son:

- registro del tiempo en función del número de puestos de trabajo;
- mantenimiento de registros de trabajos en curso;
- cálculo de costos (cargas internas) y de ingresos en forma de honorarios de un puesto de trabajo.

Además, los sistemas suelen estar ahora perfeccionados para desempeñar muchas de las funciones relacionadas con la gestión de proyectos (cometidos):

- aplicación de gastos directos a un trabajo;
- mantenimiento de estimaciones de recursos por puesto de trabajo individual;
- carga futura de trabajo por puesto y por consultor individual;
- comunicación de excepciones que muestran excesos de puesto de trabajo;
- previsiones de flujo de caja, basadas en el plan de trabajo previsto y en las condiciones de pago de los clientes (mensuales, al final de una etapa, etc.);
- disponibilidad del consultor.

Los sistemas proporcionan a los gerentes y directores un mecanismo global por medio del cual pueden obtener los datos necesarios para medir el rendimiento de la empresa, como se describe en los capítulos anteriores. Los medios por los cuales se obtienen datos cronológicos están cambiando también, al tener los consultores independientes acceso a redes de computadoras personales. Inicialmente, las tarjetas de control de tiempos se agrupaban y eran incorporadas en sistemas de registro de tiempos por los empleados encargados de anotar los datos. La práctica cada vez más común es que los consultores independientes aceptan la responsabilidad de la incorporación de sus tarjetas de control de tiempos en el sistema, utilizando computadoras personales como mecanismo de recopilación de datos y suprimiendo de ese modo la necesidad de una preparación central de los datos. En la actualidad se venden sistemas que ofrecen la posibilidad de incorporar los datos cronológicos en el sistema de registros de dispositivos manuales, como el Organizador Psion, reduciendo así aun más el esfuerzo requerido para captar los datos.

Contabilidad

Se dispone de un amplio conjunto de paquetes de medidas para apoyar los sistemas de facturación del cliente y de contabilidad de la empresa. Como ocurre con los sistemas de registro de tiempos, la complejidad de los sistemas de contabilidad varía mucho. El primer lugar en el mercado lo ocupan los conjuntos interconectados y asociados también con el sistema de registro de tiempos.

Los programas generales modernos se aplican, principalmente, utilizando bases de datos uniformes sobre la industria, por ejemplo, Oracle e

Ingres con respecto a sistemas principales, con productos como Foxpro, Clipper y Access empleados para soluciones basadas en la computadora personal. La ventaja del método es que la estructura de la base de datos permite tener en cuenta la necesidad de una información especial. Esto daría a los usuarios la posibilidad de ocuparse de cuestiones como «¿qué porcentaje de nuestros clientes pertenece a la industria petroquímica y cuál ha sido el valor medio de la tarea y los beneficios sobre las ventas en este mercado en los últimos dos años?».

Todos los tipos principales de facturación son manipulables por sistemas de base de datos, con inclusión de pagos por etapas y de anticipos sobre honorarios. Los sistemas de contabilidad de la empresa pueden atender a todas las exigencias contables de las asociaciones y de las empresas públicas y privadas.

La información en materia de gestión disponible no sólo incluye los informes contables normales, sino que también da la posibilidad de medir la rentabilidad total de un cliente determinado. Esto dará a la dirección la posibilidad de considerar no sólo el beneficio de un trabajo individual, sino también de asignar los costos de las ventas y de mercado al cliente, para obtener un cuadro más completo de las interacciones con ese cliente. Cabe asignar atributos a los clientes individuales, por ejemplo sector industrial más dimensión de la empresa, para poder hacer unos análisis más detallados de las características de los clientes, tanto actuales como potenciales.

Prestación de servicios al cliente

Cuando las empresas consultivas ofrecían servicios a los clientes que necesitaban una utilización intensiva de datos y estadísticas, por ejemplo, los supervisores autorizados que ofrecen asesoramiento sobre la valoración y la gestión de la cartera, los sistemas estaban adaptados a cada empresa consultiva. Estos requisitos disponen ahora del apoyo de conjuntos de programas. La existencia de programas relativamente baratos para apoyar los aspectos mecánicos complejos de esos requisitos han dado a las empresas de menor envergadura la posibilidad de ofrecer servicios para los que antes no podían competir debido al nivel necesario de conocimientos especializados y recursos para efectuar el trabajo manualmente y al costo prohibitivo de los programas confeccionados a medida.

31.3 Apoyo a la productividad y calidad de los servicios profesionales

Este es el segundo sector en el que la explotación de la tecnología de la información se ha modificado radicalmente en los últimos cinco años:

- el acceso a una computadora personal se considera ahora como una

condición normal de cualquier profesional, de la misma manera que se espera que todos los empleados tengan acceso al teléfono;

- la computadora personal portátil permite a los consultores tener acceso a la potencia de la computarización independientemente de su ubicación;
- la disponibilidad de redes colectivas permite que la información se intercambie y que se promuevan métodos de trabajo más cooperativos;
- el alcance de los sistemas que pueden incorporarse en una computadora personal ha mejorado de modo considerable con el aumento constante de la potencia de la computadora.

A continuación describimos los sectores esenciales en los que, mediante la explotación de nuevas tecnologías, las empresas consultivas pueden obtener beneficios importantes.

Tratamiento de textos

Las posibilidades que aporta el tratamiento de textos fueron pronto reconocidas por las empresas consultivas. Las empresas invertían en sistemas de tratamiento de textos para atender las necesidades del servicio central de mecanografiado. Los documentos se escribían a mano y eran tratados por el servicio central de mecanografía o con apoyo de secretarías. El consultor, después de introducir las correcciones en los borradores, los devolvía para que se procesaran. Si bien esas técnicas reducían el tiempo necesario para la preparación del documento definitivo y mejoraban la calidad de este documento, se basaban en la disponibilidad del consultor para introducir cambios en los borradores.

La aparición de la computadora personal permite ahora adoptar un método más flexible y, cada día más, el tratamiento de textos se está utilizando de manera cooperativa. Los trabajos presentados por escrito al centro de mecanografiado son procesados y los archivos que se crean se expiden electrónicamente a los consultores, los cuales introducen modificaciones menores utilizando su propia computadora.

La mayoría de los consultores emplean ahora computadoras personales para elaborar los proyectos de esos informes. Esto tiene una importancia creciente cuando los consultores trabajan lejos de su sede y deben comunicar sus conclusiones con rapidez y cuidando la presentación.

Este método descansa en la compatibilidad entre el programa utilizado en la computadora personal del consultor y el utilizado dentro de la dependencia central de tratamiento de textos. Esto no siempre sucede: los sistemas de la computadora personal pueden no ser compatibles con los sistemas centrales compartidos. Si bien están previstas las conversiones entre productos de tratamiento de textos, no siempre resultan fáciles ni apoyan todo el conjunto de configuraciones disponibles. Muchas empresas consultivas tienen ahora que reevaluar sus métodos de procesamiento de textos para asegurarse

de que se puede establecer una sinergia y una cooperación entre el personal profesional y el personal de apoyo.

Correo electrónico

La aparición del correo electrónico (E-mail) como mecanismo uniforme de apoyo para las comunicaciones y el intercambio de datos crea nuevas formas de trabajo. Los consultores ya no tienen que trabajar a proximidad para preparar documentos que circularán fácilmente entre ellos.

Las empresas pueden explotar el correo electrónico para contribuir al montaje y al examen de propuestas e informes, reduciendo de ese modo el tiempo necesario para trasladar textos, hojas electrónicas, gráficos, etc. entre el personal. Esto contribuye también a mejorar la rapidez del servicio.

Se considera el correo electrónico entre organizaciones como un método normal de comunicación y para muchas organizaciones está convirtiéndose en el método preferido. La compañía petrolífera Esso ha hecho saber que desea, siempre que sea posible, utilizar el correo electrónico como medio de comunicación con sus interlocutores comerciales. Algunos compradores de servicios consultivos solamente emiten invitaciones para presentar propuestas a empresas interesadas que utilizan el correo electrónico, y la disponibilidad de correo electrónico para las comunicaciones entre los compradores y los proveedores constituye ahora, para algunos compradores, uno de los criterios para evaluar una licitación.

El correo electrónico se está utilizando para aumentar la rapidez de la entrega y la rentabilidad de los trabajos. Los despachos de abogados lo utilizan para obtener dictámenes de expertos en cuestiones jurídicas internacionales, directamente de abogados del país de que se trate. Esto ha resultado muy eficaz entre Europa y el Japón, donde las diferencias de tiempo y los problemas de lenguaje son tales que las comunicaciones telefónicas resultan problemáticas. En los casos en que las empresas consultivas actúan en el sector de la tecnología de la información, los sistemas diseñados en Europa y los Estados Unidos se están construyendo en diversas partes de Asia, utilizando la mano de obra localmente disponible. Todas las comunicaciones se realizan mediante el correo electrónico.

Procesamiento de la imagen

El costo de los sistemas de transmisión de la imagen se ha reducido tanto que los consultores están considerando la conveniencia de utilizar el procesamiento de la imagen dentro de sus propias organizaciones. El principal sector de aplicación es el del mantenimiento de los archivos de los clientes. Los documentos de papel creados por los clientes exteriores son examinados en el sistema de archivo del cliente e indizados junto con los documentos electrónicos de creación interna o facilitados por correo electrónico o por cualquier otro mecanismo de transferencia de archivos. El acceso al equivalente

del «archivo de papel» completo puede ponerse luego a disposición electrónicamente.

Las ventajas de esos sistemas residen en:

- la mayor seguridad que aportan, dado que los archivos no se pierden nunca;
- la posibilidad de obtener un acceso múltiple a un único archivo, lo que permite que varios miembros de la empresa trabajen de modo simultáneo con los mismos archivos;
- la posibilidad de tener en cuenta las exigencias de la gestión de registros automáticamente.

Estos servicios contribuyen a que las empresas aspiren a obtener el reconocimiento de la calidad con normas como la ISO 9001 o su equivalente nacional. Las empresas consultivas pueden mostrar que toda la documentación se mantiene y archiva de una manera segura y fácilmente accesible.

Se obtienen ventajas adicionales, cuando el procesamiento de la imagen se realiza por medio del *reconocimiento inteligente de caracteres* (RIC). Con el empleo de esta técnica, las imágenes de documentos escritos a máquina (e incluso algunos escritos a mano) se transforman en un formato para tratamiento de textos. Una vez que el documento está en ese formato, se puede consultar de la misma manera que los documentos de creación interna. Los despachos de abogados están utilizando ampliamente este medio en los procedimientos de «descubrimiento» y también en la esfera de la contabilidad forense.

Programas sobre el flujo de trabajo

Aunque las empresas consultivas no los utilizan todavía con amplitud, los programas sobre el flujo de trabajo tienen la posibilidad de ser útiles en muchas de las esferas administrativas de la actividad consultiva. Estos programas se suelen utilizar junto con el tratamiento de textos, el correo electrónico y el procesamiento de imágenes. La técnica permite la automatización de los procedimientos administrativos que se han de aplicar en el área de apoyo. Entre otros ejemplos de sectores en los que organizaciones públicas y privadas ya están utilizando el flujo de trabajo, y en los que las empresas consultivas podrían obtener ventajas, figuran los siguientes:

- personal (gestión de solicitudes de empleo);
- contratos (verificación de cláusulas de contratos y establecimiento del contrato);
- producción y aprobación de informes;
- aprobación de gastos.

La tecnología descansa en la existencia de una infraestructura de oficina eficaz, dado que suele agrupar elementos como el tratamiento de textos y el de formularios, y explota el correo electrónico para las transferencias entre

los usuarios. Su introducción está, por tanto, estrechamente vinculada con la existencia de terminales de computadoras personales y de redes eficaces.

Correo vocal

Cuando los consultores están a menudo lejos de sus oficinas, el correo vocal puede constituir un medio valioso para mantener el contacto y también para asegurarse de que la información se puede difundir con rapidez y eficacia. En la actualidad, son pocos los sistemas de correo vocal que están integrados con la tecnología de la información basada en la computadora personal. Sin embargo, se están produciendo rápidos cambios. Los sistemas funcionan como un «teléfono de respuesta» perfeccionado que permite: 1) enviar mensajes, 2) enviar respuestas a los mensajes y 3) transmitir por radio los mensajes o enviarlos a listas de distribución predeterminadas.

Como los sistemas se aplican a través de la red telefónica, se puede tener fácil acceso a ellos sin recurrir a una tecnología complicada. Los consultores pueden entrar en los sistemas de manera idéntica desde la oficina de un cliente, un hotel o su propio hogar.

Fuentes de información externas

Los consultores tienen necesidad de poder realizar sus investigaciones rápidamente y con eficacia. Ahora se dispone de servicios de proveedores de información externos que ofrecen la posibilidad de realizar la investigación sin necesidad de que un bibliotecario común efectúe todas las búsquedas dentro de la organización o de que el consultor visite personalmente una biblioteca o un centro de información. El alcance de los sistemas es amplio y se está expandiendo. Entre los temas sobre los que un servicio de información de línea puede aportar información figuran, entre otros, los siguientes:

- legislación europea;
- innovaciones de la tecnología de la información;
- rendimiento de las empresas;
- cifras del comercio internacional;
- cualquier mención en la prensa de temas concretos (utilizando la palabra clave y técnicas de reconocimiento inteligente de caracteres).

Productos de apoyo profesional

Además de los productos de oficina comunes antes descritos, se están creando sistemas para atender las necesidades de empresas consultivas especializadas.

Los *sistemas de información geográfica (SIG)* son utilizados por consultores ambientales y de estudios de mercado. Los sistemas permiten vincular los datos con emplazamientos geográficos concretos y analizarlos en la forma

requerida. Por ejemplo, recurriendo a un SIG para vincular la información demográfica con información sobre la red de carreteras, los consultores pueden asesorar sobre los emplazamientos de instalaciones tan diversas como establecimientos de venta al por menor y hospitales. Los sistemas y sus datos conexos son comparativamente caros de obtener y de mantener, al depender su valor de la amplitud de la información de base geográfica relacionada con el sistema. En consecuencia, los servicios tienden a ser facilitados por organizaciones especializadas a las que los consultores compran la información necesaria y los análisis correspondientes.

También se dispone de programas perfeccionados de *diseño asistido por computadora* (DAC) que se utilizan con computadoras personales. Cuando los consultores trabajan en la esfera técnica, de diseño o logística, esas técnicas son muy utilizadas y se consideran ahora como el método normal de funcionamiento. El producto final se entrega al cliente por vía electrónica.

Las empresas de estudios de mercado están también recurriendo a computadoras de bolsillo y a técnicas de codificación de barras y de reconocimiento inteligente de caracteres para poder reunir datos del público en general rápidamente, con precisión y sin incurrir en los gastos relacionados con la transferencia o información desde cuestionarios impresos hasta sistemas de análisis con computadora.

Como ya se ha mencionado cuando se analizaron los sistemas de transmisión de imagen, el empleo del reconocimiento inteligente de caracteres permite que las imágenes se plasmen en un formato de tratamiento de textos. El texto puede luego consultarse utilizando el *recuperador de textos libre*, que permite efectuar búsquedas en el archivo de textos a partir de un conjunto especificado de caracteres que se encuentran en cualquier parte de los archivos. Los consultores han utilizado este servicio de múltiples maneras:

- en las empresas de contabilidad y de asesoramiento financiero, la técnica se ha utilizado para tener acceso a datos relacionados con quiebras que se sospecha son fraudulentas mediante la posibilidad de buscar cualquier mención de entradas concretas (nombres, valores) o una combinación de esas entradas;
- las técnicas de reconocimiento inteligente de caracteres se emplean asimismo cuando los consultores están prestando asistencia para el lanzamiento de sociedades en el mercado de valores; la capacidad del programa para detectar «correspondencias cercanas» puede utilizarse para determinar aplicaciones múltiples y fraudulentas;
- cuando se aplica a la documentación interna (informes, propuestas, actas de reuniones de ventas) de la empresa, el reconocimiento inteligente de caracteres puede emplearse para lograr una descripción completa de todos los tratos con un cliente o industria particular.

Con todo el conjunto de productos y técnicas descritos, la tecnología de la información ha pasado de ser un mecanismo de apoyo a las funciones administrativas a un campo en que su explotación permite modificar de

manera radical el contenido del trabajo de los miembros profesionales de la empresa.

En las organizaciones en donde los sistemas de oficina no se explotan plenamente, se están obteniendo beneficios tangibles al modificarse la relación entre personal profesional y personal de apoyo. La introducción de sistemas avanzados de ofimática, junto con un método revisado de trabajo, permite mejorar la relación entre personal profesional y personal de apoyo en hasta un 50 por ciento, en función de la eficacia de la estructura inicial y de los métodos de trabajo. La mejora de esta relación puede producir un considerable efecto inmediato en la rentabilidad de una empresa consultiva.

31.4 Información para la comercialización de servicios

En las secciones anteriores se ha visto que las técnicas de la información, como el reconocimiento inteligente de caracteres y la recuperación libre de textos, están concentrando la atención en el mejoramiento del funcionamiento de procesos y procedimientos internos de las empresas consultivas. En la presente sección examinamos la utilización de estos medios para aumentar las capacidades de comercialización y venta de los consultores.

Una vez instalados los sistemas descritos, se dispondrá de una valiosa infraestructura de información. Los sistemas de contabilidad administrativa y facturación proporcionan información sobre los clientes actuales y las actividades de venta que se están realizando. Al mismo tiempo, los sistemas de oficina utilizados para prestar apoyo a los consultores profesionales dan la posibilidad de conseguir información con eficacia y de difundirla a través de toda la empresa.

A estas técnicas se pueden ahora añadir los productos de acceso a la información, que están siendo explotados por las grandes organizaciones de consultoría. Al aunar las bases de datos a esos productos, se puede proporcionar un fácil acceso y difusión a la información estructurada y no estructurada, alentando de esa manera la explotación en común de la información. Los usuarios pueden tener acceso a los detalles de todos los trabajos realizados, las propuestas presentadas y las reuniones de comercialización celebradas con un cliente concreto. Como resultado de ello, las reuniones con los clientes se pueden llevar a cabo con pleno conocimiento de todas las cuestiones relacionadas con la posible venta.

Al combinar la información relativa a los clientes de un sector concreto del mercado, se pueden determinar las tendencias en función de los productos esenciales, modalidades de compra y otros elementos análogos. Esta información se puede utilizar para concentrar los esfuerzos de comercialización en los sectores esenciales de las necesidades de los clientes. Además, la información relativa a cualquier cuestión derivada de un trabajo puede com-

partirse rápidamente, la atención se puede concentrar en la experiencia de otros consultores y los problemas se pueden resolver antes de que se transformen en una grave dificultad.

Una vez que se han instalado las infraestructuras técnicas y que los consultores han comprendido las ventajas potenciales que pueden obtener de compartir y explotar la información, la utilización de esos sistemas se intensificará en el sector de la consultoría.

Por otro lado, cada vez se obtienen más contratos por medio de un proceso de licitación competitiva. Las exigencias de los clientes, con respecto a la calidad de las propuestas y presentaciones, aumentan constantemente. Los consultores deben explotar la tecnología para entregar materiales de venta y comercialización eficaces:

- El procesamiento avanzado de textos y la publicación en la propia empresa con ayuda de computadora, con la unión de textos y gráficos, se están utilizando para mejorar las propuestas y los informes.
- Los programas generales de diseño se emplean para presentaciones con diapositivas e informes.
- Los sistemas basados en la computadora personal están sustituyendo a las diapositivas de 35mm como medio de presentación.
- Los resultados definitivos de un diagnóstico o de otra clase de estudios consultivos pueden recurrir a un vídeo interactivo. Por ejemplo, en la planificación de la disposición de una instalación, y en los asesoramientos sobre arquitectura y medio ambiente, se pueden crear modelos «activos» de nuevas estructuras para evaluar su impacto.

31.5 Obtención de beneficios

La computarización puede ahora desempeñar un papel central en las empresas consultivas y convertirse en una fuerza motriz importante en la reducción de gastos generales, mejoramiento de la conversión inicial y generación de cometidos de extensión. Para que esta función se desempeñe plenamente y los beneficios sean máximos, es preciso ocuparse en el plano de la empresa de la gestión y promoción de la computarización. La tecnología de la información aporta un valor independientemente de la dimensión de la empresa consultiva. No obstante, las prioridades cambian. En la presente sección se examinan las cuestiones de eficacia y gestión que afrontan las empresas de más envergadura. La sección 31.6 concentrará la atención en los sectores en los que las pequeñas empresas consultivas y los consultores independientes pueden sacar partido de la tecnología de la información.

Reconocimiento de la computarización como un activo de la empresa

Hasta la fecha en muchas empresas de servicios profesionales, los gastos en computarización se han fragmentado a través de los ámbitos separados de

responsabilidad. Los beneficios fundamentales que pueden obtenerse de esa tecnología proceden de la capacidad para tener acceso a información e intercambiarla a través de las disciplinas y de los sectores de actividad de la empresa. Sin embargo, a menos que se dé una orientación central, se pueden efectuar inversiones importantes con las que se obtengan escasos beneficios, al surgir problemas relacionados con la compatibilidad, posibilidad de conexión e integridad de datos, o la interpretación, propiedad y gestión. Es necesario instalar mecanismos de administración de la empresa para velar por que las directrices centrales se apliquen con el fin de que las inversiones en equipo físico y programas aporten todos sus beneficios potenciales.

El grado en que se explota la tecnología de la información dependerá de la dimensión y la índole de la empresa consultiva. En la figura 31.1 (pág. 734), ilustramos los tipos de aplicación que cabría prever en empresas de diferente tamaño.

Gestión empresarial

La gestión y administración de la tecnología de la información deben considerarse como una exigencia de la empresa:

- se debe establecer un *mecanismo* para que los recursos disponibles se concentren en las esferas de mayor necesidad, en lugar de satisfacer automáticamente, una por una, las de los usuarios que muestran un gran interés personal por la tecnología de la información;
- se debe asignar la *responsabilidad* de la distribución de fondos y se debe establecer un mecanismo como garantía de que las razones y la justificación de los proyectos son claras, inequívocas y convenientes dentro de la organización;
- se debe formular una *clara estrategia de tecnología de la información* para que la organización aplique los sistemas de manera coordinada, posibilitando el crecimiento y la optimización de los beneficios;
- las *políticas de capacitación* y los programas de la empresa deben proporcionar los conocimientos especializados requeridos y estimular el interés de todos los consultores en el empleo de la tecnología de la información.

Para alcanzar estas metas, las grandes empresas consultivas están adoptando el *método del grupo o comité de dirección* con el fin de administrar la tecnología de la información. Se establece un grupo de dirección dentro de la dirección superior de la organización. Su presidencia corresponde al nivel de comité de administración o dirección y representa a los grupos usuarios principales y a las funciones administrativa y financiera.

El grupo de dirección está encargado de:

- acordar la dotación de personal en presupuestos globales de tecnología de la información;
- convenir las prioridades de trabajo y planes generales;

- actuar como junta del proyecto para las actividades realizadas (o para delegar la responsabilidad del proyecto en un nivel inferior, según la dimensión del proyecto);
- lograr que los intereses de la tecnología de la información estén representados en la junta.

El jefe de la unidad (departamento) de tecnología de la información de la empresa debe informar a este grupo de dirección. Se nombra un director de todos los proyectos realizados, con la responsabilidad de informar sobre los progresos logrados a la junta encargada del proyecto. El director del proyecto no tiene que proceder forzosamente del departamento de tecnología de la información. Según la índole del proyecto, puede ser un usuario de categoría superior, un miembro del personal de tecnología de la información o incluso un consultor externo. Todos los directores de proyectos informan a la junta de proyectos y el jefe de tecnología de la información debe integrar asimismo este mecanismo de presentación de informes.

Prestación de apoyo

Una vez que los sistemas de computadoras pasan a ser parte esencial de los métodos de trabajo cotidianos de los consultores, deben ser respaldados, mantenidos y promovidos en función de las necesidades. La necesidad de disponer de conocimientos técnicos internos tiene que reconocerse. Cuando los sistemas se compran como programas generales distintos y se instala un intercambio mínimo de información, se necesitan escasos conocimientos especializados internos. Sin embargo, las disciplinas y los conocimientos necesarios para proporcionar acceso integrado a todos los sistemas administrativos, de oficina y los sistemas avanzados de los grupos de vigilancia de una empresa no son conocidos por la mayoría de los consultores. Es necesario disponer de apoyo técnico para que los sistemas puedan ser utilizados por todo el personal, independientemente de su emplazamiento y de los niveles individuales de conocimientos de tecnología de la información.

Llegados a este punto, se debe hacer una advertencia. En muchas empresas los consultores profesionales han tenido durante muchos años que actuar como su propio «gurú» de tecnología de la información, restando esfuerzos a sus principales actividades de consultoría. Esos conocimientos prácticos se conservan ahora celosamente. Se ha tropezado con la oposición de los profesionales que consideran poco útil ajustarse a las normas de la empresa y desean seguir funcionando aislados, utilizando sistemas elegidos sobre la base de las preferencias personales.

Este problema se puede afrontar de tres maneras:

- mostrando al consultor independiente los beneficios de la adopción de un método colectivo;
- velando por que la adopción de las normas centrales ofrezca algunas ventajas personales al consultor, por ejemplo, la obtención automática

de los datos personales, o el asesoramiento técnico y el respaldo hasta ahora no obtenibles;

- proporcionando una capacitación individualizada, la satisfacción flexible de las necesidades particulares de cada consultor y las formas preferidas de aprendizaje.

Protección del carácter confidencial

Además de estas cuestiones internas, hay que abordar un problema externo. Las técnicas de computarización pueden, en teoría, poner la información fácilmente a disposición a través de una organización. Por ese motivo, es necesario abordar la cuestión de la necesidad de respetar el carácter confidencial de los datos. Las empresas consultivas deben demostrar que sus sistemas pueden mantener el carácter confidencial de la información. Esto es esencial si, por ejemplo, se está facilitando asesoramiento financiero a más de una compañía cliente. Los consultores deben poder determinar los posibles conflictos de intereses y evitarlos velando por la seguridad, el carácter reservado y la integridad de la información proporcionada por sus clientes.

Cuando se aplica con perspicacia y se utiliza como un recurso colectivo importante, la computarización tiene ahora la capacidad de ser un factor fundamental de diferenciación, dando a las empresas consultivas la posibilidad de ofrecer un servicio compacto, rentable y plenamente informado a una base de clientes cada día más amplia.

31.6 Tecnología de la información en pequeñas empresas de consultoría

Las empresas pequeñas de consultoría no necesitan sistemas complejos, pero sí una tecnología de la información suficiente para que puedan presentarse y actuar de manera tan profesional como sus competidores de más envergadura. Actualmente, con el surgimiento de la computarización de bajo costo, esto es muy posible. A continuación damos algunas indicaciones de lo que se podía conseguir en 1995. Como la tecnología de la computadora está constantemente cambiando, el lector debe obtener la mayor información posible antes de adoptar una decisión.

Ninguna pequeña empresa consultiva puede sobrevivir sin la tecnología de la información, pero no necesita gastar una fortuna. El equipo y los programas que aquí se describen se pueden obtener por entre 3 000 y 6 000 dólares de los Estados Unidos (precios de 1994-1995).

Necesidades básicas de equipo físico y programas

Equipo físico básico. Se debe otorgar una prioridad inicial a una computadora de mesa que proporcione la potencia y la calidad de los gráficos

deseadas; más tarde, es probable que una computadora personal resulte útil. Un consultor que realiza un gran volumen de tratamiento de textos y otros trabajos de computadora fuera de su oficina puede comenzar con una computadora portátil o adquirir ambas.

Un comerciante independiente debe poder asesorar sobre la dimensión y capacidad de diversas máquinas, sus sistemas operativos, sus ventajas, etc. El equipo físico actual comprende una unidad central de proceso (UCP con una capacidad mínima de 486 DX 50 si se opta por Intel), memoria dinámica (un mínimo de 8 a 16 megabytes está pasando a ser necesario), una pantalla para representar gráficos, un tablero, un ratón y espacio para el almacenamiento en disco permanente (cientos de megabytes). El mercado ofrece tres tipos de equipo físico —los PC basados en Intel de numerosos suministradores, el Apple Macintosh y diversas computadoras basadas en el sistema operativo Unix (que es menos frecuente y absorbe aproximadamente el 10 por ciento del mercado total).

Sistemas operativos. Todas las computadoras tienen un sistema operativo. Para las computadoras personales hoy es posible elegir entre MS-DOS o MS-Windows (los más comunes), OS/2 o alguno de los sistemas operativos Unix como SCO o Solaris. La Macintosh utiliza el sistema 7; otras computadoras utilizan la versión de Unix que corresponde al equipo físico, verbi-gracia, OSF/1 para las máquinas DEC.

Interfaces gráficos de los usuarios. El modelo actual es un interfaz gráfico de los usuarios con ratón. Proporciona un entorno favorable al usuario que es intuitivo y más productivo que los interfaces anteriores basados en los caracteres. Se debería recordar que en la máquina se utilizarán conjuntos de programas de diferentes proveedores, por lo que éstos deben ser compatibles con el sistema operativo elegido y el interfaz gráfico del usuario. Se debe pedir a un especialista independiente que asesore sobre los pros y contras de diferentes máquinas, sistemas operativos, interfaces gráficos de usuario, etc., para adecuarse a las necesidades específicas del consultor. Obtener asesoramiento de otro consultor de empresas puede ser útil, pero existe el peligro de una desviación debida a los hábitos y preferencias personales, y a una información incompleta.

Impresión. Una impresora láser que permita la producción de documentos de calidad es imprescindible y no se debe escatimar en la inversión.

Explorador. Un explorador (scanner) no es esencial, pero puede ser útil para «leer» documentos directamente en la computadora. Los primeros no eran muy seguros, pero están mejorando constantemente. Si se decide a comprar uno, le aconsejamos que pague una suma adicional y obtenga un explorador plano. Los exploradores de bolsillo son bastante baratos, pero menos eficaces.

CD-ROM. Un lector de CD-ROM, de doble velocidad o mejor, es un aditivo del equipo muy útil. Muchas bases de datos amplias ya se pueden obtener a bajo precio en CD-ROM y el campo de utilidades de la tecnología de CD-ROM se está ampliando muy rápidamente.

Cuestiones de compatibilidad y elección del consultor

La elección del puesto de trabajo de la computadora y del sistema operativo limitará la elección de los conjuntos de programas futuros y el equipo físico adicional. Probablemente 100 consultores utilizan computadoras personales por cada 10 que utilizan una Macintosh y uno que utiliza una computadora Unix; no obstante, puede haber excepciones en ciertos campos de la consultoría. Por ejemplo, sería de prever que se utilizara una Macintosh en la esfera de las publicaciones y sistemas Unix en la industria petroquímica.

El consultor debe elegir los conjuntos que desea utilizar. Las necesidades básicas de las pequeñas empresas consultivas estriban en el tratamiento de textos, una hoja electrónica para la gestión de los datos, y gráficos, principalmente para diapositivas de retroproyector. Un programa para la publicación en la empresa con computadora será valorado por quienes desean producir sus propios folletos y entregar a su imprenta una copia lista para la reproducción fotográfica. Estos programas deben ser compatibles, ya que se deseará transferir los datos entre ellos. Vale la pena asimismo considerar las normas de tecnología de la información utilizadas para sus clientes principales, que quizá deseen utilizar los materiales creados por su empresa, y viceversa.

Con este equipo, una empresa consultiva pequeña puede fácilmente competir con empresas más importantes en la utilización eficaz de la tecnología de la información y producir una documentación muy profesional sin efectuar una inversión enorme en tiempo y dinero.

Computarización administrativa

El equipo ya comprado y el programa de hojas electrónicas pueden utilizarse para la preparación de presupuestos básicos, contabilidad y gestión del flujo de caja. Para la gestión de registros de clientes, el consultor necesitará además comprar un programa de base de datos (basta con alguno sencillo). Esto le permitirá llevar registros de los clientes y facilitará el acceso a ellos.

A las empresas consultivas más importantes, es posible que les resulte útil comprar un pequeño programa de contabilidad, pero para las empresas más pequeñas, no valdrá la pena hacer el gasto dado los problemas que ocasionará. La facturación puede realizarse utilizando programas de tratamiento de textos y hojas electrónicas o programas de base de datos para su registro. El flujo de caja se puede administrar utilizando la hoja electrónica. Consideramos que esto permite efectuar controles suficientes.

Comercialización

Encontrar clientes constantemente resulta muy difícil para las pequeñas empresas cuyos recursos suelen estar distribuidos para realizar el trabajo corriente, y por otra parte, la falta de una gestión adecuada de la generación de

nuevos cometidos provoca «lagunas» en el plan de trabajo. A este respecto, la computadora puede ser esencial. Por ejemplo, utilizando un programa, el consultor crea una base de datos de, digamos, 100 clientes potenciales. Luego emplea a un vendedor por teléfono, bien instruido y capacitado, cuya tarea consiste en hablar con esos clientes potenciales cada mes y buscar trabajos. La base de datos se actualiza constantemente, incorporando nuevos clientes potenciales y eliminando los clientes potenciales menos interesantes.

Comunicación

Si se desea establecer una conexión con redes externas de telecomunicaciones, la computadora debe estar dotada de la potencia necesaria y de un módem. El módem y su programa permiten que la computadora se conecte con servicios electrónicos públicos y privados a través de líneas telefónicas públicas. Algunos módems pueden enviar y recibir fax.

A la mayoría de las pequeñas empresas consultivas no les resulta práctico explotar su propia red, pero numerosos proveedores de servicios como Internet o CompuServe ofrecen servicios de correo electrónico «en línea» de alcance mundial, y acceso directo a las bases de datos financieros y de otra índole, a precios abordables. Vale la pena investigar esos sistemas, ya que constituyen un medio barato y rápido de tener acceso a datos y de transferirlos a cualquier distancia.

PARTE V

PERFECCIONAMIENTO DE CONSULTORES
DE EMPRESAS Y LA PROFESION
DE CONSULTORIA

En las partes precedentes 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 su vida laboral.

32.1 Características personales 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 ¹. 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 técnico-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 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 del mismo, 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 necesaria, 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 (véase también el capítulo 6).

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.

Cómo se han de interpretar estas exigencias

En el recuadro 32.1 se resumen en forma telegráfica las aptitudes intelectuales y atributos personales esenciales de un consultor de empresas.

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.

32.2 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.

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 cinco a diez años), pero esto ha cambiado en los últimos años. Algunas organizaciones consultivas importantes han comenzado a contratar de un 30 a un 50 por ciento 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. Los ejecutivos de las empresas clientes y consultivas suelen estar de acuerdo en que contratar a jóvenes consultores sin experiencia no es lo ideal, pero no ven ninguna otra solución.

Recuadro 32.1 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 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) Ética e integridad

- 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.

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.

No obstante, por regla general, la mayoría de las empresas consultivas tratan de evitar la contratación de nuevo personal en el nivel superior (asociado). En la consultoría se hace hincapié en ciertos métodos de trabajo y modalidades de comportamiento y a algunas personas les puede resultar difícil aprenderlos y asimilarlos pasada cierta edad y en un nivel elevado de antigüedad. Por otro lado, no es fácil adaptarse a la cultura y estilo de una empresa. El límite superior de la contratación tiende, por tanto, a oscilar entre los 36 y los 40 años. Por supuesto, si una persona decide abrir su propia oficina de consultoría privada, puede hacerlo en cualquier momento de la carrera. Existen ejecutivos de empresas y funcionarios públicos jubilados que inician la consultoría a la edad de 55 a 60 años. Algunos gerentes que pierden su trabajo por causa de reducciones de personal han optado por pasar a la consultoría, en diversas etapas de sus carreras, en lugar de empezar a buscar otro puesto gerencial en un mercado de trabajo saturado.

Fuentes de contratación

Existen 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 circunstancias normales un consultor no debe utilizar esta fuente debido al conflicto de intereses (véase el capítulo 6). No obstante, hay 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.

Cuando se contrata directamente en las universidades y las escuelas comerciales², 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.

Entrevistas y puestas a prueba

Los candidatos para puestos de consultores tienen que rellenar 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 empresa 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 empresas 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 empresas 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.

32.3 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 ³.

En las grandes empresas, los consultores pasan por cuatro o cinco categorías principales, o rangos, durante su carrera. Las empresas más pequeñas sólo utilizan dos o tres categorías. Al tratar de aplanar las estructuras, algunas grandes empresas han reducido también el número de rangos en la escala de sus consultores.

La progresión en la carrera entraña que el consultor asumirá más responsabilidad, que puede ser:

- de supervisión (jefe de equipo, director de proyecto o supervisión de cometidos);
- de promoción (estudios de empresas, comercialización, 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, capacitación de nuevos consultores, elaboración de métodos y guías prácticas);
- diversas combinaciones de estos cuatro sectores.

En el recuadro 32.2 figura una descripción resumida de una estructura común de carrera.

Factores que influyen en la carrera

En la carrera normal de un consultor 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

Recuadro 32.2 Niveles de carrera en una empresa consultiva

Primer nivel: Consultor novel (pasante, adjunto de investigación, analista, consultor de nivel de ingreso)

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.

Segundo nivel: Consultor operativo (consultor residente, asociado, consultor asociado, consultor de empresas, consultor)

El consultor operativo es la persona que está en la primera línea profesional 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, individualmente o como miembro de un equipo, durante un período de tres a cinco años antes de ser considerado para una promoción al nivel siguiente.

Tercer nivel: Consultor supervisor (jefe de equipo, director de proyecto, asociado de categoría superior, consultor de categoría superior, director)

Las principales responsabilidades de los consultores promovidos a este 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 la capacitación, los estudios de empresas, la comercialización de nuevos proyectos y mantenimiento de contactos con los clientes.

Cuarto nivel: Asociado subalterno o equivalente (gerente, director, consultor de estudios)

Los consultores de este nivel desempeñan diversas funciones de comercialización y de gestión. 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 personalmente a cargo de cometidos realizados por cuenta de clientes importantes, mientras que otros dirigen dependencias orgánicas de la empresa o coordinan y controlan varios proyectos de clientes.

Quinto nivel: Asociado principal o equivalente (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 complejos y de envergadura. En la mayor parte de las empresas son los propietarios, pero hay empresas en que los asociados subalternos de los principales (el cuarto nivel) pertenecen también al grupo de los propietarios de la empresa.

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 consultores jóvenes 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 a sus supervisores.

La promoción en la carrera se basa sobre todo en los logros. Como la antigüedad es difícil de ignorar, 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 consultor joven 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.

Una progresión más rápida 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 técnicamente competentes y experimentadas a quienes no se puede asignar puestos de supervisión y dirección, o que no están interesadas en esos puestos;
- 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); ésta es, no obstante, una cuestión delicada de economía y estrategia de la empresa, como se ha indicado en los capítulos 23 y 24.

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, personas del cliente) 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. Primeramente, se preparan varios informes (véase el capítulo 33).

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. Normalmente, son más frecuentes los dos o tres primeros años de la carrera. Esas evaluaciones se basan en los informes de todos los cometidos y valoran el rendimiento y la competencia en esferas como:

- materias técnicas abarcadas;
- metodología y estilo de la consultoría;
- trabajo en equipo;
- dirección, supervisión y coordinación del equipo;
- comercialización y relaciones con los clientes;
- capacitación y perfeccionamiento autónomo;
- características, modales, 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 independiente tiene que empezar a buscar una carrera fuera de la consultoría, la evaluación de su rendimiento debe revelarlo y formular una recomendación clara al respecto; es injusto no decir a los jóvenes consultores que sus posibilidades de carrera son reducidas, despertando esperanzas poco realistas y retrasando así una decisión penosa.

Movilidad del personal

No todos los consultores permanecerán en 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 ciento es considerada normal, y de un 5 a un 10 por ciento, baja. Entre las razones de la terminación del servicio de un consultor figuran 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 empleados en empresas de consultoría prefieren iniciar su propia actividad independiente);
- preferencia personal por otras carreras (dirección de empresas, administración pública, carreras universitarias, política, etc.);
- posibilidades de promoción insuficientes;
- choques de personalidad.

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, incluso si esto significa una reorientación y reestructuración de la empresa.

En una empresa más importante, la mayoría de los consultores que quieren abandonarla lo hacen en el nivel de consultor operativo, antes de ser promovidos al nivel de asociado. Las terminaciones voluntarias de servicio en el nivel de asociado (subalterno o principal) son más la excepción que la regla. No obstante, los abandonos del servicio forzados o negociados de asociados (antes de la edad de jubilación) se han hecho recientemente más frecuentes. Al buscar una simplificación de las estructuras y la competitividad en un ambiente empresarial más difícil, algunas empresas consultivas han llegado a la conclusión de que no pueden permitirse mantener un número elevado de asociados con alta remuneración sin socavar la salud financiera y la moral del personal de la empresa.

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. Los que se lanzan directamente a la consultoría independiente sin ninguna

experiencia anterior suelen especializarse en esferas en donde 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. Suele suceder que, a medida que aumentan su experiencia y aspiraciones, 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. Pueden progresar técnicamente 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 en una empresa consultiva mayor, si se le ofrece un puesto de responsabilidad. Un tercero establecerá una red y cooperará con otros consultores independientes. Un cuarto rechazará todas estas soluciones y buscará cometidos especiales que requieran a un experto de categoría superior y gran experiencia, pero pueden ser realizados por una sola persona. La actividad de consultoría ofrece oportunidades suficientes para satisfacer una amplia variedad de aspiraciones de carrera diferentes.

32.4 Políticas y prácticas de remuneración

Las políticas y prácticas de remuneración de las consultorías de empresa se basan en principios análogos a los de otras empresas del sector de servicios profesionales. La remuneración refleja factores como:

- la complejidad técnica y exigencias especiales del trabajo de consultoría;
- la calidad del talento individual;
- la situación en los mercados de servicios consultivos y trabajadores profesionales;
- el rendimiento financiero de la empresa;
- la aportación efectiva del consultor individual al desarrollo y al rendimiento financiero de la empresa.

No se considera que la remuneración financiera sea la única forma de incentivar a los consultores. Se hace hincapié en la incentivación a largo plazo demostrando a los recién contratados que a su debido tiempo serán promovidos al nivel de asociado y empezarán a ganar más. La índole y el contenido del empleo de consultor, así como las posibilidades excepcionales de aprendizaje y los contactos comerciales que aportan los cometidos de consultoría son asimismo importantes factores de incentivación.

Remuneración en el nivel de ingreso y del consultor operativo

En el nivel de ingreso, las empresas consultivas compiten entre sí y con otros empleadores por los mejores talentos. Como resultado de ello, los sueldos ofrecidos a los recién contratados suelen ser superiores a los ofrecidos por empresas industriales y comerciales. En la remuneración total, la parte del salario de base excede del 90 por ciento y puede llegar a representar el 100 por ciento. Por eso, las primas y la participación en los beneficios suelen ser relativamente reducidas, aunque algunas empresas insisten en que los consultores de todos los niveles deben tener derecho a algunas primas.

La prima pagada a consultores subalternos y operativos puede ser discrecional y dependerá únicamente de la rentabilidad de la empresa en conjunto. Por otra parte, los consultores pueden obtener una prima que represente cierta proporción de los honorarios que ganan personalmente (o que gana el equipo del que son miembros) de sus propios clientes y de todo nuevo contrato que puedan obtener para la empresa.

Si los honorarios y los nuevos contratos obtenidos por el consultor individual se reflejan de modo considerable en la prima pagada, el mensaje es claro: eso es lo que la empresa espera del consultor. En consecuencia, los jóvenes consultores estarán menos interesados en ayudar a otros colegas, participar en trabajo de equipo y dedicar tiempo a actividades por las que no se paguen primas.

La experiencia ha demostrado que incluso una prima reducida y discrecional es valiosa para cualquier nivel de consultor. No obstante, no se debe pagar sin examinar el rendimiento del trabajo del consultor. No debe enviar señales erróneas sobre lo que la empresa valora más en el comportamiento y rendimiento de los consultores noveles y operativos.

Remuneración del asociado

La remuneración del asociado es una cuestión más compleja y delicada de gestión en las empresas profesionales. Los asociados se encuentran en una posición doble: son propietarios de la empresa y, por consiguiente, tienen derecho a una parte de los beneficios, y desempeñan tareas gerenciales, de comercialización y consultivas concretas, por las que reciben un sueldo. La fórmula utilizada en las prácticas de remuneración de los asociados suele ser un sueldo básico más una participación en los beneficios o prima. Por ejemplo, entre 1986 y 1992 los asociados principales de las empresas consultivas estadounidenses recibían primas que representaban por término medio del 21 al 32 por ciento de sus sueldos de base. Los datos correspondientes a los asociados subalternos eran del 14 al 23 por ciento. En las empresas mayores, la remuneración total del asociado principal era de dos a tres veces superior a la de un consultor operativo o superior⁴.

Los asociados y otros profesionales en puestos equivalentes dirigen la empresa y desempeñan las funciones esenciales en su promoción. Sus pape-

Recuadro 32.3 Minicaso: Carrera y remuneración de los consultores en INTRA

INTRA es una empresa consultiva alemana de mediano tamaño (unos 50 consultores) activa principalmente en la gestión general y operativa. Ha optado por una estructura horizontal (trabajo en equipo, más que jerarquía), la adopción democrática de decisiones (las decisiones fundamentales son adoptadas por la asamblea de asociados en sus reuniones cuatro veces al año) y el autocontrol y la automotivación de los consultores individuales (cada consultor es considerado como un centro de beneficios). El sistema de la empresa destaca el profesionalismo, la calidad del servicio, el trabajo satisfactorio y el espíritu empresarial.

Los nuevos miembros del personal son contratados en el nivel inferior (universidad, más dos o tres años de experiencia en los negocios o en la enseñanza) y se espera que pasen a ser plenamente productivos el tercer año. Un recién contratado sabe que será elegido como asociado en un plazo de cinco años, si su rendimiento satisface las normas de la empresa. Después del segundo año con la empresa esta perspectiva ya se confirma, o se incita al joven consultor a que busque otra carrera, y la empresa lo ayuda a hallar alguna interesante.

La remuneración del consultor se basa en el principio de sueldos fijos relativamente bajos y una elevada participación en los beneficios calculada para cada individuo. El ingreso de un consultor (calculado a partir de la facturación al cliente o de los precios fijados a servicios internos) se divide de la siguiente manera:

- 50 por ciento al consultor individual;
- 25 por ciento a los consultores de comercialización y supervisión;
- 25 por ciento a la empresa (contribución a los gastos comunes).

El ingreso anual de un consultor individual y la estructura de costos puede ser semejante a la siguiente (en marcos alemanes)

Ingresos		Costos	
50 por 100 de honorarios	150 000	Sueldo	90 000
Reembolso de gastos de viaje	15 000	Contribuciones sociales	10 000
		Gastos de viaje	16 000
		Depreciación de automóvil	8 000
		Depreciación de computadora personal	2 000
Total	165 000	Total	126 000

El saldo positivo de 39 000 marcos es la participación en los beneficios del consultor. Sin embargo, al incorporarse nuevos consultores en un entorno bien asentado, parten de una «deuda» de 100 000 marcos con la empresa. Esta suma se debe reembolsar antes de que el consultor comience realmente a recibir su parte en los beneficios. Normalmente esto se logra en un plazo de dos o tres años y el consultor comienza a obtener su parte en los beneficios el tercero o el cuarto año. No obstante, este «dividendo» se paga sólo si toda la empresa es rentable. Por otro lado, la suma total del saldo positivo de los consultores individuales calculada tal como se ha descrito antes se compara con el beneficio bruto total de la empresa, y sólo se distribuye a cada consultor una proporción correspondiente a lo que la empresa ha ganado con respecto a sus gastos. Por consiguiente, globalmente no puede en realidad incurrir en pérdidas.

El mismo sistema se aplica a cada miembro del personal profesional y a todas las actividades. A los puestos de dirección se les asigna un valor en días, por ejemplo 80 días al año para el asociado gerente. Los consultores pueden ganar días por proyectos internos elegidos por la dirección de la empresa, por los que se pagan honorarios que cubren sus costos reales.

Autor: Karl Scholz.

les y su rendimiento deben reflejarse en las fórmulas de remuneración utilizadas y en el nivel efectivo de remuneración. Si los criterios relativos a la remuneración de los asociados no se tienen en cuenta, o están en conflicto con las metas y políticas de la empresa, incluso el mejor plan estratégico será sólo un papel sin valor.

En las pequeñas empresas consultivas con pocos asociados, son bastante corrientes las fórmulas sencillas de determinación de los ingresos y distribución de los beneficios. Si en una empresa existen tres asociados, cada uno de ellos podrá recibir la tercera parte de los beneficios. La fórmula no causa dificultades, si dentro de este pequeño equipo existe una clara división de responsabilidades y un entendimiento sobre quién hace y qué se hace para la promoción de la empresa. Probablemente los tres asociados podrán hablar con frecuencia sobre estas cuestiones y modificar los criterios por acuerdo mutuo (por ejemplo, dedicar más tiempo a instruir a un nuevo asociado o buscar una nueva línea de actividad). Es posible que sea innecesario y hasta contrario a las prácticas asentadas de la empresa reflejar esos acuerdos en un cambio de la remuneración de los asociados.

El asunto se hace más difícil con la expansión de la actividad de la empresa y del número de asociados y consultores empleados. Hará falta un plan de remuneración de los asociados, que refleje y respalde las metas y prioridades estratégicas de la empresa. Por regla general, el plan utilizará una combinación de pocos criterios (digamos de tres a cinco), que podrán ser cuantitativos y mensurables (por ejemplo, las facturaciones personales del asociado) o cualitativos y de apreciación (tales como la aportación del asociado a la instrucción y capacitación del personal novel, o a la promoción de la imagen de la empresa en los círculos profesionales y de los clientes). Se ponderará cada criterio. La coherencia entre los criterios declarados y los aplicados será esencial (véase el recuadro 32.4).

La repercusión práctica de cada criterio ha de ser ponderada meticulosamente. Además, ha de realizarse una evaluación periódica del rendimiento incluso de los asociados que ocupan puestos de dirección superior, utilizando una fórmula que destaque la evaluación colectiva y que sea aceptable para los profesionales de categoría superior. Por ejemplo, se puede pedir a un asociado que prepare una autoevaluación de su rendimiento aplicando los principales criterios elegidos por la empresa. A continuación, se examina esa evaluación en un comité de remuneraciones o de dirección y se discute con el asociado en la reunión de un comité o individualmente.

Aplicación de una política equitativa de remuneraciones

Para terminar, vale la pena insistir en que una política de remuneraciones tiene una repercusión considerable en el clima de la empresa consultiva. Los consultores de todos los niveles deben conocer cuál es esa política y cómo se justifica. No deben tener motivo alguno para sospechar que la dirección de la empresa utiliza un doble criterio al aplicar la política a miembros dife-

Recuadro 32.4 Criterios para la remuneración de los asociados

- 1) **Antigüedad**
Ampliamente empleado. Sigue siendo un criterio exclusivo en algunas empresas profesionales distinguidas. Estimula a los asociados a acostumbrarse a un nivel de ingresos estable e independiente de su esfuerzo personal y logros actuales.
- 2) **Rentabilidad de la empresa**
Ampliamente empleado. Estimula a los asociados a ayudarse de modo recíproco, promueve el trabajo de equipo y mejora los resultados de toda la empresa.
- 3) **Rentabilidad de la actividad supervisada o dirigida**
Ampliamente empleado. Da gran importancia a los resultados efectivos de los proyectos de los asociados (cometidos) o de una dependencia o unidad (división, sucursal) en la que el asociado tenga responsabilidad directa.
- 4) **Facturación personal**
Ampliamente empleado. Estimula el interés y la iniciativa al realizar trabajos individuales facturables. Compensa asimismo un índice de facturación personal elevado (índice de honorarios) que refleja la competencia e imagen individual (que puede constituir un criterio separado).
- 5) **Ventas personales**
Estimula el descubrimiento de nuevos clientes y proyectos o la obtención de nuevos trabajos de los clientes existentes. Posible matización: diferenciación entre nuevos trabajos de rutina (repetitivos) y proyectos que requieren la adquisición de nuevas competencias, la incorporación en nuevos sectores o situaciones análogas.
- 6) **Satisfacción del cliente**
Estimula a los asociados a ocuparse de los clientes, garantiza una elevada calidad y administra los cometidos a la plena satisfacción de sus clientes.
- 7) **Capacitación y perfeccionamiento de los consultores**
Hace hincapié en la transferencia de experiencias y conocimientos prácticos y en la función del asociado en lo que respecta a la instrucción y el perfeccionamiento de los consultores más jóvenes.
- 8) **Contribución a la profesión**
Compensa la asociación voluntaria y otros trabajos que favorecen a la profesión en conjunto.
- 9) **Contribución al éxito de otros**
Compensa la colaboración y la ayuda prestada a otras unidades y equipos mediante la utilización compartida de información, facilitación de asesoramiento, adopción de iniciativas, ayuda a negociar nuevos cometidos, etc.
- 10) **Contribución al progreso técnico de la empresa**
Recompensa la investigación, creación de nuevos métodos, redacción de guías prácticas y otros trabajos que realzan la base de conocimientos y la competencia profesional de la empresa.
- 11) **Promoción de la imagen de la empresa**
Estimula a redactar artículos y libros, a presentar informes en conferencias, a participar en comités estatales y mixtos, etc.
- 12) **Autodesarrollo**
Estimula el aprendizaje de nuevas técnicas, conocimientos generales, comunicación y de otra índole para promover la competencia del asociado y la contribución a la empresa.
- 13) **Dirección general**
Recompensa los puestos de dirección general dentro de la estructura de la empresa (oficial ejecutivo jefe, director regional, etc.).

rentes de la empresa y a niveles diferentes de la jerarquía de los consultores. El objetivo de una política de remuneraciones no consiste en promover los privilegios y crear tensiones entre grupos y categorías de consultores, sino en motivar a todo el personal.

¹ El primer intento importante de definir estas características lo realizó ACME en los Estados Unidos. Véase P. W. Shay: *The common body of knowledge for management consultants* (Nueva York, ACME, 1974). En 1989 ACME publicó una edición revisada de esta primera guía con el título de *Professional profile of management consultants: A body of expertise, skills and attributes*. Véase también el capítulo 10 en G. Lippitt y R. Lippitt: *The consulting process in action* (San Diego, California, University Associates, segunda edición, 1986).

² Para facilitar los contactos entre las empresas consultivas y los estudiantes, la Harvard Business School ha establecido un club de consultores de empresas. La escuela y el club publican una guía periódica de la carrera. Véase, por ejemplo, *Management consulting 1991-92* (Boston, Massachusetts, HBS Press, 1990).

³ Existe escasa información publicada que permita hacer una comparación de las modalidades de carrera en diversas empresas consultivas. Se puede encontrar información de diversas empresas norteamericanas en la guía de la carrera de consultor de la Harvard Business School (*op.cit.*).

⁴ Véase ACME: *ACME 1993 survey of United States key management information* (Nueva York, 1993), págs. 47-50; e *idem: ACME 1993 survey of European key management information* (Nueva York, 1993), págs. 19-20.

CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO DE CONSULTORES

33

En el capítulo anterior 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, en una escuela comercial o en empleos anteriores.

Existen cuatro razones principales que lo explican. En primer lugar, 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 plenamente 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 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 a cuatro empleos y en un número relativamente reducido de 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, la mayoría de los recién incorporados pasa a formar parte de una empresa consultiva sin ninguna instrucción anterior en la consultoría en sí. Los cursos en consultoría de empresas son raros en las universidades y escuelas comerciales. El número de estudiantes que elige estos cursos, cuando existen, y que asiste a ellos es reducido.

En cuarto lugar, el recién incorporado se une a una empresa consultiva que, cabe suponer, ha elegido unos principios generales y una estrategia de consultoría particulares. Esto influirá en aspectos como los objetivos de la

consultoría, métodos y técnicas utilizados, formas de participación de los clientes y consideraciones éticas. Existe la necesidad de «adoctrinar» a los recién contratados para asegurarse de que aprenderán los métodos profesionales de la empresa consultiva y de que se identificarán con sus principios y cultura. Sin embargo, la instrucción del consultor no termina nunca al finalizar su capacitación inicial. «Los consultores no pueden de ningún modo adoptar la actitud de que la forma habitual de hacer las cosas es suficientemente buena. Es probable que ningún grupo esté 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», escribió Michael Shays en 1983, cuando fue Presidente del Instituto de Consultores de Empresas en los Estados Unidos ¹.

¿Cómo aprende un consultor? ¿Cuál es la forma más eficaz de perfeccionar a un consultor competente? La enseñanza universitaria puede aportar al futuro consultor un sólido acervo de conocimientos y algunos instrumentos analíticos. No es necesaria una enseñanza excelente. Sin embargo, al igual que los gerentes, los consultores aprenden sobre todo de la experiencia. Esto incluye la propia experiencia directa del consultor, sobre los cometidos en los que la tarea consiste en abordar problemas y situaciones que aportan oportunidades de aprendizaje importantes. Al hacerlo así, el consultor aprende asimismo de las experiencias de los clientes. Además, el consultor aprende de otros consultores: sus colegas en un equipo, su jefe de equipo y otros superiores, los consultores que trabajaron antes para el mismo cliente y otros miembros de la profesión.

El aprendizaje en el servicio mediante el ejercicio de la consultoría es, por consiguiente, el principal método de aprendizaje reconocido. Así es como la mayoría de los consultores adquirieron su competencia en el pasado, e incluso en la actualidad algunos consultores sostienen que el aprendizaje en el servicio es la única manera de llegar a ser competentes en la consultoría. Con todo, el aprendizaje en el servicio por sí solo no basta y debe complementarse (pero no sustituirse) por otras posibilidades de aprendizaje, con inclusión de la capacitación regular en cursos y seminarios. Este es el método que hemos adoptado en el presente capítulo. Este enfoque tiende a ser cada vez más respaldado por empresas y asociaciones profesionales de consultores destacadas.

33.1 ¿Qué deben aprender los consultores?

Una característica notable de la profesión de consultor es la extraordinaria diversidad de personalidades, clientes, temas tratados, métodos de intervención y principios de las empresas consultivas. Debido a esta diversidad, existen quizás tantas formas distintas de lograr la competencia individual como consultores. Al igual que en otras profesiones, algunas personas aprenderán más rápido que sus colegas y lograrán una mayor competencia, debido

a una feliz convergencia de circunstancias: talento, dinamismo, base educativa, complejidad y novedad de los cometidos ejecutados y espíritu de líder y apoyo proporcionados por la empresa consultiva.

Las políticas de las empresas consultivas de capacitación y perfeccionamiento del personal, y de la profesión en general, suelen respetar esta diversidad, ofreciendo un conjunto adecuado de opciones que permiten armonizar el aprendizaje con las necesidades y posibilidades individuales.

Al mismo tiempo, la profesión ha tendido a lograr el mínimo necesario de uniformidad y normalización, para reflejar las necesidades comunes e imperantes de los consultores en diversas etapas de una carrera profesional normal. Las principales empresas consultivas y asociaciones profesionales han consagrado mucha energía a estas cuestiones. Como la profesión es joven y está en rápida transformación y la identificación de las necesidades y los principios comunes a partir de una diversidad constantemente en mutación no resulta fácil, la tarea dista de estar completada. No obstante, cabe obtener alguna orientación útil y materiales de apoyo, que esbozan las características profesionales de los consultores y la base común de conocimientos ².

Elementos de la competencia de los consultores

En líneas generales, la competencia de un consultor se puede describir en función de los rasgos y aptitudes de su personalidad, su comportamiento y sus conocimientos teóricos y prácticos. Estos elementos de la competencia están interconectados y se influyen recíprocamente ³.

Los rasgos y las aptitudes de la personalidad se mencionaron en el capítulo anterior al examinar los criterios de contratación. Los rasgos determinan cómo reaccionará una persona «a cualquier conjunto general de acontecimientos que permita que se manifieste el rasgo» ⁴. Así pues, los rasgos definen una estructura teórica normal y el comportamiento resultante característico de una persona en una variedad de situaciones. Entre otros ejemplos de rasgos de la personalidad figuran los siguientes: propensión a tomar la iniciativa, ambición, flexibilidad, paciencia, autoconfianza, timidez, etc. Ejemplos de aptitudes son la pericia manual o la capacidad lingüística.

Las actitudes representan la manera de sentir de una persona en favor o en contra de ciertas cuestiones y, en consecuencia, reflejan los valores que una persona defiende. Están relacionados con cuestiones de preferencia humana y son el resultado de opciones entre intereses contrapuestos. Ejemplos de actitudes o valores son la preferencia por la comunicación verbal frente a la escrita, la tolerancia de las creencias religiosas y los valores culturales de otras personas o la preferencia por contar con personas de ciertas nacionalidades o conocimientos técnicos como colaboradores directos.

El conocimiento teórico es la información retenida con respecto a hechos, conceptos, relaciones y procedimientos. Es útil hacer una distinción entre conocimientos generales y especializados. En la consultoría, los conocimientos generales guardan relación con los procedimientos económicos,

sociales, políticos y culturales, las instituciones y los entornos que constituyen un fondo general de las intervenciones de consultoría en organizaciones o sistemas concretos. Existen también dos categorías de conocimientos especializados. La primera guarda relación con el objeto de la consultoría, es decir, el sector especial y/o el sector técnico de intervención de los consultores. Ejemplos de sectores son la fabricación, la actividad bancaria o los seguros, mientras que entre otros ejemplos de esferas técnicas cabe mencionar la comercialización, organización de la producción, evaluación del empleo o estrategia de la empresa. Esta segunda área de conocimientos guarda relación con la consultoría en sí: sus principios, procedimientos, organización, métodos y técnicas.

Las pericias son las capacidades para hacer cosas: aplicar conocimientos teóricos, aptitudes y actitudes con eficacia en las situaciones de trabajo. La pericia se puede desglosar en varios grupos. Algunas de las pericias del consultor serán genéricas, es decir, conocimientos sociales y culturales. Otros conocimientos especializados serán comunes de los consultores y de los clientes (gerentes y empresarios) que recurren a los consultores. La diferencia estribará en la anchura y profundidad requeridos para dominar ciertas técnicas. Probablemente, el consultor será más hábil en la realización de entrevistas y la facilitación de asesoramiento que un director normal, pero es posible que esté a la zaga de los directores en las técnicas de organización, coordinación, movilización o adopción acelerada de decisiones. Existen también los conocimientos especializados que son específicos de los consultores, los asesores y otros colaboradores cuyo trabajo se ha descrito como «lograr que las cosas se hagan cuando ya no esté a cargo»⁵. Estos profesionales tienen que ser competentes en la evaluación de los problemas y las posibilidades de organizaciones respecto a las cuales no han sido responsables y en las que no han trabajado, elaborado y presentado propuestas, aportando información sobre los resultados e informes a los decisores y sus colaboradores, etc.

La diferencia entre el contenido y el nivel de competencia es importante. Por ejemplo, entre los conocimientos prácticos esenciales de la consultoría y los componentes de su acervo de conocimientos figuran diversos elementos de proyectos de consultoría de empresas (asignaciones). Sin embargo, habrá una diferencia en el nivel exigido de esta competencia entre un consultor recién ingresado y un asociado que supervisa varios proyectos importantes. Esta diferencia tendrá que reflejarse en los programas de capacitación correspondientes a diversos niveles de consultores.

Un acervo de conocimientos teóricos y prácticos sobre la consultoría

En el capítulo 6 nos referimos a un «acervo de conocimientos», es decir, una enumeración de las esferas de competencia de un consultor de empresas maduro y experimentado. Por regla general, ese documento indicará los límites superiores de las competencias comunes y no las requeridas para rea-

lizar un trabajo particular y lograr un rendimiento superior. En la compilación de este acervo de conocimientos, varios institutos nacionales de consultores de empresas y el Consejo Internacional de Institutos de Consultoría de Empresas (ICMCI) recurrían a la certificación como el principal criterio para decidir lo que se ha de incluir: el acervo describe las competencias que han de dominar los consultores que desean obtener un certificado (acreditación) de alguno de los institutos nacionales.

Es útil referirse a un texto completo de un acervo de conocimientos al diseñar un programa de capacitación para los consultores. Sin embargo, conviene no olvidar que estos documentos no están destinados a asentar los fundamentos científicos de la consultoría como un campo de aprendizaje. Es muy posible que el lector llegue a la conclusión de que, en su contexto particular, otros temas se deben incluir en la capacitación, o los temas enumerados se deben agrupar y presentar de una manera diferente.

Con independencia de las diferencias de terminología y disposición, las principales áreas abarcadas en un acervo común de conocimientos teóricos de los consultores normalmente serán análogas a las indicadas en el recuadro 33.1. El carácter multidisciplinario de la ciencia y el arte de la consultoría es evidente, dado que los temas enumerados proceden de la sociología, psicología, estadística, economía, dirección de empresas y teoría de la organización, y otras disciplinas. Algunos temas se circunscriben a la descripción de experiencias correctas o de las mejores experiencias sin pretender proceder a su análisis científico o a su justificación teórica.

Area sustantiva de conocimientos gerenciales y empresariales

En la consultoría actual, la capacitación y el perfeccionamiento en las esferas sustantivas de los conocimientos especializados del consultor están adquiriendo cada vez más importancia y ello se debe a varias razones. Los recién contratados pueden tener una excelente base técnica, pero una perspectiva más bien estrecha y un conocimiento limitado del entorno empresarial, gerencial y social. A medida que avancen en sus carreras y acepten cometidos más difíciles, muchos consultores tendrán que dominar nuevas esferas y ampliar su base de conocimientos además de su formación inicial y su principal esfera de competencia.

Otro motivo es la extraordinaria rapidez con la que surgen, adquieren importancia y popularidad conceptos y técnicas de gestión, y se vuelven anticuados, para ser sustituidos por otros conceptos y técnicas en muchos casos. Esta carrera en busca de originalidad y novedad obliga a los consultores a estar siempre al día y bien informados. Aunque no es fácil reconocer la diferencia entre las innovaciones de punta esenciales y las modas pasajeras, un consultor de empresas no puede permitirse responder a un cliente que pregunta por una nueva técnica: «nunca oí hablar de ella» o «puede usted ignorarla, no es importante para su organización».

Por otro lado, la tecnología de la información y las telecomunicaciones es omnipresente y está cambiando aceleradamente en todos los sectores y funciones de la gestión. La capacitación y la readaptación en tecnología de la información y sus aplicaciones gerenciales se han convertido, en consecuencia, en un elemento normal de cualquier programa de perfeccionamiento de los consultores.

Los consultores que poseen una especialidad sectorial tienen que mantenerse al tanto de la evolución en el sector, con inclusión de sus tecnologías específicas, productos principales, productores y distribuidores destacados, competidores, reestructuración de empresas, tendencias y perspectivas económicas, cuestiones de empleo y sociales y consideraciones ambientales, entre otras.

Recuadro 33.1 Áreas de conocimientos teóricos y prácticos de los consultores

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 servicios y organizaciones de consultoría

La consultoría y otras profesiones

- 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 análisis y solución de problemas

- Enfoque sistemático de la solución de problemas en la gestión y la empresa
- Métodos para diagnosticar el rendimiento de una organización
- Recopilación y registro de datos
- Análisis de datos y problemas
- Técnicas de elaboración de propuestas de medidas
- Pensamiento creativo
- Evaluación y selección de posibilidades
- Medición y evaluación de resultados de proyectos

Técnicas de comportamiento, comunicación y gestión del cambio

- Aspectos humanos y de comportamiento del proceso de consultoría y de la relación entre consultor y cliente
- Psicología del cliente
- Comportamientos del consultor y del cliente
- Consultoría y cultura
- Técnicas de diagnóstico de las actitudes, relaciones humanas, conducta y estilos de gestión
- Técnicas de generación y promoción del cambio en el personal y en las organizaciones
- Manejo de conflictos
- Técnicas de comunicación y persuasión
- Trabajo en equipo y dirección de las reuniones
- Utilización de la capacitación en la consultoría; evaluación de las necesidades de capacitación del cliente; concepción de programas de capacitación
- Conceptos y técnicas de capacitación del personal y de los ejecutivos
- Cortesía y buenos modales en las relaciones entre consultor y cliente
- Redacción y presentación eficaces de informes

Cometidos de comercialización y gestión

- Principios de la comercialización en los servicios profesionales
- Métodos y técnicas de comercialización
- Criterios y procedimientos para la selección del consultor
- Propuestas a clientes (planificación, preparación, presentación)
- Contratos de consultoría y su negociación
- Fijación de los honorarios
- Estructuración, planificación y dotación de personal de un cometido (proyecto)
- Administración y control de un cometido (proyecto)
- Presentación de informes al cliente y a la empresa consultiva

Administración y perfeccionamiento de una empresa consultiva

- Consideraciones para establecer y estructurar una empresa consultiva; formas jurídicas
- La economía y la estrategia de una empresa consultiva
- Ejercicio del poder, cultura de la organización y estilo de dirección en las empresas profesionales
- Contratación, perfeccionamiento y remuneración de los consultores
- Gestión financiera
- Gestión y control operativos; vigilancia del rendimiento
- Garantía y gestión de la calidad
- Responsabilidad profesional
- Tecnología de la información en las empresas profesionales
- Administración interna y gestión de la oficina

Matriz de perfeccionamiento del consultor

La figura 33.1 contiene la matriz de perfeccionamiento del consultor y da una breve idea de cómo se modifican las necesidades de capacitación en el curso de una carrera de consultor normal. Para simplificar, se muestran tres etapas en la carrera (inicial, avanzada, gerencial). Entre esas etapas existe un cambio de prioridad que pasa de cuestiones básicas, operacionales y metodológicas, el dominio de la capacitación inicial, hasta la gestión y la promoción de la empresa (práctica) pasando por la comercialización y gestión del cometido (proyecto). El cuadro muestra asimismo que, debido a las técnicas de punta rápidamente cambiantes en la consultoría, cada esfera exige cierta actualización incluso en el nivel máximo de la jerarquía.

Repercusión de las elecciones estratégicas de la empresa

Por último, recuérdese que en el capítulo 24 destacamos la estrecha relación entre las opciones estratégicas básicas de la empresa consultiva y la capacitación y el perfeccionamiento de su personal profesional. Aunque habrá que impartir algunos conocimientos básicos comunes a todos los consultores, normalmente las empresas no se ocupan del perfeccionamiento de su personal para que sea más competente en términos generales, sino para que se ajuste a las características particulares de la empresa y entienda y aplique su estrategia. Las estrategias pueden ser muy diferentes, al igual que las políticas y los programas de capacitación. Por ejemplo, las empresas dedicadas principalmente a la creación e instalación de sistemas gerenciales proporcionarán una considerable capacitación académica y estructurada al personal en el diseño y la aplicación de estos sistemas. Las empresas que aplican el aprendizaje por medio de la acción y la consultoría de impulsión del proceso como sus tecnologías principales de intervención insistirán más en los métodos y técnicas relacionados con el comportamiento, comunicación y desarrollo de recursos humanos, etc.

33.2 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 sufi-

Figura 33.1 Matriz de perfeccionamiento del consultor

Esferas abarcadas	Nivel			
	Inicial	Avanzado (director de proyecto)	Gerencial (asociado)	Actualiza- ción (todos los niveles)
1. Conocimientos				
1.1 Esfera principal	★ ★ ★	★ ★	★	★
1.2 Contexto, medio ambiente	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★
1.3 Esferas conexas	★ ★ ★	★ ★	★	★
2. Método de consultoría				
2.1 Principios básicos generales	★ ★ ★	★		★
2.2 Métodos y técnicas	★ ★ ★	★ ★		★
2.3 Cambio gerencial	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★
2.4 Ética, profesionalismo	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★
3. Dirección del proceso				
3.1 Cometidos de comercialización	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★
3.2 Cometidos gerenciales	★	★ ★ ★	★ ★	★
4. Administración de la empresa				
4.1 Gestión práctica		★ ★	★ ★ ★	★
4.2 Desarrollo práctico		★ ★	★ ★ ★	★

ciente al recién incorporado para que pueda iniciar su primer trabajo con confianza en su capacidad y con entusiasmo en su determinación.

El objetivo general antes indicado puede desglosarse en los cuatro sub-objetivos 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 empresa 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 demostrado su capacidad para encargarse de un cometido por sí solo. Al mismo tiempo, una evaluación sistemática del rendimiento del pasante

debe dar a la empresa consultiva información suficiente acerca de las cualidades positivas y las deficiencias del nuevo colega, para que el jefe de equipo 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 y las políticas de la empresa consultiva. Las prácticas de las empresas 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. Más adelante mostraremos cómo se puede individualizar el programa de capacitación sin que su organización resulte demasiado difícil y cara para la empresa 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 realización 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 directa 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.

Preparación práctica. El aprendizaje del nuevo consultor estará muy influido por la índole del trabajo que se le asigna y por el comportamiento de sus supervisores y otros colegas de categoría superior. En consecuencia, las empresas profesionales de consultoría y de otras esferas de actividad hacen personalmente responsables a sus asociados y a otros profesionales de categoría superior del mejoramiento de sus asociados más jóvenes y menos experimentados. La mayor parte de esta actividad de perfeccionamiento se realiza de manera informal, en el trabajo, mediante el examen de cuestiones técnicas, de comportamiento y otras cuestiones pertinentes.

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 33.3 *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 empresas 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 políticas, conceptos y cuestiones laborales específicas.

La capacitación sobre el terreno (en el trabajo) está destinada a desarrollar un conjunto de conocimientos prácticos, demostrar la consultoría en acción y modelar las actitudes del pasante hacia su nueva profesión sobre la base de una experiencia personal directa. Debe aportar posibilidades y tiempo para mejorar características tales como sensatez, capacidad analítica y para resolver problemas, relaciones interpersonales y capacidad para comunicarse y convencer. El programa de capacitación tendrá también por finalidad mejorar otras cualidades como seguridad en sí mismo, integridad e independencia. Al planificar esta parte de la capacitación, la empresa consultiva actúa con gran flexibilidad, con la condición de que haya un número suficiente de clientes dispuestos a recibir a consultores recién contratados y a que los consultores experimentados tengan tiempo, capacidad y motivación para formar e instruir a 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. Al examinar los *currículum vitae* de los consultores propuestos para un co-

metido, el cliente descubrirá fácilmente a los recién contratados que tienen escasa o nula experiencia de consultoría. Deseará ser informado no sólo acerca de las capacidades y la utilidad de los nuevos consultores, sino también acerca de los acuerdos financieros. Aunque está justificado pedir a los clientes que paguen algunos honorarios si el trabajo de un pasante produce resultados tangibles, no es razonable ni justo esperar que clientes individuales soporten directamente el coste de la capacitación de nuevos consultores. Estos deben ser costes generales de la empresa consultiva. Una solución de transacción podría consistir en cobrar honorarios reducidos o en pagar honorarios por parte del tiempo del pasante. Lo mismo se aplica al tiempo del capacitador: si el capacitador es un consultor operativo, el tiempo que dedica a orientar y a dar una formación práctica a los pasantes no debe facturarse al cliente.

Los cometidos por los que se cobrará al cliente unos honorarios fijos constituirán un terreno de capacitación más favorable que si los honorarios se basan en el tiempo. Si el cliente sabe que los honorarios no se modificarán por el número de consultores empleados y el tiempo dedicado a la tarea, considerará más favorablemente el empleo de consultores inexperimentados en el equipo encargado de un proyecto.

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:

- primera parte (introducción) del curso destinado a nuevos consultores (de dos a seis semanas);
- capacitación en el servicio (por la duración necesaria y factible);
- segunda parte del curso (de una a seis semanas), con inclusión de uno o más seminarios especializados y/o sobre métodos prácticos y familiarización con los servicios, el personal y la documentación técnicos de la oficina central de la dependencia consultiva;
- continuación de la capacitación directa en la forma apropiada;
- no se reserva ningún período concreto para el estudio individual; éste se ha de llevar a cabo paralelamente al curso y a la capacitación en el servicio (el consultor tendrá que prever muchas horas extraordinarias).

A una empresa 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 o porque la empresa no puede permitirse organizar un breve seminario de introducción para los nuevos consultores. 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 del estudio individual y la observación del trabajo de los colegas.

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. El capacitador es el primer miembro de la organización a quien llega a conocer a fondo el 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 de los nuevos consultores, con inclusión de la programación de la formación en el servicio. Está encargado del curso central de capacitación para los nuevos consultores y dará personalmente varias clases en el curso.

En un curso 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 que único consultor operativo de un cometido. 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 examinados durante el curso. 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.

Los capacitadores en el servicio son consultores operativos o jefes de equipo que trabajan con un cliente. Ya están ejerciendo en la esfera en que el nuevo consultor actuará y se organizan para que éste asuma de modo gradual una parte del cometido. Deben tener igualmente capacidades de capacitación y formación práctica, mostrarse comprensivos con las necesidades del nuevo consultor y poder transmitirle entusiasmo para que trabaje con un cliente. El capacitador directo establece una relación muy especial con el nuevo consultor. Como van a pasar varias tardes juntos, se suele crear un fuerte vínculo de amistad que puede perdurar durante muchos años después de haber terminado la capacitación.

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 empresa (ésta es una información valiosísima para quienes supervisarán sus primeros cometidos). Huelga decir que la evaluación ayuda también a mejorar las políticas y las prácticas de capacitación de la empresa consultiva.

Muchas empresas 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 inicial de capacitación en la oficina central y el otro al final de la capacidad en el servicio. Se requieren informes adicionales, por ejemplo, si la capacitación inicial se subdivide en varios periodos con la participación de jefes de equipo diferentes 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 33.2) 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 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	C. No satisfactorio
4. Insuficiente	
5. No satisfactorio	

El criterio con el que se mide al nuevo consultor es el del nivel esperado por la empresa 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 los pasantes los progresos que están 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 a los nuevos consultores 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 a los nuevos consultores durante el pe-

río 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 los nuevos consultores pasarán a ser miembros plenamente integrados de la empresa. Ponen de manifiesto que la dirección está interesada en ellos y consciente de sus avances y que proyecta darles un cometido después de terminada su capacitación.

No es necesario insistir en la importancia de la sinceridad y la crítica abierta. Tanto la eficacia y la vida futuras de la empresa 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 sus supervisores. Si las dudas no pueden despejarse al final del programa 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 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, adscribiendo al consultor a los jefes de equipo elegidos por sus cualidades particulares, etc.).

La concepción y ejecución del programa de capacitación requiere también una evaluación. 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 criticar abiertamente a sus superiores actuales o posibles superiores futuros. 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 a los nuevos consultores, durante y después de la capacitación en el servicio, si han encontrado la preparación práctica adecuada para el primer cometido.

Figura 33.2 Formulario de informe sobre la capacitación

INFORME DE CAPACITACION (confidencial)		Número del informe	Fecha
Cursillista		Capacitador	
Supervisor		Cliente	
Tipo de informe		<input type="checkbox"/> Informe provisional	<input type="checkbox"/> Capacitación en la oficina central
		<input type="checkbox"/> Informe final	<input type="checkbox"/> Capacitación en el servicio
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 si 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. Capacidades funcionales y sectoriales específicas			

La consultoría de empresas

Figura 33.2 (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				

Recuadro 33.2 Capacitación en consultoría de impulsión 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. No sucede de repente.

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.

Autor: Arthur Turner.

33.3 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 individuales.

A fin de impartir conocimientos sobre ciertos temas, será necesario que se den clases, pero éstas se complementarán con debates, ejercicios prácticos, estudios de casos reales y otras técnicas. En muchos casos, las clases pueden ser sustituidas por la lectura de textos (verbigracia, sobre el origen y la historia de la consultoría, sobre los tipos y la especialización de las empresas 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.

En el recuadro 33.2 (pág 791) se resume la experiencia con métodos adecuados para la capacitación en técnicas de consultoría de incentivación del proceso:

Los estudios de casos reales pueden poner al nuevo consultor en conocimiento de diversas situaciones de consultoría y proporcionarle un buen material de debate; la empresa consultiva debe estar en condiciones de preparar sus propios estudios de casos reales o historiales a partir de sus cometidos anteriores.

Los ejercicios prácticos pueden dar a conocer al nuevo consultor diversas prácticas comunes como las siguientes:

- expresarse con eficacia y persuasión;
- realizar entrevistas;
- analizar las cuentas de la compañía y preparar *ratios*;
- examinar la dirección y el control;
- redactar comunicaciones;
- métodos de elaboración de diagramas y medición del trabajo;
- concepción de sistemas y procedimientos.

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 mejorar el aprendizaje 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 y conocer sus expectativas;

- 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 para que acepten un nuevo método de actuación;
- la explicación al cliente de las conclusiones sacadas de sus informes financieros;
- la presentación al cliente de un informe sobre el cometido;
- 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 real. 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 completas 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 en colaboración directa y en relación recíproca con otros consultores y con el cliente. Como estas actividades se llevan a cabo en una situación real, que puede ser muy sensible a errores y traspies, 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 constituirían 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, un proyecto de consultoría totalmente real y no ficticio se puede concebir y utilizar primordialmente 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.

33.4 Capacitación complementaria y perfeccionamiento de la formación de los consultores

Sabemos que en la consultoría de empresas la educación permanente es indispensable. Esta idea no es nueva. Muchas empresas consultivas han adquirido y mantienen su excelente reputación precisamente 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 empresas 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 empresa consultiva de incorporarse en nuevas esferas técnicas. Numerosas empresas 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 aptitudes y técnicas 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 situaciones.

Preparación para 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 que se ocupan de las relaciones con los clientes, 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 que trabajan para una empresa en la misma disciplina están geográficamente dispersos y se ocupan de cometidos separados. Organizar un debate técnico entre especialistas puede requerir un esfuerzo de organización especial. Además, el carácter altamente individualizado 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, evaluar, generalizar, conceptualizar y tratar de aplicar un enfoque nuevo más eficaz a los cometidos posteriores. No ha de olvidar que cada organización cliente y cada cometido son distintos de todos los demás y 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. Los asociados, consultores supervisores y jefes de equipo, entre otros, son responsables en general del perfeccionamiento de los consultores más noveles que dependen de ellos. Proporcionan orientación al asignar los trabajos, al examinar los progresos y al debatir las soluciones que se van a proponer al cliente. Esos debates pueden ampliarse para informar a los consultores operativos de la experiencia obtenida con otros cometidos, o de las técnicas utilizadas por colegas. Una característica importante de la instrucción práctica de los consultores de categoría superior es que debe ayudar a los consultores operativos a desarrollar sus cualidades personales y capacidades de comunicación. Se deben organizar debates no oficiales en los equipos encargados de los cometidos sobre la experiencia adquirida con el trabajo conjunto y utilizarla para el perfeccionamiento del personal con carácter regular.

Seminarios y conferencias. En muchas empresas 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 de información no garantiza en sí la capacitación y el perfeccionamiento (la información se puede ignorar o interpretar mal), no deja de ser una aportación básica para el aprendizaje en la empresa consultiva. Un sistema adecuadamente organizado de información y documentación debe suministrar a los consultores operativos hechos e ideas que tienen que conocer. La información adicional puede también proceder de la afiliación de un consultor a una

asociación profesional, que puede ser un instituto de consultores o una asociación especializada en esferas como la psicología aplicada, la capacitación, el perfeccionamiento del personal de dirección, la comercialización u otras.

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, como supervisores de consultores más jóvenes durante los cometidos, como profesores a tiempo parcial en institutos y escuelas de perfeccionamiento del personal de dirección o como oradores en conferencias profesionales.

Capacitación para desempeñar funciones de supervisión y gestión. 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 solo, 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.

Motivación del perfeccionamiento de los consultores

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, iniciativa, 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 asignadas 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.

La mayoría de los consultores creen que interrumpir el aprendizaje equivale a ser muy vulnerable, menos interesante para los clientes y un blanco fácil para los competidores. El desarrollo personal y el aprendizaje obtienen siempre puntos elevados en la clasificación de las preocupaciones prioritarias de las empresas consultivas. Para muchos consultores, el aprendizaje es una necesidad vital y una parte natural de su estilo de vida. Sin embargo, existen fuerzas y trabas que pueden obstaculizar gravemente el perfeccionamiento del consultor.

El deseo natural del consultor de aprender tiende a declinar si observa que la empresa está más interesada en lograr objetivos a corto plazo, tales como una elevada facturación personal y la aportación de nuevos clientes, y remunera a su personal en consecuencia. De forma análoga, si la empresa procura obtener más contratos de cualquier tipo, se desalentará al consultor a que busque cometidos que proporcionan buenas posibilidades de aprender algo nuevo, pero que son más difíciles de negociar y/o ejecutar.

Si la promoción y la remuneración favorecen otros criterios (por ejem-

plo, la antigüedad o las preferencias personales de la dirección superior), esta política podrá tener un efecto negativo en el perfeccionamiento autodidacta. No sólo los consultores más jóvenes, sino también otros asociados, se sienten desalentados al ver que los asociados principales que han ocupado desde hace años los mismos cargos y cobrado los mismos cheques no hacen el mismo esfuerzo para perfeccionarse y mejorar su rendimiento.

Una elección equivocada de capacitadores puede ser igualmente nociva. Esto ha sucedido en empresas consultivas en que los puestos de capacitador se asignaban a los consultores superiores que eran menos eficaces en su trato con los clientes o en la dirección de las actividades.

Lo más importante es que todas las empresas profesionales sin excepción insisten en que la capacitación y la formación práctica de los miembros del personal que trabajan con ellas constituyen una responsabilidad fundamental de todos los profesionales, incluso los que desempeñan funciones de alta dirección en la empresa. Sin embargo, en la práctica muchos profesionales de categoría superior dedican todo su tiempo y conocimientos a la dirección de la empresa, la promoción comercial y el trato personal con clientes importantes. El sistema de remuneración suele impulsar esta tendencia, al ignorar o al asignar poca importancia a la aportación de los consultores de categoría superior al perfeccionamiento de otros miembros del personal. Si ésta ha sido la práctica imperante durante años, probablemente se ha convertido en un valor cultural. Los profesionales de categoría superior que debieron «abrirse paso» sin ninguna ayuda de sus superiores a menudo piensan que la generación siguiente debe ser tratada de igual manera.

En resumen, para tener éxito en el perfeccionamiento de los consultores, una empresa consultiva tiene que establecer una coherencia entre las declaraciones de principio, objetivos estratégicos, asignación de recursos, dirección de cometidos, organización de la capacitación y motivación del personal en todos los niveles, empezando por los pasantes recién contratados y terminando con los asociados que dirigen la empresa. Los consultores deben tener conocimiento de la política y ser alentados a aplicarla durante toda su carrera.

33.5 Opciones de los consultores independientes

Para sobrevivir y progresar en este terreno, un consultor operativo independiente tiene que mejorar constantemente su competencia. No obstante, el consultor independiente carece de la base de conocimientos, recursos de capacitación y relación recíproca con colegas de que se dispone en empresas consultivas más importantes. A la inversa, disfruta de más libertad y flexibilidad en la elección de clientes, el paso a nuevos campos de intervención y las decisiones acerca de su futuro.

Existen fuerzas que desalientan a los consultores independientes a que dediquen tiempo y dinero al propio perfeccionamiento. Paradójicamente, el

éxito y las ganancias elevadas obtenidas de los negocios actuales son los enemigos más peligrosos. Un consultor muy solicitado estará tentado de creer que es el mejor experto y que no hay motivo alguno para preocuparse acerca de las ganancias futuras.

Otros consultores se quejan de que carecen de tiempo para el perfeccionamiento propio, que están demasiado cansados después de una dura semana de trabajo, que no pueden concentrarse en el estudio en las habitaciones de hoteles o que deben dedicar todo momento libre a buscar otros clientes. Estas razones pueden parecer bastante realistas y comprensibles. Con todo, no justifican la falta de perfeccionamiento autónomo en ninguna profesión.

Un consultor independiente tiene a su disposición las opciones principales siguientes.

Autoevaluación

De cuando en cuando, o periódica y regularmente si le resulta más fácil (pero por lo menos una vez al año), debe hacer una breve pausa y sentarse a pensar acerca de su carrera:

- ¿Se está acercando a sus metas?
- ¿Están los clientes plenamente satisfechos de su trabajo?
- ¿Está satisfecho de lo que ha hecho por sus clientes?
- ¿Qué ha aprendido y aplicado desde la última autoevaluación?
- ¿Se siente cansado, agotado y anticuado?
- ¿Sigue haciendo lo mismo sin ninguna perspectiva?

Al evaluar la motivación para aprender y perfeccionarse de manera autónoma, es esencial ser honrado con uno mismo. Las metas profesionales ambiciosas van acompañadas de una firme voluntad de aprender:

- ¿Está lo suficientemente motivado para esforzarse duramente por su futuro profesional?
- ¿Aspira a ser el mejor experto en su terreno o se conforma simplemente con sobrevivir en su actividad profesional?

Creación de redes

A falta de un entorno y de recursos profesionales de gran empresa, un consultor independiente puede extraer beneficios de la creación de redes con otros profesionales que tienen problemas análogos.

Los contactos informales con otros consultores y gerentes son la forma más sencilla de crear una red. El trabajo en asociación es la etapa siguiente. Las asociaciones son una fuente útil de contactos, información y posibilidades de aprendizaje. Un participante activo en un trabajo en asociación puede sugerir y promover nuevas actividades asociativas y recomendar temas prioritarios para reuniones, comités y grupos de trabajo.

Las alianzas comerciales con otros profesionales independientes pueden contribuir no sólo a encontrar nuevos trabajos y a realizar proyectos que superan las posibilidades de un único consultor, sino también a aprender de otros.

No existe ninguna red sin reciprocidad: si usted quiere aprender de otros, otros desean aprender de usted; y darán, si usted da.

La búsqueda de cometidos técnicamente difíciles

El aprendizaje resulta estimulado y pasa a ser una necesidad si el consultor sigue buscando cometidos que no son una simple repetición del trabajo ya realizado muchas veces. Por supuesto, esto es más fácil de decir que de hacer si los nuevos cometidos escasean. Con todo, es un objetivo que se puede establecer como cuestión de opción personal deliberada.

Oportunidades de capacitación regular

Los seminarios y las reuniones de trabajo breves son una forma útil que da a los consultores independientes la posibilidad de actualizar y ampliar sus conocimientos gerenciales y empresariales o métodos de consultoría. Hace falta proceder a una selección meticulosa para evitar la pérdida de tiempo y dinero en formas de capacitación que, por causa de su finalidad y calidad, no son adecuadas para los consultores.

Preparación para la obtención de un certificado

En varios países, los institutos profesionales aplican un sistema de certificación voluntaria de los consultores de empresas (véase la sección 6.4). Prepararse para obtener un certificado puede ser una buena posibilidad de estudiar nuevos documentos y obras sobre consultoría y de leer sobre temas que no se suelen abordar en el trabajo cotidiano.

¹ E. M. Shays: «Learning must be a life-long job for consultants», en *Journal of Management Consulting* (Milwaukee, Wisconsin), vol. 1, núm. 2, 1983.

² Al diseñar programas de capacitación para los consultores, es útil remitirse a materiales producidos por asociaciones e institutos de consultores. En 1989, la Asociación de Empresas de Consultoría (ACME) publicó *Professional profile of management consultants: A body of expertise, skills and attributes* y *Management consulting: A model course*. Este modelo de curso está destinado a programas universitarios de consultoría, pero aporta una orientación útil para otros cursos de capacitación de consultores. En 1992, el Consejo Internacional de Institutos de Consultoría de Empresas compiló su *Uniform body of knowledge for management consultants*, complementado con un documento en el que se daban definiciones de los temas que figuraban en el cuerpo de conocimientos. Más recientemente (1993), el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido publicó *The practice of management consultancy: Training modules for consultants*, destinado a cuatro niveles de la jerarquía de los consultores (consultor analista-contr-

La consultoría de empresas

tación de personal de dirección-consultor operativo-director). La duración sugerida de la formación académica necesaria para cubrir todos los temas de los módulos era de 60 días.

³ Véase R. E. Boyatzis: *The competent manager: A model for effective performance* (Nueva York, Wiley, 1982), y M. Kubr y J. Prokopenko: *Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques* (Ginebra, OIT, 1989).

⁴ Boyatzis, *op. cit.*, págs. 28-29.

⁵ Véase G. M. Bellman: *Getting things done when you are not in charge* (San Francisco, California, Berrett-Koehler, 1992).

Este es el capítulo final de nuestra guía y no constituye un intento de resumir los 33 capítulos precedentes, sino que hemos preferido dar una breve ojeada a las perspectivas y retos de la consultoría, concentrándonos en la evolución y las tendencias que ya están presentes o que es probable surjan en el próximo futuro.

Dos perspectivas tienen particular interés para los que se interesan por el porvenir de la consultoría empresarial y gerencial: la evolución y las posibilidades futuras del entorno y los mercados de los servicios de consultoría y los cambios en la propia profesión.

34.1 Transformación de la demanda

El futuro de la consultoría como sector de servicios profesionales está garantizado gracias a la índole siempre cambiante de la demanda. Los clientes privados y públicos afrontarán cada vez más retos nuevos. Para muchos clientes potenciales, recurrir a un consultor no será sólo una decisión pragmática sobre cómo optimizar la utilización de los recursos, sino una necesidad debido a la novedad y complejidad de las cuestiones que se plantean y al deseo de los clientes de contar con los mejores expertos antes de adoptar decisiones importantes.

En la actualidad, una parte relativamente reducida de todos los trabajos de consultoría está relacionada con el estado actual de la práctica empresarial y gerencial. Es probable que esa parte aumente, creando de ese modo nuevas posibilidades de servicios para los consultores. Los clientes estarán cada vez más preparados y en condiciones de manejar, con sus propios recursos, muchas cuestiones para las que antes solían recurrir a consultores externos. Preferirán colaborar estrechamente con los consultores sobre cuestiones nuevas, difíciles y arriesgadas que requieren mucha información, rapidez

de análisis y acción, una perspectiva interdisciplinaria e intersectorial, un método innovador, la comprensión de las repercusiones sociales y ambientales y la disponibilidad de conocimientos especiales.

Business Week ha predicho que «en los próximos 10 a 15 años las principales empresas de consultoría verán probablemente aumentada su influencia y su poder a un ritmo exponencial. Esto se debe a que los grandes grupos consultivos, casi todos ellos estadounidenses, probablemente controlan el mayor acervo de conocimientos sobre cómo administrar globalmente y crear redes mundiales de tecnología de la información»¹.

En el recuadro 34.1, seis observadores de la profesión dan sus opiniones sobre tendencias importantes que es probable conformen la consultoría en los próximos años. En éstas y todas las demás predicciones relativas a la demanda futura existe un claro mensaje. Aunque el acervo de conocimientos que sirve de base a la profesión de consultor no se ha definido total y exactamente y seguirá siendo en gran parte indeterminado durante varios años más, la demanda se concentrará en los consultores que demuestren poseer un conocimiento especializado de alto nivel y que estén siempre al tanto de las novedades en la práctica y la teoría.

Decir que ha pasado la época del consultor generalista sería una exageración y estaría en contradicción con nuestras afirmaciones acerca de la necesidad de entender y manejar cuestiones interdisciplinarias e intersectoriales. Sin embargo, ser un simple generalista no bastará. El enfoque de la gestión general tendrá que basarse en un excelente conocimiento teórico y práctico en uno o más campos especiales y acoplarse con él. A la inversa, será difícil utilizar a técnicos muy especializados como consultores de empresa. Serán muy cotizados y demandados los especialistas lo suficientemente modestos y cautelosos para no creerse que son un regalo de Dios a la humanidad y que saben que, utilizados aisladamente, sus conocimientos especializados servirían de poco para abordar los problemas de las empresas y las organizaciones humanas cada vez más complejos.

34.2 El cambio de la perspectiva geográfica

Hacia una economía mundial

La actual tendencia hacia la internacionalización y la mundialización de la economía ya ha puesto en marcha algunos cambios importantes en el sector de la consultoría. En los próximos años las empresas consultivas serán cada vez más internacionales y mundiales y esta tendencia se reflejará en cambios como los siguientes:

- prestación de servicios de consultoría a los clientes de otros países;
- promoción de empresas consultivas multinacionales;
- fortalecimiento de la colaboración y de la constitución de alianzas entre consultores de diversos países;

Recuadro 34.1 Tendencias importantes que conformarán la profesión de consultor

«El futuro de la consultoría de empresas está vinculado no sólo al futuro de la empresa, sino a fuerzas y tendencias mundiales mucho mayores... y con una relación imperativa de dos fuerzas primordiales:

- La tecnología: las áreas «duras» de las computadoras, información, automatización, comunicaciones, biotecnología, etc.
- Las humanidades: las áreas «blandas» de la gestión informal, la autodeterminación, el cambio de los valores personales, la motivación.»

James H. Kennedy

«Cuatro cuestiones conformarán la industria de la consultoría. Es probable que las empresas que pueden enfrentarse a ellas figuren entre las de más envergadura y éxito: 1) tecnología; 2) extensión mundial; 3) capital humano, y 4) gestión de las relaciones.»

Ed Pringle

«En el decenio de 1990, cinco objetivos serán determinantes para el éxito de los consultores: 1) crear vínculos más estrechos y eficaces entre la estrategia y las funciones de ejecución; 2) crear redes mundiales de trabajo/factibles de consultores eficaces; 3) plasmar los principios basados en los valores en prácticas operativas; 4) gestionar el cambio y los valores culturales, y 5) reorientar las organizaciones colectivas en torno a actividades de servicios esenciales.»

Tom Doorley

«¿Cuáles serán las líneas de servicios que se expandirán con más fuerza? Existen pocas dudas de que entre ellas figurarán las siguientes: 1) recursos humanos, con inclusión de la capacitación del personal de dirección; 2) tecnología de la información; 3) logística; 4) ventas y comercialización; 5) consultoría ambiental, y 6) consultoría estratégica.»

Ken Dawson

«Para tener éxito internacionalmente como consultores tenemos que pensar internacionalmente. Esto significa mantenerse en la cima de los acontecimientos económicos, financieros, políticos y sociales que influirán en las empresas de nuestros clientes en todo el mundo. Tenemos que ser previsores, asesorando y orientando a nuestros clientes con respecto a las tendencias mundiales que influirán en sus empresas.»

Jim Kielley

«Los servicios en el sector de la gestión general tendrán que estar más estrechamente vinculados con los sectores de conocimientos y experiencia especializados. Por lo demás, será esencial que los consultores se concentren en nuevos problemas, en particular los causados por las relaciones recíprocas entre el sector público y el privado. Y esto significa que debemos aprender nuevas funciones: combinar el análisis objetivo y de la gestión profesional con una mayor sensibilidad al entorno social.»

Tom Cody

- contratación de consultores de diversas nacionalidades y bases culturales y la exigencia del dominio de varios idiomas;
- utilización de equipos internacionales de consultores;
- aplicación de una perspectiva multinacional para abordar cuestiones empresariales;
- tratamiento de problemas de gestión internacional e intercultural;
- ajuste de métodos empresariales y gerenciales a diversos contextos nacionales;
- transferencia de experiencia empresarial y gerencial entre países, comunidades y culturas.

En la internacionalización de sus servicios, los consultores de empresas necesitan el apoyo del Estado, principalmente para reducir y suprimir las barreras al comercio libre de servicio, con inclusión del libre movimiento de información, dinero y personas. En el recuadro 34.2 se hace una descripción resumida de las tendencias y los esfuerzos actuales en esta esfera. No obstante, se debe insistir en que ningún Estado ni ningún acuerdo internacional tiene el poder de suprimir obstáculos profundamente enraizados y a menudo autoimpuestos que se deben al idioma, cultura, religión, costumbres locales, prejuicios sociales o étnicos y temor a lo desconocido. Los consultores de empresas deseosos de actuar y pensar como internacionalistas deben aprender a hacer frente a esas barreras.

El mercado de América del Norte

Desde la aparición de la consultoría, el mercado de América del Norte ha asentado y mantenido su posición preponderante. En 1992-1993 su participación en el mercado mundial superaba el 40 por ciento, cifra mayor que la parte de la región en la economía mundial. Los gerentes y administradores norteamericanos están habituados a trabajar con consultores y recurrirían a ellos en muchos casos en que sus homólogos de otras regiones tratarían de resolver sus problemas con recursos técnicos de sus propias organizaciones. No es de extrañar que la mayoría de las innovaciones en los conceptos y métodos de consultoría tengan su origen en América del Norte.

Este mercado mantendrá su posición predominante en términos cuantitativos y cualitativos y contribuirá de modo considerable a las innovaciones de la profesión en todo el mundo. Con todo, su predominancia se reducirá. Los consultores estadounidenses buscarán cada día más posibilidades internacionales de trabajo. Tendrán que hacer un gran esfuerzo por mejorar su comprensión de las economías y culturas de otros países. En el mercado de América del Norte aumentará la presencia de consultores extranjeros, y probablemente con mucho éxito.

Recuadro 34.2 Supresión de los obstáculos al comercio de servicios

Para transformarse en un sector internacional de servicios, los consultores necesitan la libertad de actuar en mercados extranjeros. En consecuencia, se beneficiarán considerablemente de los resultados de la Ronda Uruguay de las negociaciones del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), concluidas por los 108 países participantes el 15 de diciembre de 1993. El llamado Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) prevé nuevas liberalizaciones del comercio internacional de servicios e insta a los gobiernos a que pongan al descubierto y reduzcan las barreras relacionadas con el acceso al mercado y el trato nacional.

- En lo que respecta al *acceso al mercado*, nos referimos a cuestiones como las restricciones a la propiedad máxima extranjera, restricciones al establecimiento de una representación local o restricciones a elegir una forma jurídica para la empresa.
- Con respecto al *trato nacional*, nos referimos en lo esencial a las medidas o prácticas que restringen las posibilidades competitivas de las compañías de servicio extranjeras. Estas abarcan la utilización limitada del nombre o logotipo de una empresa, restricciones discriminatorias a la movilidad y el empleo de personal extranjero, exclusión de compañías extranjeras de los contratos públicos, obligación de incorporar a consultores nacionales en los proyectos, restricciones al cambio de divisas o alcance de restricciones prácticas aplicadas a los consultores extranjeros.

Al evaluar la repercusión real del AGCS en la consultoría y en otros servicios profesionales, el elemento esencial estará constituido por la lista del país y la voluntad del gobierno de que se trate de ajustar gradualmente la legislación y la práctica nacionales a los principios generales del AGCS. Al 15 de diciembre de 1993, fecha de clausura efectiva de la Ronda Uruguay, 103 países habían presentado listas de compromisos concretos con respecto a todo el conjunto de servicios comercializables, con inclusión en muchos casos de los servicios de consultoría de empresas. Rondas posteriores de negociación entre países miembros tendrán por finalidad eliminar o reducir aún más las restricciones al comercio de servicios.

Fuente: Información facilitada por Mario A. Kakabadse, Organización Mundial del Comercio.

La consultoría de empresas en Europa

Europa occidental, por un lado, y Europa central y oriental, por el otro, son dos mercados totalmente distintos, aunque ya se han dado los primeros pasos para acercarlos.

En *Europa occidental*, el mercado de consultoría se puede calcular que representa del 27 al 30 por ciento del mercado mundial. Su rápida expansión en los últimos veinte años ha sido alimentada por el dinamismo de las economías europeas y por los esfuerzos de integración económica regional. La gestación y el establecimiento de la Unión Europea ha constituido un factor de tremenda importancia en la promoción de la consultoría. En la Unión Europea se han suprimido, o están a punto de suprimirse, múltiples barreras al comercio de servicios que siguen existiendo en otros países. El proceso de

integración, con inclusión de cambios importantes en el entorno competitivo, ha creado una gran demanda de asistencia de consultores.

Sin embargo, a pesar de los progresos en la integración regional, el mercado de consultoría europeo sigue estando fragmentado debido a diferencias persistentes en las prácticas empresariales, idiomas, gustos y preferencias locales. La mayoría de los empresarios de Francia prefieren comunicarse y colaborar con un consultor francés, antes que con uno irlandés o danés. No obstante, la integración europea es un proceso irreversible y los consultores podrán cada vez más considerar a toda la Unión, con sus miembros actuales y nuevos miembros posibles, como su mercado. La sensibilidad a los valores nacionales y culturas locales seguirá siendo importante, quizá más importante de lo que muchos de los arquitectos de Europa han previsto.

En los países de *Europa central y oriental*, la demanda de información y asesoramiento profesional sobre la gestión y las empresas se expandió radicalmente con el regreso a una economía de mercado, el avance de la privatización y la reestructuración y modernización totales de las economías heredadas de la era de la economía planificada. Desde el principio del decenio de 1990, éste ha sido el principal mercado en expansión en lo que respecta a los consultores de empresas, su «nueva frontera». Pese a ello, en relación con el mercado internacional actual, este mercado sigue siendo reducido debido a sus escasos recursos, modesta experiencia en el empleo de consultores y una fuerte escasez de consultores profesionales nacionales experimentados.

El surgimiento de la profesión local de consultor ha sido muy dinámico en varios países de la región. Ha atraído a muchas personas de institutos de investigación, universidades, y empresas estatales y paraestatales. Estas personas pueden aprender rápidamente, en especial si hablan idiomas extranjeros y pueden establecer relaciones con consultores y empresas extranjeros. Algunas de ellas tienden a sobrevalorar su competencia real y a subestimar el valor de la experiencia.

Las empresas consultivas estadounidenses y de Europa occidental están actuando en la región con resultados mixtos. Algunos consultores han adoptado atinadamente una perspectiva a largo plazo, evaluando las imperfecciones del mercado actual y comprendiendo que la paciencia, la calidad del servicio y la adaptación a las condiciones locales serán los factores esenciales de los éxitos futuros. Otros han buscado ganancias fáciles sin preocuparse por descubrir las necesidades reales, preferencias, tendencias y grado de desarrollo de los clientes locales.

Cuando los consultores extranjeros empezaron a actuar en Europa central y oriental, fueron recibidos como misionarios de la empresa libre y moderna. No se tardó mucho tiempo en que unos pocos de ellos empañaran su imagen y fueran considerados como astutos acaparadores de dinero. Por consiguiente, los consultores que están interesados en el mercado técnicamente difícil y potencialmente amplio de Europa central y oriental deben

adoptar un enfoque altamente profesional, sacando las lecciones de los errores cometidos por muchos colegas al principio.

En Europa central y oriental la consultoría de empresas se está transformando con rapidez en una actividad relacionada con la privatización. Muchos nuevos propietarios empiezan a darse cuenta de que la privatización es un logro histórico que inaugura una nueva era de un espíritu empresarial creativo, pero que no da ninguna garantía de que todas las empresas serán bien administradas, dinámicas y rentables. Los consultores pueden aprovechar esta oportunidad ofreciendo sus conocimientos especializados y prácticos. Por último, la integración económica con la economía de Europa occidental es un objetivo programático importante de los dirigentes empresariales y políticos de la región. En su preparación, los consultores de empresas pueden desempeñar un papel destacado y obtener muchos contratos interesantes.

La consultoría de empresas en el Japón

En el Japón, los organismos privados y públicos suelen servirse de asesores externos en menor medida que sus colegas de América del Norte y Europa occidental. Esto explica la dimensión relativamente reducida del mercado actual y de la profesión en el país en comparación con otros países desarrollados.

En lo que respecta al futuro, Eiji Mizutani ha sugerido que en el Japón la consultoría se expandirá por las razones siguientes:

- los clientes se enfrentan con cambios fundamentales en el entorno empresarial;
- ha aumentado el número de empresas que empiezan a aceptar el valor del asesoramiento externo;
- las compañías están comenzando a reducir el personal y se encuentran, en consecuencia, con menores recursos internos;
- un número cada vez mayor de empresas nuevas y pequeñas se está incorporando en el mercado;
- se recurrirá a los consultores para acumular experiencia y conocimientos especializados en gestión estratégica;
- se empieza a reconocer la consultoría como una buena carrera para los jóvenes más inteligentes que salen de las universidades y para los ejecutivos de nivel intermedio;
- los clientes esperan que los consultores los ayuden con una metodología de «desguazar y construir» para supervisar las actividades ².

A los consultores extranjeros les seguirá resultando muy difícil acceder al mercado japonés debido a sus tradiciones, diferencias culturales, problemas de comunicación y otros obstáculos visibles o encubiertos.

El mundo en desarrollo

En los países en desarrollo los servicios prestados por consultores de empresas internacionales y nacionales han sido considerados como una de las aportaciones al desarrollo, una manera de inyectar conocimientos prácticos gerenciales y empresariales necesarios para acelerar el desarrollo económico y social. El grueso de los servicios consultivos suele proporcionarse como parte de diversos proyectos y programas de desarrollo y son financiados por organismos de asistencia técnica internacionales o nacionales. La asistencia técnica aportó muchos consultores extranjeros a los países en desarrollo y constituyó asimismo un instrumento para la capacitación de consultores locales.

En el decenio de 1990, los países en desarrollo no pueden ya ser considerados como un mercado de consultoría homogéneo. En términos técnicos y comerciales, las necesidades y oportunidades de consultoría en los países en rápida fase de industrialización ya son muy semejantes a las del mundo económicamente desarrollado. En cambio, los mercados y la profesión de consultoría en los países menos adelantados han quedado a la zaga y siguen teniendo que afrontar las dificultades básicas causadas por el estancamiento económico, las reducidas tasas de crecimiento, la escasez de recursos y el deterioro del medio ambiente.

Sin embargo, esto no implica que los consultores de empresas tengan que olvidarse de los mercados de los países en desarrollo. Existe margen para ampliar y reforzar la profesión del consultor local utilizando la asistencia técnica y las posibilidades de la empresa privada. El empleo de consultores extranjeros seguirá siendo caro y se debería limitar cada vez más a proyectos de desarrollo técnicamente difíciles y a la asistencia a los consultores locales. El grueso de las economías, con inclusión de las empresas pequeñas y medianas y de los sectores sociales, constituye un mercado prometedor para los consultores que se han formado en esos países, que han asumido las culturas locales y que han participado plenamente en el desarrollo de sus países.

34.3 Aumento del profesionalismo en la consultoría de empresas

Al reflexionar sobre el futuro de la profesión de consultor, constituiría una falta de perspicacia considerar sólo los mercados cambiantes y las nuevas oportunidades empresariales. Es asimismo importante tener en cuenta las mejoras del lado profesional del servicio.

Desde la Segunda Guerra Mundial, y en especial desde el decenio de 1960, el crecimiento de la consultoría ha sido espectacular, hasta alcanzar la cifra de 30 000 millones de dólares de los Estados Unidos de ingresos anuales en todo el mundo. No obstante, esta cifra es indicativa de la expansión del negocio, no del desarrollo profesional. Aunque ha habido altos y bajos, como sector empresarial la consultoría se ha desarrollado extraordinariamente bien.

Servicios como los nuevos conocimientos gerenciales, sistemas, tecnología de la información, desarrollo de recursos humanos o cambios de organización se han vendido muy bien no sólo porque existe una demanda real de ellos, sino también porque las empresas consultivas de diversas dimensiones y características han conseguido comercializar sus servicios y proporcionar los productos.

Debido a estos éxitos comerciales indiscutibles, algunos observadores del sector de la consultoría suponen que no puede existir ningún problema grave con respecto a los niveles y la calidad profesionales. Los clientes eligen y, si pagan el precio, la empresa consultiva ha pasado la prueba del mercado. El mercado ha certificado que sus servicios son solicitados, pertinentes, útiles y de calidad satisfactoria. En consecuencia, ¿por qué tiene alguien de fuera del mercado que preocuparse por las normas de calidad, ética, instrucción, organización de la profesión y otras cuestiones análogas? ¿No se han ocupado de estas cuestiones directamente las empresas consultivas que tienen éxito?

Existen cuatro razones principales por las que será necesario prestar mayor atención en el futuro al aspecto profesional de la consultoría.

La primera razón es la necesidad de proteger al cliente. Sabemos que los servicios de consultoría son intangibles, complejos y difíciles de evaluar. En los servicios profesionales en general, la prueba del mercado no puede nunca desempeñar la misma función que en el caso de productos de consumo masivo. Con todo, incluso productos como los detergentes o los helados tienen que someterse a pruebas y respetar normas estrictas que determinan los criterios de la calidad mínima y la protección del medio ambiente, antes de que se les otorgue el acceso al mercado. Al comprar servicios empresariales complejos y otros servicios técnicos, los clientes tendrán cada vez más necesidad y exigirán cada vez más por lo menos una garantía básica de competencia, honradez, fiabilidad, capacidad para completar el trabajo, calidad y precio equitativo. El mercado por sí solo no aporta esa garantía. La cuestión no consiste en saber cómo proteger a grandes clientes multinacionales que ya han acumulado competencias internas suficientes para elegir y utilizar a asesores profesionales. La cuestión estriba en proteger a la miríada de clientes pequeños y medianos que necesitan un consultor de cuando en cuando y que pueden haber sido desanimados por alguna experiencia desafortunada.

La segunda razón es la necesidad de proteger a los propios consultores de empresas. Su imagen ha sido empañada por empresas e individuos que han vendido desvergonzadamente servicios y hecho promesas que quedaban fuera de sus capacidades. Muchos clientes han pagado por servicios de dudoso valor. Un consultor que se considera y se comporta como un profesional no quiere ser tenido por responsable del comportamiento impropio de otros. Sin embargo, esto es lo que ha venido sucediendo: en los círculos de clientes y en el público en general existe una tendencia a poner a todos los consultores en el mismo saco y a considerarlos como personas que quieren ganarse un dinero fácil y en las que no se puede tener confianza.

La tercera razón es la necesidad de restablecer la unidad y el equilibrio

entre el aspecto profesional y el aspecto empresarial de la consultoría. Sin esta unidad, la consultoría corre el peligro de perder su razón de ser y su identidad. En cierto sentido, la consultoría gerencial y empresarial ha pasado a ser una víctima de su propio éxito. El impresionante crecimiento de la consultoría en las tres últimas décadas no ha sido gratuito. La expansión rápida, la desreglamentación, la dura competencia entre las empresas consultivas y con empresas de otras profesiones, la proliferación de nuevas consultorías debido a la facilidad de incorporación a la profesión, la manía de las fusiones y el acortamiento de la capacitación inicial y el adoctrinamiento han afectado a las normas profesionales. Para muchas empresas consultivas, los objetivos de la empresa son ahora más importantes que los de la profesión. Obtener más encargos es ahora más importante que prestar un servicio perfecto. Estos cambios en la consultoría han sido muy semejantes a los de otras profesiones, mejor asentadas y organizadas. Mark Stevens escribió que, durante generaciones, los contables se consideraban a sí mismos «como profesionales que estaban por casualidad en el negocio», mientras que en el decenio de 1980 esta opinión se había invertido y desde entonces se consideran como «hombres de negocios que son por casualidad profesionales»³. Lo mismo se podría muy bien haber escrito acerca de los consultores.

La cuarta razón es la relación recíproca de los consultores de empresas con otras profesiones, con inclusión de las tendencias como la mayor competencia por los clientes o el interés de los clientes por obtener servicios armonizados de asesores que pertenecen a profesiones distintas. Para sobrevivir y mantener su identidad en cooperación y competencia con otros servicios profesionales, los consultores de empresas deben sobresalir por su calidad, integridad, visión global y dinámica de la empresa y un profundo conocimiento de las preocupaciones humanas del cliente.

En el capítulo 6 dijimos que probablemente no es demasiado importante saber si la consultoría de empresas puede en este momento ser considerada como una profesión desarrollada y regular. Lo que importa son las tendencias y los esfuerzos por impulsar tendencias positivas. En el sector de la consultoría de empresas, las iniciativas para detectar y promover tendencias positivas (y detener las tendencias negativas) se pueden aplicar en tres niveles: en las empresas individuales, en la profesión y en el nivel del usuario (cliente).

Nunca se insistirá lo suficiente en la función y la responsabilidad de una empresa consultiva y su dirección. El tono lo han dado varios jefes de industria que han podido definir y aplicar con coherencia sus propias normas elevadas de conducta y rendimiento profesionales. A una gran empresa profesional con una cultura de organización propia y una excelente reputación le puede resultar fácil promover sus propias normas. Con todo, excepto la tentación de obtener negocios fáciles, nada impide a una pequeña empresa, y a un consultor independiente, que piensen y actúen de la misma manera. La falta de unas normas sectoriales generalmente aceptadas y la escasa repercu-

sión de algunas asociaciones profesionales no son una excusa para aplicar normas poco estrictas en cualquier empresa.

Pasando al nivel profesional, no existe duda alguna de que la consultoría puede y tiene que organizarse mejor en la mayoría de los países e internacionalmente. Las asociaciones voluntarias de consultores deben actuar de forma más abierta y tratar de aumentar su impacto. Probablemente no hace falta tener «una gran voz», con un mandato para reglamentar toda la profesión, por utilizar la expresión que se ha popularizado en los Estados Unidos. Existen diferencias entre las empresas consultivas en lo que se refiere a sus características técnicas, concepción del servicio profesional y expectativas de pasar a ser miembros de organizaciones profesionales voluntarias. No es necesario obligar a todas las empresas y consultores independientes a que sean miembros del mismo órgano profesional. En cambio, existen cuestiones comunes e intereses comunes de la profesión en conjunto. Por este motivo, las organizaciones de la profesión deben hallar una fórmula aceptable para comunicarse y trabajar juntas con el fin de representar, defender e instruir a la profesión en conjunto. Otra posibilidad es la intervención estatal: si la profesión demuestra ser incapaz de autorregularse, las autoridades públicas podrían decidir intervenir y empezar a determinar lo que los consultores no deben hacer y las normas de comportamiento que deben respetar.

Los círculos de los clientes pueden asimismo aportar una contribución importante a la profesionalización de la consultoría. En la mayoría de los países, el mercado de servicios consultivos ya se ha transformado en un mercado de compradores. Los clientes pueden aprender a separar el trigo de la paja o, como suele decir la asociación de consultores alemanes BDU, a poner al descubierto y marginar a las «ovejas negras». Los clientes pueden ayudar a reforzar las normas profesionales, insistiendo en un servicio de alta calidad y rechazando a los consultores de características y fama dudosas. Las asociaciones de empleadores e industriales pueden coadyuvar, cooperando con las asociaciones de consultores y enseñando a sus propios miembros a ser más competentes y más exigentes en la elección y utilización de servicios profesionales.

¹ Véase *Business Week*, 18 de noviembre de 1994.

² Eiji Mizutani en un discurso pronunciado ante la Conferencia Mundial sobre el Futuro de la Consultoría de Empresas, Roma, mayo de 1993.

³ M. Stevens: *The Big Six: The selling out of America's top accounting firms* (Nueva York, Simon and Schuster, 1991), pág. 22.

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 (no un orden de medidas) 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. Cooperar activamente con el consultor
7. Hacer participar al consultor en la ejecución
8. Supervisar los progresos
9. Evaluar los resultados y al consultor
10. Ser 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 consul-

tor. El cliente debe informarse acerca de la consultoría y de los consultores, tratar de estar bien documentado y conocer 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 25), el costo de los servicios (capítulo 26), la administración de los cometidos (capítulo 27) y la garantía de la calidad (capítulo 28). Por supuesto, es posible que se deseen consultar otras publicaciones (apéndice 11).
- Existen algunas publicaciones especializadas sobre la selección y utilización de los consultores. La OIT ha publicado un volumen complementario del presente libro con el título de *Cómo seleccionar y utilizar a los consultores: Guía del cliente*.
- 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 o de consultores, solicitar información de esas asociaciones y estar al tanto de las noticias sobre la consultoría.
- Las críticas a los consultores están de moda. Asegúrese de que está al corriente de esas críticas, pero no juzgue el valor real de la consultoría sobre la base de unos pocos artículos mordaces.
- Es esencial saber quién es quién. Se ha de tratar de recopilar información sobre los consultores que pueden interesar (empresas e individuos). ¿Cuál es su especialidad y su enfoque?, ¿para quién han 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?
- Buscar nuevas oportunidades. En lugar de corregir los defectos y errores del pasado, un consultor debe contribuir a crear nuevas actividades empresariales, abordar nuevos mercados, movilizar nuevos recursos y aumentar la competitividad.
- 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 y sus motivos. 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, estrecha o incompleta. La determinación final del problema debe ser aprobada por el cliente y el consultor.

3. Definir el objetivo

La tarea de la consultoría consistirá en resolver el problema del cliente, pero éste debe examinar su problema desde una perspectiva más amplia. ¿Cuál será el objetivo de resolver el problema? ¿Qué se quiere lograr? ¿Qué ganará la organización cliente?

Las finalidades del cliente deberían formularse como objetivos concretos de la consultoría: objetivos de la acción (operacionales) y objetivos de aprendizaje.

- Recuérdese que 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? ¿Asesoramiento especializado sobre las decisiones? ¿Un sistema nuevo de información? ¿Una mejora del ambiente de la organización? ¿Aumento de la producción y de las ventas? ¿Una mayor rentabilidad? Cada una de estas opciones requerirá un método de intervención diferente y un volumen distinto de servicios de consultoría. Los objetivos reflejarán las opciones.
- 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, o incluso después de que haya empezado el trabajo. 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 evalua-

ción 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. Tendrá que existir una comprensión y una confianza mutua y un deseo de colaborar. 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 ni burocrático) que incluya la clasificación y evaluación de las propuestas y calificaciones 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. No pagar a un consultor desconocido de antemano por un trabajo futuro.
- 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.
- Si el consultor está patrocinado por un proyecto de asistencia técnica o fondo, el cliente debe asegurarse de que le incumbirá adoptar la decisión definitiva. El consultor trabajará para el cliente, no para el patrocinador. Un servicio gratuito de consultoría puede resultarle carísimo a un cliente que no lo ha elegido.

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 de 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: fórmulas de cálculo y nivel de los honorarios, los gastos reembolsables, las condiciones, forma y frecuencia de los pagos.
- Firmar un contrato con el consultor en la modalidad que sea habitual en el entorno empresarial. Formalizar el contrato por escrito. Reservar los acuerdos verbales a trabajos menores y a consultores conocidos y en los que se tiene plena confianza.

6. Cooperar activamente con el consultor

El concepto moderno de consultoría de empresas insiste en la participación activa del cliente en todas las etapas 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 su momento oportuno se ha de poner a disposición el personal apropiado. No se ganará nada asignando a personal de segunda categoría para que trabaje con un consultor altamente competente.
- 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 compartirse).
- Buscar la manera de mejorar el diseño del cometido, de aumentar su participación y de promover la eficiencia del consultor, que trabaja para usted, que es quien recibirá el beneficio final.
- Sin embargo, participar en el cometido no significa irritar al consultor, llevarlo de la mano, estar siempre observándolo por detrás, retrasar las

decisiones relativas a sus propuestas y no dejarlo que realice su trabajo. Si esa es su actitud, no recurra a consultores.

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? ¿Se alcanzará nuestro objetivo? Algunos consultores se sienten satisfechos de dejar al cliente sin que se apliquen las propuestas. Sin embargo, los profesionales auténticos se ocupan de la aplicación y se lamentan si no pueden participar en ella y sacar lecciones.

- Impóngase la norma de que los consultores deben participar en la ejecución.
- Elijase 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 para 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:
 - entiende a su organización;
 - 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 al consultor con regularidad?;
 - ¿son sus facturas claras y correctas?;
 - ¿está usted pagando sin retrasos?;
 - ¿se mantendrá el cometido dentro de los límites financieros convenidos?
- 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 y cifras y no de impresiones superficiales y habladerías («el consultor era muy simpático y a todo el mundo le gustaba»).
- 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 y sucesores.
- 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. Ser 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 profesionales 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 en 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.
- No recurra 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 o que exigen un conocimiento profundo de su organización.
- No se juegue todo a una carta; diversifique sus fuentes externas de conocimientos especializados. Pero manténgase en contacto con los consultores que han conseguido resultados excelentes.

* * *

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.

ASOCIACIONES DE CONSULTORES DE EMPRESAS

1. Asociaciones nacionales de consultores

Alemania

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater E.V. (BDU)
Friedrich-Wilhelm-Strasse 2
53113 Bonn 1

Australia

Institute of Management Consultants
in Australia (IMCA)
PO Box 105
Burnside
South Australia 5066

Austria

Fachverband Unternehmensberatung
und Datenverarbeitung (FDU)
Wiedner Hauptstrasse 63
1045 Viena

Vereinigung Oesterreichischer Betriebs-
und Organisationsberater (VOB)
Strauchgasse 3
1010 Viena

Bangladesh

Bangladesh Association of
Management Consultants
98 Malibagh (DIT Road)
Dhaka 1219

Bélgica

Association belge des conseils en
organisation et gestion (ASCOBEL)
Avenue Loise 430, Boite 12
1050 Bruselas

Brasil

Associação Brasileira de Consultores de
Organização (ABCO)
Rua da Lapa 180, COB
20021 Rio de Janeiro

Instituto Brasileiro dos Consultores de
Organização (IBCO)
Av. Paulista 326
7º andar —cj. 77
CEP 01310 São Paulo

Bulgaria

Bulgarian Association of Management
Consultants (BAMC)
c/o Atlas Consult
PO Box 708
1000 Sofia

Canadá

Canadian Association of Management
Consultants (CAMC)

La consultoría de empresas

Suite 805, 121 Bloor Street East
Toronto, Ontario M4W 3M5

Institute of Certified Management
Consultants of Canada
Suite 805, 121 Bloor Street East
Toronto, Ontario M4W 3M5

China

China Enterprise Management
Association (CEMA)
San Li He
Beijing

Consulting Association of Shanghai
(CAS)
81 Wu Xin Road
Shanghai

Chipre

Cyprus Management Consultants
Association
9 Androcleous str., 1st floor, Office 104
Nicosia

Croacia

Croatian Management Consulting
Association (CROCA)
Krsnjavoga 1
41000 Zagreb

Dinamarca

Den Danske Sammenslutning af
Konsulenter Virksomhedsledelse
(DSKV)
c/o Schobel & Marholt/AIM
Dyregardsvej 2
2740 Skovlunde

Foreningen af Managementkonsulenter
(FMK)
Kristianagade 7
2100 Copenhagen

Eslovaquia

Slovenská asociácia pre poradenstvo v
riadeniu [Asociación Eslovaca de
Consultores de Empresas]
Prokopova 15
851 01 Bratislava

Eslovenia

Association of Management
Consultants of Slovenia (AMCOS)
Slovenska 41
61000 Ljubljana

España

Asociación Española de Empresas de
Ingeniería y Consultoría
(TECNIBERIA)
Velázquez 94. Aptdo. 14863
28006 Madrid

Estados Unidos

Academy of Management Managerial
Consultation Division
c/o Joe Weiss
Management Department, Bentley
College
Waltham, MA 02254

American Institute of Certified Public
Accountants (AICPA)
Management Consulting Services
Division
Harborside Financial Center
201 Plaza Three
Jersey City, NJ, 07311-3881

Association of Internal Management
Consultants (AIMC)
PO Box 304
East Bloomfield, NY 14443

Association Management Consulting
Firms (ACME) (division of CCO)
521 Fifth Avenue
Nueva York, NY 10175-3598

Council of Consulting Organisations,
Inc. (CCO)
521 Fifth Avenue
Nueva York, NY 10175-3598

Institute of Management Consultants
(IMC) (division of CCO)
521 Fifth Avenue
New York NY 10175-3598

[Asociación de Consultores de Empresa
en Hungría]
c/o Szenzor
PO Box 33
1363 Budapest

Filipinas

Institute of Management Consultants
of the Philippines
15th Floor, JAKAI Building
Ayala Avenue
Makati, Metro Manila

India

Institute of Management Consultants
of India
Centre One, 11th Floor, Unit 2, World
Trade Centre
Cuffe Parade
Bombay 400 005

Finlandia

Liikkeenjohdon Konsultit (LJK)
Pohjantie 12A
02100 Espoo 10

Indonesia

Ikatan Nasional Konsultan Indonesia
Jl. Bendungan Hilir Raya No. 29
Jakarta 10210

Francia

Chambre syndicale des sociétés de
conseils (SYNTEC)
3, rue Léon Bonnat
75016 Paris

Irlanda

Association of Management Consulting
Organisations (AMCO)
Confederation House, Kildare Street
Dublin 2

Office professionnel de qualification des
conseils en management
3, rue Léon Bonnat
75016 Paris

Grecia

Hellenic Association of Management
Consulting Firms (SESSMA)
25 Filellinon Str.
105 57 Atenas

Islandia

Felag Islenskra Rekstrarradgjafa
(FIRR)
c/o Icelandic Management Association
PB 760
Reykjavik

Hong Kong

The Hong Kong Management
Association Management House,
3rd Floor
Canal Road
Hong Kong

Italia

Associazione Fra Società e Studi di
Consulenze di Direzione ed
Organizzazione Aziendale (ASSCO)
Via San Paolo 10
20121 Milán

Hungría

Vezetési Tanácsadók Magyarországi
Szövetsége (VTMS)

Associazione Professionale dei
Consulenti di Direzione ed
Organizzazione Aziendale (APCO)
Corso Venezia 49
20121 Milán

La consultoría de empresas

Japón

ZEN-NOH-REN (All Japan Federation
of Management Organizations)
c/o Japan Productivity Center
3-1-1 Shibuya
Shibuya-ku
Tokio 105

Association of Management
Consultants in Japan
Shuwashibakoen Sanchoime Building
3-1-38 Shiba Park
Minato-ku
Tokio 105

Chusho Kigyo Shindan Kyokai
[Smaller Enterprise Consultants
Association]
Ginza Section of MITI, 6-15-1, Ginza
Chuo-ku
Tokio 104

Malasia

Institute of Management Consultants
10th Floor, MUI Plaza Letter Box
No. 63
Jalan P. Ramlee
Kuala Lumpur 50250

México

Asociación Mexicana de Empresas de
Consultoría (AMEC)
calz. Legaria 252
México 17, DF

Nigeria

Institute of Management Consultants
14 Kagoro Close
PO Box 9194
Kaduna

Nigerian Association of Management
Consultants
c/o Centre for Management
Development
PO Box 7648, Ikorodu Road
Lagos

Noruega

Norsk Forening av Radgivere i
Bedriftsledelse (NFRB)
c/o Hartmark-Iras
PB 50
1324 Lysaker

Nueva Zelandia

Institute of Management Consultants
New Zealand Incorporated
PO Box 2347
Auckland 1

Países Bajos

Orde Van Organisatiekundigen en-
Adviseurs
Koningslaan 34
1075 AD Amsterdam

Raad Van Organisatie Adviesbureau
(ROA)
Van Stolkweg 34
PO Box 84200
2500 AE La Haya

Pakistán

National Association of Consultants of
Pakistan (NACOP)
PO Box 8901
103-B, SMCH Society
Karachi

Polonia

Stowarzyszenie Doradcov
Gospodarczych w Polsce (SDG)
[Asociación de Consultores
Económicos de Polonia]
Gorskiego 1, Apt. 3
00 033 Varsovia

Portugal

Associação Portuguesa de Projectistas e
Consultores (APPC)
Av. Antonio Augusto Aguiar 126-7
1000 Lisboa

Reino Unido

Institute of Management Consultants
(IMC)
5th Floor, 32/33 Hatton Garden
Londres EC1N 8DL

Management Consultancies
Association (MCA)
11 West Halkin Street
Londres SW1X 8JL

República Checa

Asociace pro proadeství v podnikání
(APP)
[Asociación de Consultores de
Empresas]
Veletrzní 21,
17000 Praga 7

Rumanía

Asociata Consultantilor in
Management Din Romania
(AMCOR)
10 L. Patrascanu
74671 Bucarest

Federación de Rusia

Asociación de Consultores de
Economía y Gestión
c/o VNESHCONSULT
Podsosenskii pereulok 20/12
Moscú 103062

Singapur

Institute of Management Consultants
c/o 9 Penang Road # 13-20 Park Mall
Singapur 0923

Sudáfrica

Institute of Management Consultants
of Southern Africa
PO Box 784-305
Sandton 2146

Suecia

Swedish Asociation of Management
Consultants (SAMC)
PO Box 7470
10392 Estocolmo

Suiza

Association suisse des conseils en
organisation et gestion (ASCO)
Mühlebachstrasse 28
8008 Zürich

Turquía

Management Consultancies
Association of Turkey (MCAT)
Kocabas Ishani n 111 K.2
Mecidiyeköy
Estambul

**2. Asociaciones internacionales (consultores y profesiones
conexas)**

África

Federation of African Consultants
(FEAC/FECA)
PO Box 1387
01 Abidjan

América Latina

Federación Latinoamericana de
Asociaciones de Consultores
(FELAC)
Suipacha 552. Piso 4 °, Of. 1
1008 Buenos Aires
Argentina

La consultoría de empresas

Europa.

European Federation of Engineering
Consultancy Associations (EFCA)
79 avenue de Cortenbergh
1040 Bruselas

European Federation of Management
Consulting Associations (FEACO)
1-5 Av. de la Joyeuse Entrée
1040 Bruselas

European Foundation for Management
Development (EFMD)
40 rue Washington
1050 Bruselas

Fédération des experts comptables
européens (FEE)
83 rue de la Loi
1040 Bruselas

Interregional

International Council of Management
Consulting Institutes (ICMCI)
32/33 Hatton Garden
Londres EC1N 8DL
Reino Unido

International Federation of
Accountants
540 Madison Avenue
Nueva York, NY 10022
Estados Unidos de América

International Federation of Consulting
Engineers (FIDIC)
PO Box 86
1000 Lausana 12 Chailly
Suiza

CODIGOS PROFESIONALES (EJEMPLOS)

Código de Conducta de la Federación Europea de Asociaciones de Consultores de Empresas (FEACO)

Código de Conducta Profesional

1. Una empresa consultiva debe mantener en todo momento el más elevado nivel ético en el trabajo profesional que realiza y actuar en las cuestiones relacionadas con los asuntos del cliente exclusivamente en interés de éste (1).

Cuando se trata de una filial de un órgano matriz que no se dedica a la práctica pública de la consultoría de empresas, todo el asesoramiento será independiente de cualquier influencia de ese órgano matriz (2).

2. Se considerará conducta contraria a la ética profesional de la consultoría:

- Revelar o permitir que se revele información confidencial relativa a la empresa y al personal del cliente (3) (4) (5).
- Aceptar un trabajo para el que no se es competente (6).
- Concertar cualquier acuerdo que quite objetividad e imparcialidad al asesoramiento proporcionado al cliente (7).
- No llegar a un acuerdo de antemano con el cliente sobre las condiciones de la remuneración y la base de su cálculo (8).
- Hacer cualquier cosa que quite prestigio a la consultoría de empresas como profesión (9).

Directrices de las asociaciones nacionales sobre la interpretación del Código de Conducta Profesional

- 1) Un consultor que proporciona asesoramiento debe poder hacerlo con plena libertad y estar protegido por una *cláusula de conciencia* respecto de la dirección de la empresa consultiva.

- 2) Siempre que una empresa consultiva esté jurídica o financieramente bajo el control de un órgano no consultivo, debe existir un compromiso escrito para garantizar que no se ejercerá presión alguna que pueda menoscabar la opinión o el asesoramiento de la empresa consultiva.
- 3) El consultor debe respetar la información recibida de los empleados de la organización cliente.
- 4) La empresa consultiva nunca utilizará información recibida de un cliente para un fin que no corresponda al campo del cometido convenido (por ejemplo: la contratación de algún miembro del personal del cliente).
- 5) Esto incluye la aceptación sin el previo consentimiento de todas las partes de un cometido que dé origen a un conflicto de intereses con un cliente existente o reciente en un sector, como un estudio sobre la estrategia o un estudio de mercado, en el que los conocimientos adquiridos de un cliente constituirían un valor comercial corriente para el nuevo cliente.
- 6) Un cliente debe ser informado y su aceptación debe figurar en un acuerdo oficial cuando para un cometido se necesita la asistencia de especialistas no vinculados directamente a la empresa consultiva.
- 7) Se considerará que ha habido violación de esta norma cuando la empresa consultiva:
 - a) Acepte o permita a cualquier miembro del personal que acepte de un tercero una comisión comercial, descuento o retribución de cualquier tipo en relación con el suministro de bienes o servicios al cliente.
 - b) Recomiende a un cliente bienes o servicios en los que la empresa consultiva o el consultor tiene un interés directo o indirecto sin revelar ese interés al cliente.
 - c) Establezca una relación con los miembros del personal del cliente que pueda alterar la imparcialidad de la actitud y el asesoramiento del consultor.
 - d) Pague una comisión o cualquier forma de remuneración a un tercero que no pertenezca a su personal por la presentación de un cliente, salvo en circunstancias excepcionales en que es evidente que la objetividad e imparcialidad del consultor se mantendrá. En este caso, se debe revelar la comisión al cliente, el cual no opondrá objeciones siempre que la imparcialidad se mantenga.
- 8) En general, la remuneración se calculará de antemano sobre una base fija o a una tasa por tiempo, aunque se autoriza un acuerdo entre una empresa consultiva y un cliente o un cliente potencial en virtud del cual la empresa consultiva otorga su acuerdo previo a que los honorarios dependan de ciertos resultados, cuando esta práctica se acepte, como en la selección de personal, las fusiones y adquisiciones y la búsqueda de licencias. En los casos en que se pueden aplicar unos honorarios en función de los resultados de una manera que menoscaben la independencia

de los consultores que realizan el cometido o que puedan resultar difíciles de calcular en la práctica o puedan dañar la relación a largo plazo con el cliente, no se debe aplicar este sistema.

- 9) Se considerará que se ha producido una violación de esta norma, cuando una empresa consultiva:
- a) Publique material promocional, con inclusión de anuncios, que es probable confunda o dé al público una falsa impresión de las capacidades de la empresa consultiva o puede interpretarse que aventaja a un miembro de una asociación nacional con respecto a los demás miembros o que contiene observaciones o insinuaciones que pueden interpretarse como despectivas respecto de cualquier otro miembro de la asociación nacional.
 - b) Acepte un cometido, cuyo alcance sea tan limitado que el consultor sea consciente de que el cliente recibirá un asesoramiento ineficaz o tan incompleto que le impondrá la necesidad de recabar otros consejos, sin ser consciente desde el principio del cometido de que así sucederá.

Código de Conducta Profesional del Instituto de Consultores de Empresas (Reino Unido e Irlanda)

Introducción

El objetivo del Instituto de Consultores de Empresas es la promoción de la profesión de consultor de empresas mediante el establecimiento y mantenimiento de los niveles más elevados de rendimiento y conducta de sus miembros, y el fomento de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios a esos efectos.

Normas profesionales

Un consultor de empresas es una persona independiente y competente que proporciona un servicio profesional a empresas, público y otras entidades mediante:

- determinación e investigación de problemas relacionados con la estrategia, política, mercados, organización, procedimientos y métodos;
- formulación de recomendaciones de medidas adecuadas por medio de una investigación y análisis de los hechos teniendo debidamente en cuenta las repercusiones gerenciales y empresariales más amplias;
- examinando y acordando con el cliente la línea de acción más adecuada;
- prestando la asistencia requerida por el cliente para poner en práctica sus recomendaciones.

Al prestar sus servicios en todos los niveles de la gestión, los consultores asumen una pesada carga de responsabilidad y la obligación de mantener los más altos niveles de integridad y competencia.

En reconocimiento de esta responsabilidad, el Instituto incorpora en su Código de Conducta Profesional los derechos y las obligaciones que se exigen a todos los miembros que velarán por el mantenimiento de las normas más altas de rendimiento y promoverán de ese modo la reputación y el reconocimiento público de la profesión, del Instituto y de sus miembros.

Los miembros del Instituto tienen, como consultores de empresas, las responsabilidades básicas siguientes:

- independencia de juicio y de acción;
- mantenimiento estricto del carácter confidencial de los asuntos de sus clientes;
- tratamiento de problemas gerenciales con perspectiva y proporcionando un asesoramiento equilibrado;
- esfuerzo constante en mejorar sus competencias profesionales y en mantener una alta calidad del asesoramiento;
- promoción de normas profesionales de la consultoría de empresas;
- defensa del honor y la dignidad de la profesión;
- mantenimiento de altos niveles de conducta personal.

Para cumplir estas obligaciones, todos los miembros convienen, por escrito, en respetar el Código de Conducta Profesional del Instituto. Esto caracteriza a los consultores de empresas que son miembros del Instituto.

Forma de presentación del Código

El Código de Conducta Profesional del Instituto está estructurado siguiendo tres principios básicos relativos a:

- i) altos niveles de servicio al cliente;
- ii) independencia, objetividad e integridad;
- iii) responsabilidad con respecto a la profesión.

Estos principios se apoyan en normas detalladas que son prescripciones concretas, en notas prácticas, que establecen las condiciones en las que están autorizadas ciertas actividades o que indican la práctica correcta y cómo se pueden respetar mejor el principio o la norma pertinente.

El Consejo del Instituto puede emitir otros principios, normas o notas que se darán a conocer en las publicaciones del Instituto antes de incorporarse en una edición revisada del Código. Se espera que los miembros respeten todas esas nuevas disposiciones a partir de la fecha de su publicación.

Los principios, normas y notas del Código se aplican no sólo al miembro, sino también a los actos realizados por intermedio de un socio, codirector, empleado u otro agente que actúe por cuenta o con el control del miembro.

Definiciones utilizadas en el Código

Miembro:	miembro, asociado o afiliado del Instituto.
Cliente:	persona, empresa u organización con quien el miembro concierta un acuerdo o contrato para la prestación de servicios.
Declaración:	declaración escrita que se refiere y revela los hechos relacionados con las situaciones abarcadas por normas particulares del Código.
Independiente:	en situación de manifestar siempre libremente la propia opinión sin ningún control o influencia de personas ajenas a la organización (consultiva) y sin necesidad de considerar la repercusión de esa opinión en los propios intereses.
Instituto:	el Instituto de Consultores de Empresas.

Medidas disciplinarias

Un miembro estará sometido a medidas disciplinarias, si el Comité de Disciplina del Instituto considera que su conducta infringe el Código o desacredita a la profesión o al Instituto.

De conformidad con el reglamento, se puede pedir a un miembro que haga una declaración en respuesta a la solicitud de información del Instituto con respecto a su conducta profesional. Todo miembro que no haga esa declaración podrá ser considerado como infractor del principio al que se refiere la norma o nota.

Principio 1: normas estrictas relativas a la prestación de servicios al cliente

Los miembros desempeñarán los deberes que han asumido con diligencia, concienzudamente y teniendo debidamente en cuenta el interés de su cliente.

Normas:

1.1. Un miembro sólo aceptará un contrato para el que esté adecuadamente cualificado.

1.2. Antes de aceptar un cometido, un miembro determinará claramente los términos y condiciones del cometido, con inclusión de su alcance, naturaleza y período del servicio que se ha de proporcionar, asignación de responsabilidades y base de la remuneración (véanse las notas 1.2.1 y 1.2.2).

1.3. Todo miembro considerará de máxima importancia en todo momento las necesidades e intereses de su cliente.

1.4. Un miembro sólo subcontratará trabajos con el acuerdo previo del cliente (véase la nota 1.4.1).

1.5. Cada miembro considerará como estrictamente confidencial toda

la información relativa a los asuntos de los clientes, a menos que el cliente haya revelado esa información para su uso público o haya dado una autorización concreta para su revelación.

1.6. Cada miembro se abstendrá de invitar a algún empleado de un cliente asesorado por el miembro a que considere otro empleo (se considera que un anuncio publicado en la prensa no constituye una invitación a una persona en particular).

1.7. Cada miembro elaborará recomendaciones relativas a la solución de los problemas de cada cliente; esas soluciones serán realistas y aplicables y claramente comprensibles para el cliente.

1.8. Para lograr un rendimiento eficiente de cada cometido, cada miembro aplicará una buena gestión mediante una planificación meticulosa, exámenes frecuentes de progresos logrados y controles eficaces.

Notas:

1.2.1. Antes de emprender o proseguir cualquier trabajo, cada miembro deberá velar por que sus recursos sean suficientes y estén orientados adecuadamente a su realización.

1.2.2. Las condiciones de un cometido se fijarán siempre por escrito.

1.4.1. Cuando se utilicen subcontratistas, el consultor principal asumirá la responsabilidad de la calidad del trabajo producido y del cumplimiento de las prescripciones del Código. Los miembros se remiten a las directrices del Instituto sobre los acuerdos de subcontratación.

Principio 2: independencia, objetividad, integridad

Los miembros evitarán cualquier medida o situación incompatible con sus obligaciones profesionales o que permitan considerar de algún modo que menoscaban su integridad.

Normas:

2.1. Todo miembro mantendrá una postura plenamente independiente con el cliente en todo momento, asegurándose de que el asesoramiento y las recomendaciones se basan en una consideración global imparcial de todos los hechos y circunstancias pertinentes y en opiniones elaboradas a partir de una experiencia pertinente y adecuada.

2.2. Cada miembro declarará lo antes posible cualquier relación, circunstancias o intereses empresariales especiales que puedan influir o menoscabar su juicio u objetividad sobre un cometido particular (véanse las notas 2.2.1, 2.2.2 y 2.2.3).

2.3. Un miembro no prestará servicios a un cliente en condiciones que puedan menoscabar su independencia, objetividad o integridad; se reservará el derecho de retirarse, si se establecen condiciones más allá de su control

para interferir con la realización exitosa del cometido. No ejercerá su actividad durante un período, cuando su juicio esté o pueda estar menoscabado por cualquier causa.

2.4. Un miembro no aceptará descuentos, comisiones o regalos como un incentivo para que se muestre partidario de cualquier persona u órgano.

2.5. Un miembro asesorará al cliente sobre cualquier reserva importante que pueda hacer acerca de las expectativas de beneficios del cliente de un cometido. No aceptará un cometido con el que no pueda prestar servicios al cliente con eficacia.

2.6. Un miembro no obtendrá ningunos beneficios a corto plazo a expensas del bienestar a largo plazo del cliente, sin avisar al cliente de las repercusiones.

2.7. Un miembro examinará y acordará con el cliente cualquier cambio importante de los objetivos, alcance, método, beneficios previstos u otros aspectos del cometido que puedan surgir mientras se está llevando a cabo.

2.8. Un miembro que, en circunstancias no previstas concretamente en estas normas, descubre que sus intereses profesionales o personales están en conflicto de tal manera que se corre el peligro de una violación del principio, según las circunstancias lo exijan, se retirará de la situación o suprimirá la fuente del conflicto, o lo declarará y obtendrá el acuerdo escrito de las partes interesadas en la continuación de su cometido (véase la nota 2.8.1).

Notas:

2.2.1. La norma 2.2 exige la revelación previa de todos los intereses personales, financieros o de otra índole comercial pertinentes que no puedan deducirse de la descripción de los servicios ofrecidos. En particular esto concierne a:

- cualquier participación en la dirección o en los intereses de control de cualquier empresa competitiva con el cliente;
- cualquier interés financiero en los bienes o servicios recomendados o suministrados al cliente;
- cualquier relación personal con algún empleado del cliente;
- cualquier inversión personal en la organización cliente o en sus compañías matrices o subsidiarias.

2.2.2. Ningún miembro utilizará cualquier información confidencial acerca del negocio de un cliente, declarada pública durante el curso de su cometido, en su propio beneficio personal o en beneficio de otras personas ajenas a la organización cliente. No habrá ningún trato o intercambio con cualquier persona miembro de la organización tal como se define o interpreta jurídicamente.

2.2.3. Si en el curso de un cometido surge cualquier interés comercial o financiero de ese tipo, se aplicará la norma 2.8.

2.8.1. Se debe señalar que el Instituto de Consultores de Empresas puede,

según las circunstancias, ser una de las «partes interesadas». Por ejemplo, si un miembro está sometido a presión para que actúe de una manera que le impediría cumplir el Código de Conducta Profesional, además de cualquier otra declaración que podría ser adecuado que hiciera, declarará los hechos al Instituto.

Principio 3: responsabilidad con respecto a la profesión

Todo miembro deberá en todo momento comportarse de una manera que promueva el prestigio y la consideración pública de la profesión.

Normas:

3.1. Los miembros reconocen que han asumido una responsabilidad con respecto a la profesión, así como con respecto a ellos mismos y a sus clientes, de velar por que sus conocimientos teóricos y prácticos se mantengan actualizados y tomarán las medidas adecuadas con este fin.

3.2. Un miembro no utilizará a sabiendas, sin autorización, material protegido por el derecho de autor, o datos patentados del cliente, o materiales o técnicas que han desarrollado otros pero que no han revelado para su uso público.

3.3. Todo miembro deberá tener debidamente en cuenta las obligaciones y cualificaciones profesionales de las personas de quienes recibe o a quienes otorga autorización, responsabilidad o empleo, o a quienes está profesionalmente asociado (véanse las notas 3.3.1 y 3.3.2).

3.4. Un miembro solamente iniciará o aceptará un cometido conjunto con un miembro de otro órgano profesional si está convencido (y puede convencer al cliente y, si lo solicita, al Instituto) de que ese cometido se llevará a cabo de acuerdo con las normas incluidas en este Código de Conducta Profesional.

3.5. Todo miembro que remita a un cliente a otro consultor de empresas no desfigurará las cualificaciones del otro consultor de empresas.

3.6. Un miembro no aceptará un cometido de un cliente a sabiendas de que otro consultor de empresas está prestando servicios al cliente en una capacidad análoga, a menos que se le den seguridades, y pueda estar convencido, de que cualquier conflicto potencial entre los dos cometidos es conocido y tiene el consentimiento del cliente (véase la nota 3.6.1).

3.7. Cuando un cliente le pida que examine el trabajo de otro profesional, todo miembro ejercerá la objetividad, integridad y sensibilidad requeridas en todas las conclusiones técnicas y de asesoramiento comunicadas al cliente.

3.8. Un miembro negociará contratos y facturará por servicios profesionales únicamente de una manera aprobada como ética y profesional por el Instituto (véase la nota 3.8.1).

3.9. Un miembro no tratará de obtener trabajo concediendo incentivos financieros a clientes o a empleados de clientes (véase la nota 3.9.1).

3.10. Al dar publicidad a su trabajo o al presentar peticiones a un cliente, un miembro se asegurará de que la información dada:

- es fáctica y pertinente;
- no es ni engañosa ni injusta con otros;
- no desacredita en modo alguno la profesión (véase la nota 3.10.1).

3.11. Un miembro deberá ser una persona capacitada y adecuada para desempeñar la profesión de consultor de empresas (véase la nota 3.11.1).

3.12. Un miembro no dará intencionadamente al Instituto información falsa, inexacta, engañosa o incompleta.

Notas:

3.3.1. Con arreglo a la norma 3.3, un miembro proporcionará todas las oportunidades posibles a los consultores de empresas a su servicio para que ejerciten sus competencias profesionales lo más ampliamente posible en interés del cliente, y les prestará asistencia, a medida que surjan las oportunidades, para que acepten progresivamente una mayor responsabilidad de conformidad con su capacidad y experiencia.

3.3.2. De manera análoga, un miembro estimulará a los consultores de empresas a su servicio a que mantengan y mejoren su competencia participando en la promoción constante de la profesión.

3.6.1. Las obligaciones jurídica y de «prácticas comerciales justas» deben tener prelación en los trabajos, tanto en el sector público como en el privado.

3.8.1. Se remite a los miembros a las «directrices sobre la facturación de los servicios de consultoría de empresas» del Instituto.

3.9.1. La actividad de comercialización legítima se podrá remunerar y habrá que respetar las leyes y costumbres nacionales.

3.10.1. Entre los métodos aceptados para dar a conocer su experiencia y/o disponibilidad figuran los siguientes:

- publicación de su trabajo (con el consentimiento del cliente);
- contactos directos con clientes potenciales;
- inclusión en cualquier repertorio pertinente;
- publicidad (en forma de publicaciones impresas, o por radio o televisión);
- tomando la palabra en actos públicos.

Los miembros deben remitirse a las directrices sobre la promoción de los servicios de consultoría de empresas del Instituto.

3.11.1. Todo miembro deberá tener en todo momento buena fama y carácter. Entre las cuestiones particulares de interés cabe mencionar las siguientes:

La consultoría de empresas

- condena por un delito penal o sentencia condenatoria con arreglo a un procedimiento de quiebra;
- censura o imposición de medidas disciplinarias por un tribunal o autoridad reglamentadora;
- conducta poco ética o impropia con los empleados o con el público en general.

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 de la gestión general sólo buscará los hechos que son necesarios para 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. Siempre que sea posible y útil, el consultor se servirá de comparaciones (con otras organizaciones, normas industriales, países extranjeros, etc.).

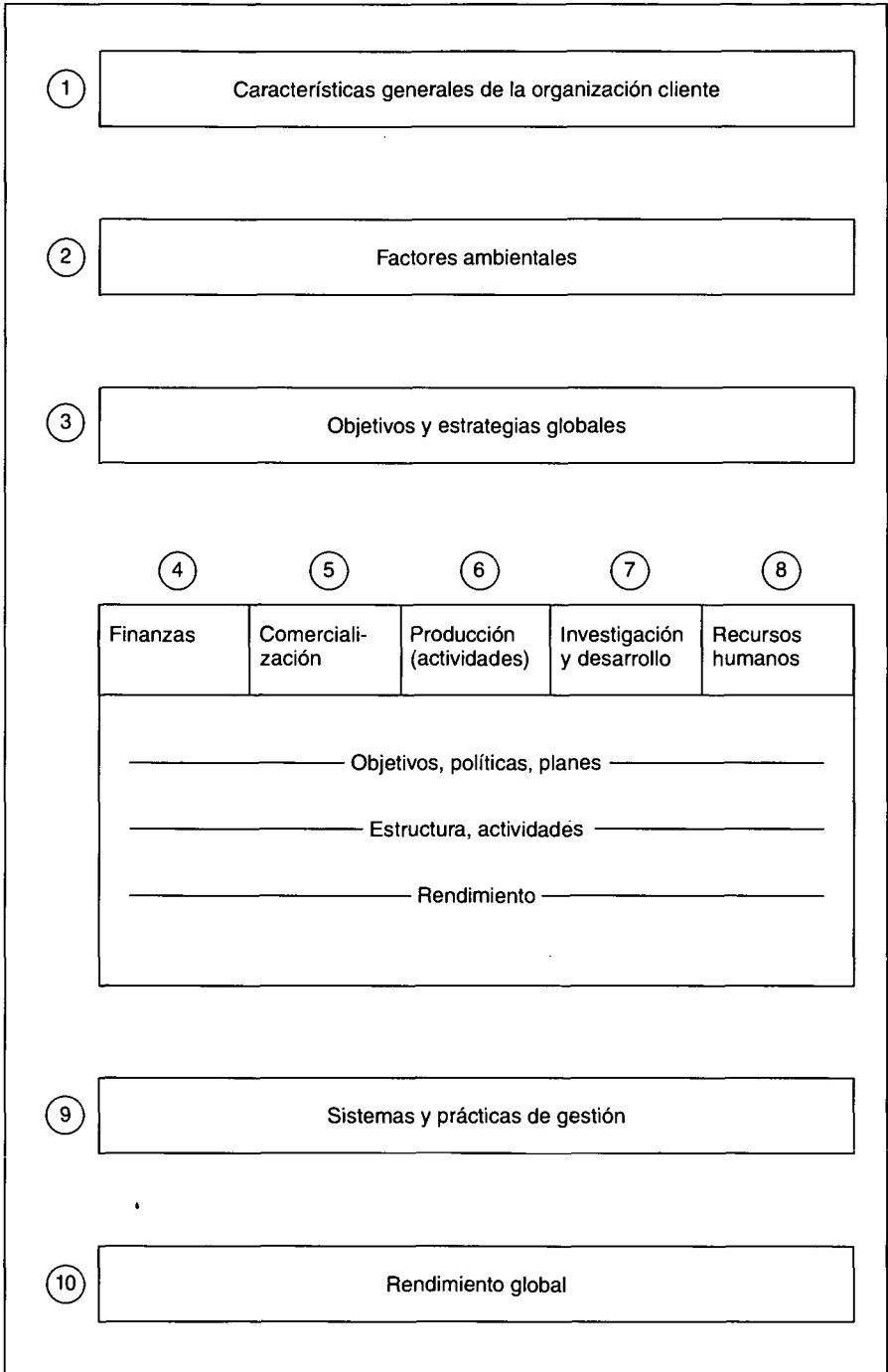
En los párrafos que figuran a continuación se presenta una descripción resumida de cada esfera. En los capítulos 12 a 22, relativos a la consultoría en diversas esferas de la gestión, se pueden encontrar otras sugerencias. En la página siguiente, la figura A1 muestra las diez esferas abarcadas. Sin embargo, 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 consultivas han preparado sus propias guías internas para establecer el diagnóstico de las organizaciones, que consideran como un conocimiento técnico patentado.

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.

Figura A1 Esferas de estudio de gestión general



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, prácticas empresariales y modalidades de comportamiento profundamente arraigadas.

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) Personas destacadas en la historia de la empresa
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 jurídica (asociación, sociedad de responsabilidad limitada, organismo o empresa estatal)
Influencias	Propietarios principales Centros de control, función de los consejos de administración Influencias sociales y políticas y grupos de presión Miembros de organizadores de empleadores y del sector
Ubicación	Dónde está ubicada Número y dimensión de las dependencias Distancias, comunicaciones

Esfera 2: Factores ambientales

Es preciso considerar a 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, el grado de instrucción de los clientes y la publicidad pueden influir en

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
Recursos naturales	Materias primas Combustible y energía Agua Tierra Clima
Recursos humanos	Mercado de trabajo Educación Conocimientos técnicos y empresariales Servicios de capacitación
Aspectos socioculturales	Estructura de la sociedad (clases, grupos étnicos, minorías, distribución de los ingresos, poder adquisitivo) 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 Política empresarial, de inversiones y de promoción de las exportaciones Planificación, reglamentación y control de la economía Tributación Servicios públicos Administración local (funciones en el desarrollo económico)
Aspectos políticos	Sistema y vida política, estabilidad Repercusión de la política en la administración de las empresas
Aspectos jurídicos	Derecho laboral Derecho mercantil o de las sociedades, etc.
Aspectos profesionales servicio infraestructura	Contabilidad, auditoría Consultoría de empresas Asesoramiento jurídico Seguros Servicios bancarios
Aspectos físicos	Entorno físico inmediato Servicios de transporte y comunicaciones Telecomunicaciones Servicios públicos y técnicos Viviendas Contaminación: protección ambiental
Capacidades tecnológicas	Base de investigaciones nacionales Políticas de investigación y desarrollo Universidades tecnológicas

los gustos de los consumidores y en la demanda de los productos de la organización cliente.

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
Enfoque y metodología	Métodos para determinar los propósitos y objetivos Sistemas de planes estratégicos, operativos y para situaciones imprevistas Esferas sin objetivos ni planes establecidos
Propósitos y objetivos	Evaluación de los propósitos (misión) 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? ¿Es el flujo de efectivo satisfactorio? 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 corriente, 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 y organismos financieros
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 Corriente de efectivo Reservas financieras
Planificación y provisiones 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 organización de las ventas, publicidad, emplazamiento y movimiento de las existencias, almacenamiento, transporte, etc.

Lista de verificación 5: Comercialización

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 la 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 de la base de clientes Clientes principales
Establecimiento de precios	Estrategia y tácticas Comparación con los competidores

Lista de verificación 5 (cont.)

Ventas	Canales de distribución Organización y técnicas Vendedores (número, competencia, motivación) Seguridad de la entrega Existencias (volumen, emplazamiento, movimiento) Gastos de venta (volumen, tendencia)
Servicios a los clientes	Servicios postventa Servicios técnicos (información, capacitación, diseños de sistemas, consultoría, etc.) Lecciones aprendidas de los clientes
Publicidad	Importancia costo Técnicas, agentes 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 y/o las actividades. 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.

El consultor procurará considerar la producción y otros procesos en su totalidad, prestando particular atención al buen funcionamiento del proceso y a los desechos y otras pérdidas causadas por los límites de la organización y la mala coordinación.

Lista de verificación 6: Producción (actividades)

Tema	Especificaciones
Gestión de la producción (actividades)	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 (automatización, 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) Logística y 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.)
Gestión de la calidad	Capacidades de personal (ingenieros, técnicos) Sistema aplicado Nivel obtenido Nuevas tendencias
Compras	Organización Procedimientos, prácticas Principales abastecedores, fiabilidad Subcontratistas
Trabajadores de la producción	Categorías Competencia, experiencia Remuneración, motivación Personal de supervisión
Salud y seguridad	Accidentes Medidas preventivas

Lista de verificación 6 (cont.)

Eficacia del sistema de producción	Costo de los principales productos Productividad de la mano de obra Flexibilidad Pérdidas (paros, desperdicio de material y energía, hurtos, etc.)
Repercusión sobre el medio ambiente	Política de la empresa Problemas actuales y mejoras necesarias

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 y en la estrategia 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, prestando particular atención a la investigación y el desarrollo, sus gastos y su utilización, a la relación de la gestión de las actividades de I y D con la administración general de la empresa, al ritmo y los problemas de la transferencia de los resultados de las actividades de I y D a la producción, a la competencia del personal profesional esencial y a 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

Lista de verificación 7 (cont.)

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 Ritmo de innovación Repercusión en la empresa Ventajas competitivas 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

Lista de verificación 8 (cont.)

Estructura de personal	Edad, sexo Competencia, conocimientos especializados (por categorías) 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 Enfoques y métodos 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 personalidades esenciales y a diversas cuestiones habitualmente denominadas «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
Adopción de decisiones	Existencia, calidad y uso de diagramas y manuales Práctica aplicada a los principales tipos de decisión

Lista de verificación 9 (cont.)

Coordinación	Métodos, esferas Coordinación de las funciones esenciales
Comunicación	Redes y cauces (oficiales y no oficiales) Métodos
Información, planificación y sistema de control interno	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 computadora y la tecnología de la información Enseñanza básica de la computadora a los directores y al personal Tecnología de comunicaciones, etc.
Cultura de la organización	Valores y tradiciones Hábitos y rituales Estilo de dirección imperante Participación de los empleados
Constitución de redes	Vínculos e interdependencias con otras organizaciones
Uso de servicios de expertos externos	Política, importancia Experiencia con consultores de empresas y otros asesores

Esfera 10: 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 comparativos 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, considerar las tendencias y oportunidades futuras probables y señalar mejoras posibles y necesarias.

Lista de verificación 10: Rendimiento (global)

Tema	Especificaciones
Indicadores del rendimiento	Crecimiento, productividad, rentabilidad, corriente de efectivo, rendimiento de las inversiones, valor de mercado de las acciones, generación y estabilidad de empleo y otros indicadores esenciales Principales virtudes y defectos
Competitividad	Recursos especiales, logros y capacidades Comparación con competidores esenciales

Lista de verificación 10 (cont.)

Posición que se ocupa en el sector	Posición alcanzada (de dirección, etc.) e imagen conseguida con los clientes y el público en general Cambios pasados, actuales y previstos
Tendencias	Factores y fuerzas que es probable influyan en el rendimiento futuro (influencias positivas y negativas)
Aplicación de cambios	Políticas Capacidades, enfoques utilizados Resultados logrados
Evaluación del rendimiento	Prácticas y su repercusión (frecuencia, criterios, profundidad del análisis, conclusiones sacadas)
Mejoramiento del rendimiento	Programas para mejorar el rendimiento Reestructuración, rediseño técnico, establecimiento de puntos de referencia y otras iniciativas Enfoques y métodos utilizados Resultados conseguidos
Imagen	En los círculos de los clientes y entre el público en general, entre los jóvenes, etc.

CLAUSULAS DE UN CONTRATO DE CONSULTORIA

El presente apéndice complementa la sección 7.6 sobre los contratos de consultoría. Estos contratos adoptan múltiples formas y grados de detalle diversos. Conviene conocer las diferencias de legislación y la práctica nacionales con respecto a la contratación en general y a los contratos relativos a la prestación de servicios profesionales en particular. En los contratos internacionales, el cliente y el consultor tienen que ponerse de acuerdo sobre el derecho aplicable, que suele ser el derecho del país de la organización cliente. En casos excepcionales y justificados, el consultor y el cliente pueden convenir en aplicar el derecho del país del consultor.

Se puede pedir al consultor que acepte la forma y las condiciones habituales del contrato del cliente. Normalmente así sucede, si el cometido forma parte de un programa financiado por un organismo de asistencia técnica o un banco de desarrollo, o si el trabajo es por cuenta de clientes del sector público.

En otros casos, el consultor podrá utilizar su propia forma de contrato o elaborar un contrato de acuerdo con el cliente. Para apoyar a sus miembros, algunas asociaciones de consultores han preparado cláusulas de un contrato modelo o directrices relativas a las cláusulas y condiciones contractuales, que reflejan la experiencia de la profesión.

En cualquier supuesto, se recomienda encarecidamente consultar a un abogado sobre la forma del contrato que se va a emplear o sobre cláusulas poco habituales del contrato sugeridas por el cliente o por el consultor.

Las siguientes observaciones están estructuradas de conformidad con la lista de verificación del recuadro 7.5 de la página 183 («Aspectos incluidos en un contrato»).

1. Partes contratantes

Debe indicarse con claridad no sólo quiénes firman el contrato (y su anulación, modificaciones, etc.), sino también quién adoptará decisiones

operativas sobre los progresos en el trabajo, cambios en el plan de trabajo y en la dotación de personal y resultados. En realidad, existen varias categorías de «cliente» en la mayoría de las organizaciones, como se ha indicado en la sección 3.3. Los contratos de asistencia técnica suelen ser firmados por el organismo de financiación, pero el cliente real es la organización que recibe la asistencia. ¿Cuáles serán sus funciones y derechos en la preparación y ejecución del contrato?

2. Alcance del cometido

En esta sección se describe el trabajo que se ha de realizar, los objetivos que hay que alcanzar, el calendario y el volumen de trabajo. Aunque es la sección central del contrato, su importancia se subestima con frecuencia. Muchos consultores consideran que su objetivo debe ser firmar el contrato, aunque no se haya aclarado totalmente el alcance del cometido y pueda ser considerado de manera diferente por el consultor y por el cliente. Su credo es: ¿por qué preocuparme por las descripciones y los planes detallados de trabajo, si sabemos muy bien que con el tiempo el cliente deseará otra cosa? Aun cuando la flexibilidad es una gran virtud de los consultores, una falta de precisión al señalar lo que se debe realizar y lograr ha dificultado la vida de muchos consultores y clientes.

3. Productos del trabajo e informes

Esta sección describe los llamados «productos entregados», es decir, los documentos e informes concretos que el consultor transmitirá al cliente durante el cometido y al final de éste. En este terreno igualmente se pueden evitar muchos equívocos procurando ser lo más concreto posible en la descripción de lo que recibirá el cliente. ¿Qué es «un informe»? ¿Qué queremos decir cuando hablamos de «documentación completa sobre un programa de capacitación para los directores de ventas»?

No se deben solicitar informes escritos innecesarios. Consumen tiempo del consultor y del cliente sin modificar nada durante el cometido. A la inversa, en muchos contratos no se valora plenamente la necesidad de celebrar reuniones frecuentes y breves para examinar la marcha de los trabajos.

4. Aportaciones del consultor y del cliente

Las aportaciones del consultor al cometido son las que deben preverse en el marco de un contrato dado. Este incluye los nombres (y curriculum vitae) de consultores operativos, nombres de asociados y otros consultores superiores responsables de dirigir y respaldar el cometido, sistemas de gestión

y otros conocimientos prácticos patentados que se han de proporcionar y otros elementos. Se debe indicar claramente qué aportaciones se proporcionarán por los honorarios convenidos y cuáles requerirán un pago adicional. Cualquier aportación adicional necesitará la aprobación previa del cliente.

Por otro lado, no debe haber ambigüedad alguna en lo que concierne a los cambios en las aportaciones convenidas: cuándo y en qué condiciones estaría autorizada la empresa consultiva a asignar a un personal distinto, y cuándo y cómo podría el cliente pedir al consultor que sustituya el personal asignado al proyecto. Si el cliente ha elegido no sólo a una empresa consultiva, sino también a personas particulares de esa empresa, la opinión del cliente prevalecería asimismo con respecto a cualquiera de esos cambios.

Las aportaciones del cliente, como el tiempo dedicado al cometido por el personal gerencial y técnico, o el apoyo administrativo, se dan a menudo por supuestas y se definen vagamente. En la ejecución de cometidos, muchos consultores no insisten realmente en recibir a tiempo y plenamente las aportaciones prometidas por los clientes. Esta práctica aumenta la duración y los costos de muchos cometidos y ocasiona muchas desilusiones. No se puede recurrir al cliente, y el consultor efectúa el trabajo sólo para descubrir que el cliente no está satisfecho con los resultados y no los aceptará.

5. Honorarios y gastos

El capítulo 26 contiene suficientes observaciones sobre las prácticas convenientes y no convenientes de fijación de honorarios y facturación. Al redactar un contrato, se deben indicar claramente la fórmula aplicada al cálculo de honorarios, los honorarios totales calculados o convenidos, las condiciones en que se pueden ajustar los honorarios y cualesquiera gastos que se facturarán por separado.

6. Procedimiento de facturación y pago

Este procedimiento se describe también ampliamente en el capítulo 26. El contrato debe indicar las condiciones que se han de dar para solicitar un anticipo y los pagos provisionales y final, como los informes que hay que presentar y aceptar, los registros de tiempos que hay que aportar o la forma de presentar las facturas.

7. Responsabilidades profesionales

Por regla general, el consultor se remitirá al código de ética y conducta profesional de la asociación de consultores o de su empresa (y adjuntará ese código al texto del contrato). De ser necesario, el contrato podrá asimismo

incluir cláusulas especiales sobre cuestiones como el conflicto de intereses que se ha de evitar o las actividades de que debe abstenerse el consultor.

8. Derecho de autor

Los consultores emplean cada vez más metodologías y materiales de capacitación amparados por el derecho de autor. El contrato fijará las condiciones en que el cliente puede obtener esos materiales (utilización limitada a la empresa del cliente, no reproducción, honorarios que se han de pagar por su uso, etc.).

El derecho de autor que ampara los materiales producidos como parte del cometido se trata de diversas maneras y es una cuestión negociable. Algunos clientes insisten en que cualquier derecho de autor por el trabajo producido con su dinero les pertenece. Otros clientes quieren poder utilizar los materiales discrecionalmente dentro de los límites de sus organizaciones, pero están de acuerdo en que el derecho de autor debe pertenecer al consultor (en especial, si el material no es un producto conjunto del trabajo del consultor y del cliente).

9. Responsabilidad

Como se señaló en la sección 6.5, la responsabilidad jurídica es un fenómeno relativamente nuevo en los contratos de consultoría y en muchos textos contractuales no se hace referencia alguna a la responsabilidad. Con todo, se debe prestar debida consideración a las cuestiones de responsabilidad y es posible que el consultor desee, o que esté obligado, a contratar un seguro de responsabilidad. Así sucede en particular si el asesoramiento que se va a proporcionar ha de tener una repercusión importante en las decisiones empresariales del cliente, o si el consultor está diseñando y aportando sistemas cuyo funcionamiento influirá fuertemente en las actividades del cliente (como es frecuente en la consultoría relativa a la tecnología de la información).

10. Empleo de subcontratistas

El empleo de subcontratistas por la empresa consultiva puede estar autorizado en algunos contratos y el cliente podrá optar por fijar las condiciones para ese empleo.

11. Terminación o revisión

En primer lugar, el contrato describirá las medidas que se han de adoptar para completar el cometido, con inclusión del cumplimiento de todos los

compromisos asumidos por ambas partes y de la presentación y aceptación de todos los informes y documentación.

En segundo lugar, el contrato podrá estipular que el cliente tendrá derecho a terminar el contrato en cualquier momento sin dar una razón. Sin embargo, puede establecerse un preaviso obligatorio (digamos, de una semana en un cometido de asesoramiento gerencial sencillo, pero de 30 a 60 días en una consultoría técnica importante) y/o el cliente podrá tener que pagar al consultor una indemnización (por ejemplo, honorarios de un mes de trabajo o el 20 por ciento de los honorarios restantes). Si el cliente desea poner fin al contrato debido a un mal rendimiento del consultor, se seguirá un procedimiento predeterminado (dando las razones por escrito, solicitando una respuesta y medidas inmediatas, etc.) y el preaviso podrá ser más corto.

En tercer lugar, el consultor debe tener asimismo la posibilidad de retirarse del contrato en ciertas circunstancias, por ejemplo, si el cliente no paga o ha suspendido las actividades por un período limitado. El contrato podría estipular el procedimiento que ha de seguir el consultor. Si el cliente ha sido declarado en quiebra, el consultor puede normalmente poner fin al contrato sin preaviso.

En cuanto a las revisiones, el contrato puede determinar las fechas y condiciones de las revisiones periódicas para reflejar las circunstancias cambiantes y las nuevas necesidades del cliente, así como el procedimiento para revisiones no planificadas sugerido por cualquiera de las partes.

12. Arbitraje

Por regla general, en los contratos de consultoría se recurre al arbitraje para resolver las controversias que no pueden solucionarse por vía amistosa. Las partes contratantes acuerdan las normas del arbitraje y el órgano al que se remitirá el caso.

13. Firmas y fechas

Se debe indicar con claridad que los representantes del cliente y del consultor están debidamente autorizados para firmar contratos y sus modificaciones, facturas y cualquier otra correspondencia oficial, y los compromisos jurídicamente vinculantes relativos a la aprobación y ejecución del contrato.

* * *

Se puede obtener más información en:

- M. Kubr: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores: Guía para el cliente* (Ginebra, OIT, 1996);

La consultoría de empresas

- Banco Mundial: *Sample form of contract for consultants' services* (Washington, DC, 1989);
- Unión Europea: *General conditions for CEC public service contracts applicable in the PHARE programme* (Bruselas, sin fecha); o
- Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC): *The White Book Guide, with other notes and documents for consultancy agreements* (Lausana, 1991).

CASO PRACTICO DE ASESORAMIENTO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN EXPANSION (Island Paradise Sportswear)

Este estudio monográfico tiene por finalidad ilustrar la función de los consultores en la expansión y el desarrollo de una pequeña empresa. Se basa en datos reales de una compañía, aunque algunos detalles, incluido su nombre, se han modificado.

Antecedentes de la compañía

Island Paradise Sportswear es una pequeña empresa ubicada en Brisbane, Australia. Fabrica trajes de baño para mujeres y prendas deportivas. Existe desde hace veinte años y durante ese período las ventas han aumentado constantemente.

La compañía fue creada por Peter y Kate Marshall, que se conocieron como miembros de la tripulación de un yate alquilado en el Caribe. Se casaron e iniciaron su actividad empresarial en Barbados diseñando y fabricando trajes de baño para turistas ricos. La fábrica era un viejo caserón situado a la orilla del mar y rodeado de cocoteros. Al regresar a Australia al año siguiente decidieron aplicar allí las mismas ideas que habían dado resultado en las Indias occidentales. Parecía existir la posibilidad de ampliar la industria relacionada con las actividades recreativas, al mismo tiempo que mantenían su estilo de vida preferido.

El negocio tuvo inicialmente su sede en un pequeño apartamento suburbano situado cerca de la playa. Unas pocas personas acudían al apartamento cada día para trabajar y la producción adicional corría a cargo de trabajadores externos (que trabajaban en su hogar). Desde el principio, Kate estuvo a cargo del diseño de los trajes de baño y ejerció una gran influencia en el negocio. Peter tenía varios años de formación y experiencia como contador y se ocupaba de las cuentas de la nueva empresa.

A los pocos meses, John McMahon compró una participación minoritaria en la empresa y pasó a ser responsable de las ventas. Con este socio adicional, fue necesario revisar la estructura oficial de la empresa. Los Marshall

solicitaron el asesoramiento de un consultor contable, quien les aconsejó que cambiaran la forma de asociación por una estructura de sociedad mercantil por razones fiscales y para que la empresa tuviera una responsabilidad limitada.

Como sucede con muchas pequeñas empresas nuevas, el contable, Henry Jones, fue su principal asesor externo durante muchos años. Ayudó a la nueva empresa a presentar las declaraciones fiscales en sus dos años iniciales, aparte de lo cual participaba poco en ella. El cambio de estructura le dio la ocasión de adquirir un conocimiento más profundo del negocio. Celebró varias reuniones con Peter y analizó las actividades antes de dar punto final a la nueva estructura.

Peter pensaba que podía dedicarse a cualquier tipo de negocio. Habían financiado el lanzamiento de la empresa con algunos ahorros y un pequeño crédito de un banco. El banco había solicitado sólo un plan rudimentario de la empresa y un presupuesto de caja, junto con alguna garantía por el crédito, por lo que en los primeros años de actividad no hubo ninguna planificación regular ni ningún estudio del mercado.

Sin embargo, la falta de conocimiento de la industria de prendas de vestir en Australia y una capitalización muy insuficiente, al igual que una falta de planificación clara, ocasionaron múltiples problemas al principio que estuvieron a punto de provocar en numerosas ocasiones la liquidación del negocio. Este sobrevivió únicamente gracias a la determinación de Peter de no fracasar y de no trabajar para otros y del carácter ambicioso de Kate.

El cómodo estilo de vida del pasado pronto desapareció y el negocio terminó por representar un trabajo de siete días a la semana. Después de varias temporadas, las ventas a varios almacenes y tiendas locales se habían asentado hasta el extremo de que justificaban una expansión considerable de la producción. Se compró una fábrica de prendas de vestir, lo que permitió a la compañía acabar con las actividades anteriores basadas en el hogar y centralizar y consolidar las actividades manufactureras y comerciales. Una vez más, el asesor principal de la empresa fue Henry Jones, el contable exterior, al necesitarse una refinanciación sustancial. Henry ayudó a preparar el plan de la empresa para la nueva financiación. Se contrató a un consultor en producción por un breve período para que ayudara a reordenar la fábrica inicial. Este preparó una nueva estrategia de producción y luego asumió directamente el trabajo de producción durante unas pocas semanas, mientras se establecían los nuevos sistemas.

Con el traslado a locales mayores, la gama de producción se amplió y a los trajes de baño se añadieron trajes de noche, pantalones vaqueros, prendas para tenis, uniformes y prendas escolares. También se impulsaron las ventas en otras regiones del país.

Sin embargo, tras cuatro años de funcionamiento en los nuevos locales, la compañía apenas conseguía cubrir gastos y estaba derivando lentamente hacia una situación financiera peligrosa. Aunque los nuevos productos tenían un éxito moderado en todo el país y aportaban grandes ingresos, en ge-

neral la diversificación errática y descontrolada no dio resultado. La compañía no tenía experiencia ni ninguna ventaja estratégica en las nuevas líneas, y el producto principal, el traje de baño, se estaba resintiendo como consecuencia de ello. Peter había empezado a dedicar menos tiempo a la compañía, dejando a John McMahon a cargo de las actividades cotidianas. John tenía una considerable capacidad como vendedor, pero era un mal gerente. No había planificación alguna y ni siquiera objetivos de ventas, por lo que la planificación de la producción resultaba muy difícil.

La primera consultoría

En un examen anual de las actividades, el contable señaló el mal rendimiento de la compañía y sugirió que un consultor de empresas asociado suyo, Jim Scott, analizara su estrategia y actividades. Inicialmente el presupuesto para la consultoría era reducido, insuficiente para realizar un trabajo completo, por lo que Jim sugirió algunos procedimientos de adopción de decisiones en los que podía participar en sesiones para fijar la estrategia principal, proporcionando el marco analítico y encargándose la empresa de gran parte de las actividades de recopilación de datos e investigaciones de base.

Jim pasó primero unas pocas semanas en la empresa, familiarizándose con sus actividades y personal. Se mostró particularmente interesado en comparar las diferentes versiones de las actividades de la empresa de sus principales empleados. Peter y Kate eran muy claros en sus posiciones. Peter había decidido reducir su participación diaria en la compañía y dedicarse a otros asuntos. Ambos comprendían las limitaciones de John como gerente, pero valoraban sus capacidades de venta y sus promesas de que estaban a punto de llegar tiempos mejores. Sin embargo, no podían entender por qué la empresa seguía obteniendo sólo beneficios marginales, cuando el volumen de ventas estaba aumentando. John sentía recelos de los motivos de Jim y se mostró a la defensiva al entrevistarlo. Hubo que hacer grandes esfuerzos de persuasión para que mostrara a Jim algunos datos claves de ventas e información de la compañía.

Jim procuró entrevistar a los demás directores y empleados individualmente, de la manera lo más distendida posible. En cada ocasión, insistió en su función de asesor independiente y en que no iba a despedir a nadie. Tenía permiso de Peter para utilizar al personal de la compañía con el fin de reunir datos acerca de sus actividades. Utilizó esos datos y los resultados de sus entrevistas para hacer una descripción inicial de la compañía antes de pasar a las sesiones destinadas a elaborar una estrategia. Estas se llevaron a cabo en varios fines de semana en un lugar alejado de la fábrica. Los tres socios participaron en las sesiones de estrategia, junto con el director de comercialización de la empresa, el supervisor de producción y el controlador financiero.

En la primera reunión, Jim presentó el enfoque estratégico general y fa-

cilitó el debate, pero observó a los demás lo más posible. Sólo al final de la reunión dio sus propias opiniones.

En el proceso inicial se puso al descubierto la falta de una clara orientación en cuanto al problema fundamental, que causaba o iba acompañado de:

- mala situación de todos sus productos en los mercados;
- mala coordinación entre objetivos de ventas y programa de producción;
- decisiones confusas y a menudo incoherentes de la dirección;
- falta de capital para expansión;
- productividad inferior a la media de la industria.

Después de la segunda reunión, un análisis de la rentabilidad de diferentes líneas de productos reveló que los trajes de baño eran la única línea rentable y se adoptó la decisión de concentrarse inmediatamente en ella como producto fundamental. Esta fue una decisión valiente, puesto que entrañaba reducir de inmediato la cifra de negocios a la mitad e interrumpir algunas producciones y actividades de diseño. El consultor de empresas y el consultor contable participaron en el establecimiento de sistemas de control gerencial y contable durante ese período.

A John McMahon no le satisfacía la decisión de reorientar las líneas de los productos y abandonó la compañía. Después de celebrar conversaciones con Jim, Peter decidió volver a participar a tiempo completo en la empresa y abandonar sus actividades externas.

La estrategia detallada del cambio, después de adoptarse la decisión de reorientación, se concentró en la estructura financiera de la empresa para hacer frente al crecimiento futuro y en la estructura gerencial y orgánica. Tras un período de cuatro meses la empresa había:

- elaborado su primera declaración de misión y plan de actividad;
- establecido líneas más explícitas y claras de autoridad y adopción de decisiones, con la reincorporación de Peter Marshall a tiempo completo como director gerente;
- instituido procedimientos de gestión y fijación de objetivos de venta más regulares, que entrañaban algunos estudios de mercado y recopilación de datos fundamentales en la empresa sobre mercados amplios y otros puestos de distribución, y vinculándolos con una planificación de la producción detallada y presupuestos financieros;
- decidido buscar otros inversionistas para que dieran a la empresa la estructura de capital que necesitaba para sostener su crecimiento.

Henry Jones, el consultor contable, contaba con algunos deportistas destacados como clientes que trataban de invertir en actividades en que pudieran desempeñar una función semiactiva. Dos de ellos invirtieron en la empresa y pasaron a ser miembros del consejo. El consultor de empresas aceptó asimismo ocupar un puesto en el consejo en esa época, con lo que el número total de sus miembros pasó a ser de cinco.

Nuevos cambios

En general, la reorientación tuvo éxito. La rentabilidad de las actividades mejoró y se lograron progresos en la comercialización y en la estrategia. Island Paradise encontró una ventaja en la comercialización con respecto a competidores más importantes al poder presentarse como especialista en trajes de baño, frente a muchos fabricantes competidores, para los que los trajes de baño eran sólo una línea entre muchas otras. La empresa podía de este modo vender a grandes cadenas de establecimientos minoristas.

A principios del decenio de 1980, varios años después de la reorientación, la compañía se había asentado como un fabricante especializado en trajes de baño, y suministraba del 6 al 7 por ciento del mercado de trajes de baño de mujeres en Australia. La industria estaba fragmentada, con un gran número de empresas pequeñas y medianas y una escasa participación en el mercado de las principales empresas. Island Paradise producía unas 120 000 unidades al año, cifra muy inferior a la de sus competidores cercanos más importantes, los cuales tenían cifras de negocios hasta tres veces mayores.

Las ventas se efectuaban en todo Australia, con una ligera concentración en el mercado local de Queensland, en donde las playas eran muy frecuentadas y existía una industria turística en crecimiento y el centro de población importante de Sydney. Hasta el 10 por ciento de la producción de la compañía se exportaba a todo el mundo, principalmente por medio de agentes que actuaban en Nueva Zelanda, Hawai y Singapur. El historial de las exportaciones de la compañía había sido desigual, y en general era inferior al mercado local.

Aunque la compañía estaba situada fuera de los principales centros comerciales, había podido obtener relativamente cierta ventaja de su pequeño tamaño y relativo aislamiento. Estaba compitiendo con éxito contra empresas más importantes y pasaba desapercibida, evitando así promover una guerra de precios, y concentrándose en mercados especializados, concretamente el tramo superior del mercado de la moda de jóvenes compradores, utilizando materiales especiales, al mismo tiempo que seguía ofreciendo ciertas líneas de productos en los mercados de adolescentes y en las tiendas de descuento.

En esa época la compañía tenía un valor neto positivo de aproximadamente 150 000 dólares australianos y beneficios anuales de aproximadamente 120 000. Sus instalaciones de fabricación en la ciudad funcionaban a plena capacidad y era necesario subcontratar la producción de algunos productos estándar a otras fábricas. Una pequeña cantidad de producción (aproximadamente el 5 por ciento) se subcontrataba a un fabricante de Malasia. Sólo productos básicos se subcontrataban para ser fabricados por otros, debido a los problemas de control de calidad al utilizar diseños y materiales especiales.

Reacción al cambio del ambiente empresarial

A mediados del decenio de 1980 se produjeron varios cambios en el entorno de la compañía que la indujeron a hacer una investigación a fondo de su estrategia. Jim Scott, el consultor, colaboraba con la empresa desde hacía cierto tiempo y realizó un examen estratégico de la compañía con el objetivo de establecer su línea de acción para el resto del decenio.

El método utilizado para este examen fue análogo a la primera reorientación, aunque esta vez Jim asumió firmemente gran parte del trabajo analítico y de preparación detallado. Su empresa se había expandido algo en el intervalo y disponía ahora de personal para realizar este tipo de trabajo, mientras que el personal de Island Paradise estaba demasiado ocupado para dedicar tiempo suficiente a esa tarea.

Los principales cambios que se pusieron al descubierto fueron los relativos al mercado de trajes de baño, la posición competitiva de la industria y, lo que era más importante, el marco de los aranceles de importación y los contingentes que apoyaban a la industria.

Se contrató a una empresa de estudios de mercado para que complementara el conocimiento de la compañía del mercado con detalles acerca de las características de los compradores. La demanda de trajes de baño femeninos había experimentado un rápido aumento desde principios del decenio de 1970 y luego se había estabilizado, creciendo con un índice anual modesto desde entonces. El mercado podía dividirse convenientemente en segmentos según precio y establecimiento de venta, características del usuario y materiales utilizados.

En la cima del mercado se encontraban los productos de marca caros, con etiqueta del diseñador, que representaban aproximadamente el 2,5 por ciento del mercado y se vendían principalmente en boutiques y en departamentos especializados de grandes almacenes. Los trajes de baño, que constituían el producto principal, representaban cerca del 85 por ciento del mercado y se vendían en grandes almacenes, especialmente en cadenas y tiendas de lujo. Las mercancías vendidas en tiendas de descuento representaban el resto del mercado. Por esa época se había iniciado en Australia un considerable cambio en la industria minorista, concentrándose las ventas al por menor en un pequeño número de cadenas grandes y diversificadas. Island Paradise no tenía etiqueta y por lo general producía para el mercado superior y principal. Menos del 10 por ciento de su producción se vendía en tiendas de descuento.

Existían tres grupos principales de usuarios. Para el grupo de moda juvenil (14 a 25 años) los factores esenciales eran el precio y el estilo, y las marcas no se consideraban importantes. El grupo de las prendas de deporte (18 a 35 años) se orientaba hacia la moda, pero era más conservador y valoraba las marcas, materiales y calidad. El grupo de moda (más de 25 años) valoraba la marca y la forma y compraba prendas de vestir más caras. No hubo expansión en el segmento del mercado de los jóvenes y el segmento del

mercado de las personas de más edad estaba aumentando proporcionalmente en importancia al cambiar la distribución de edades de la población. Island Paradise tenía productos idóneos para los tres principales segmentos de usuarios.

Los materiales utilizados en el extremo superior de los mercados eran más especiales y requerían técnicas particulares. Island Paradise utilizaba estos materiales exclusivamente y había adquirido una gran pericia en su producción.

Aunque el crecimiento del mercado de trajes de baño se había estabilizado, se produjo una rápida expansión en el mercado de las prendas para hacer gimnasia. Este mercado tenía muchas de las características del mercado de los trajes de baño, utilizaba materiales análogos y tenía que hacer frente a las mismas exigencias de forma y estilo. Island Paradise no disponía de una capacidad de producción excedente en la fabricación de vestir para este mercado.

En 1983 se eligió en Australia un nuevo gobierno, que propugnaba claramente las políticas de reforma estructural y económica. La industria textil había estado en general muy protegida por un sistema de aranceles y contingentes. El nuevo gobierno manifestó su intención de reducir de forma sustancial los niveles de protección por etapas.

La función de la producción en el extranjero y de la orientación a largo plazo de la empresa pasaron a ser los elementos centrales en el examen de la estrategia. Las reducciones anunciadas de los aranceles abrirían también el mercado nacional a prendas de vestir importadas de países cuyos costos de mano de obra eran reducidos.

El informe de Jim Scott se presentó primero a Peter y Kate Marshall como los principales directores de la compañía. Cualquier cambio tendría que contar con su pleno apoyo. Posteriormente se presentó al consejo. Las recomendaciones se examinaron con sus miembros, que respaldaron la decisión de ir adelante.

Virtudes y defectos de la empresa

El examen estratégico señaló los siguientes recursos y aspectos positivos de la empresa:

- actividades rentables con cierta capacidad para utilizar otros préstamos de los accionistas;
- instalación de fabricación establecida;
- equipo de dirección experimentado, con conocimientos probados de diseño, y una mano de obra asentada y productiva capaz de fabricar productos especializados;
- sistemas asentados de compra y distribución para el mercado local; y
- pericia bien desarrollada para la fabricación de productos de alta calidad.

La consultoría de empresas

El examen señaló asimismo las siguientes deficiencias y vulnerabilidades:

- corriente de efectivo muy estacional, con los consiguientes costos financieros adicionales;
- compañía altamente apalancada con limitada capacidad de recibir otros préstamos sobre su propia cuenta;
- funcionamiento actual de la fábrica a pleno rendimiento sin margen para la expansión;
- dependencia total de una persona (Kate Marshall) para toda la labor de diseño;
- ningún plan de sucesión de los empleados fundamentales que pudieran abandonar la empresa (el director de producción había pasado la edad de jubilación) y un equipo de dirección demasiado reducido para permitirse formar a un gerente o a un diseñador; y
- ningún sistema de distribución de exportación establecido y pocos contactos internacionales aparte de los agentes y distribuidores actuales.

Se señaló que las competencias específicas de la empresa eran el diseño y el estilo, con inclusión de la capacidad para fabricar y vender con éxito una prenda de vestir que muchos compradores tenían dificultades para lograr que sentara bien y que favoreciera. Todas las investigaciones indicaban que los compradores consideraban el estilo y la forma muy importantes. Un sector de especialización que puso a la empresa a la vanguardia de otras fue la capacidad para producir prendas de vestir de buena calidad con materiales que eran difíciles de coser.

Otras estrategias

El examen señaló otras estrategias. El criterio para evaluarlas era el objetivo de mantener un crecimiento constante de las actividades y ganancias de la empresa, pero limitar su tamaño y estructura con el fin de que sus actuales propietarios y directores las pudieran controlar.

Entre las principales estrategias de sustitución señaladas figuran las siguientes:

A. Ninguna diversificación de productos (concentración en los trajes de baño)

A1. Concentración geográfica

Esta variante entrañaría la concentración en zonas donde cabía prever grandes volúmenes de ventas. La empresa se concentraría en vender únicamente en los centros de población importantes de Australia en donde la playa

constituía un fuerte elemento cultural. El objetivo consistiría en reducir los gastos de comercialización de un volumen de ventas fijo.

La principal ventaja de esta estrategia era que el volumen de ventas se adecuaría a la capacidad de producción existente. Como los gastos de venta y distribución son sustanciales para la empresa (del 10 al 12 por ciento de sus ingresos), las reducciones en este sector constituirían una importante contribución a los beneficios. No habría que modificar la dimensión de la dirección actual ni la estructura financiera.

Sin embargo, la estrategia intensificaría los riesgos de mercado. Al excluir ciertos mercados como una base geográfica, la dimensión total del mercado destinatario disminuiría, aumentando la vulnerabilidad de la empresa a los cambios en cualquier segmento. Por otro lado, con esta falta de crecimiento, la estrategia de reducción de los costos, se correría el peligro de una disminución de la eficiencia de la dirección y de una autosatisfacción que resultaría cada vez más difícil de evitar.

A2. Segmentación del mercado

Esta opción implicaría la reducción de la gama de productos fabricados para concentrarse en las líneas más rentables, pero manteniendo la expansión geográfica vendiendo en zonas a las que todavía no atendía la empresa. Esto produciría el efecto de trasladar en general la gama de productos de la compañía a líneas más caras. Es en lo esencial una estrategia de crecimiento moderado y de aumento al máximo de los ingresos.

Las ventajas de esta estrategia serían la reducción de la competencia con los principales proveedores del mercado que trabajan con los precios más bajos. Reduciría el riesgo de mercado en cualquier zona geográfica y permitiría que la expansión de la producción se controlara a una tasa media. La estrategia capitalizaría asimismo la fama y los conocimientos especializados de la compañía para producir prendas de vestir de buen estilo, forma y calidad.

Las desventajas eran que aumentarían los gastos de comercialización, viajes y distribución. Los aumentos de la producción tendrían que ser cuidadosamente dirigidos desde la oficina de Brisbane, o la empresa tendría que trasladarse a locales mayores para mantener la calidad del producto acabado. No obstante, los aumentos de la producción requeridos no serían ni grandes ni inmediatos, puesto que gran parte de la expansión del segmento superior del mercado se produciría a medida que los segmentos inferiores dejaran de ser atendidos por la compañía. La infraestructura actual de gestión y comercialización bastaría para esta estrategia, y sería atractiva para la estabilidad a largo plazo de la compañía.

A3. Ampliación de la gama de productos y expansión geográfica

Esta es en lo esencial una estrategia de alto crecimiento, con el objetivo de atender a los principales segmentos del mercado de trajes de baño en las

principales zonas geográficas. Entrañaría un aumento del número de vendedores, un aumento inmediato de la capacidad de producción, o la mayor utilización de productos importados, y un aumento de la eficiencia de la producción para reducir el coste unitario de la producción.

Esta estrategia daría a la compañía una buena base para su expansión ulterior en prendas de moda generales. Contribuiría a reducir la dependencia de la empresa de personas particulares, puesto que podría permitirse contratar a más expertos en diseño y gestión.

Con todo, para que esta estrategia diera resultado, la compañía tendría que disponer de recursos financieros, gerenciales y de producción para poder hacer frente a una competencia frontal de empresas más importantes. A Island Paradise le resultaría más difícil mantener y capitalizar su fama e imagen en mercados más diversificados.

A4. Exportación

Cualquiera de las dos últimas estrategias arriba mencionadas podría incorporar un componente sustancial de ventas fuera de Australia. Esto entrañaría quizás una mayor producción en el extranjero, sea en los países en donde los trajes de baño se estaban vendiendo o, más probablemente, en países con menores costes de producción.

Las etapas iniciales de esta estrategia implicarían la contratación inmediata de dos nuevos gerentes: un controlador de la producción para garantizar la calidad del producto y un director de comercialización internacional. El examen demostró que el coste marginal de contratación de esas dos nuevas personas equivalía a las ventas adicionales de 30 000 unidades como cantidad de equilibrio.

Esto impulsaría los conocimientos especializados de la empresa en sectores fundamentales, expandiría el riesgo de mercado aun más y ayudaría a resolver el déficit de la producción interna de la compañía. Sin embargo, los costes eran razonablemente sustanciales y era obvio que esta estrategia entrañaría cierto riesgo.

B. Cierta diversificación de productos (además de los trajes de baño)

B1. Prendas no estacionales

La producción, comercialización y corriente de efectivo de los trajes de baño son altamente estacionales y el examen investigó la posibilidad de reducir los efectos adversos de este aspecto en la compañía. Se descubrieron ciertas ventajas en la diversificación de productos cuando se utilizaban los conocimientos especializados y la fama de la empresa. Uno de esos produc-

tos eran las prendas para gimnasia fabricadas con un tejido sintético de marca lycra.

El examen llegó a la conclusión de que la compañía no poseía ninguna ventaja competitiva en la moda en general, sector en donde existe una enorme competencia, con ciertos segmentos dominados por empresas muy importantes con las que Island Paradise difícilmente podía competir. Los ingresos eran en consecuencia muy reducidos y los riesgos para la empresa, muy elevados.

B2. Productos no constituidos por prendas de vestir

La comercialización de algunos productos que no eran prendas de vestir y que correspondían a la imagen de Island Paradise era posible a través de los canales existentes de distribución. Los productos más probables eran los relacionados con trajes de baño, por ejemplo, gafas de sol y cremas solares. Estos aportarían la posibilidad de promover la imagen de la compañía relacionada con las playas y de utilizar los establecimientos de venta existentes en el mercado.

En pequeña escala, y en productos estrechamente relacionados con las líneas actuales de la empresa, esto podría representar una gama útil de productos complementarios.

Estrategia recomendada

El examen llegó a la conclusión de que Island Paradise era una empresa de fabricación y comercialización de productos de moda que difícilmente sientan bien y favorecen a los consumidores, es decir, de productos que «causan gran ansiedad a los consumidores». Toda empresa que tiene la capacidad de desempeñar bien esta función puede cobrar un precio superior por sus productos e Island Paradise era una empresa de ese tipo.

Las repercusiones de esto en los objetivos y estrategias de la empresa eran claras. El examen descubrió que se debería concentrar principalmente en los trajes de baño y no en las prendas de moda en general, en cuyo sector la compañía no poseía conocimientos especializados particulares. No debería haber una diversificación importante de productos aparte de los trajes de baño (B), a menos que el producto tuviera exigencias similares de estilo y forma. Análogamente, no resultaría ventajoso cubrir todo el mercado de trajes de baño (A3). La compañía no tenía la posibilidad de competir en el terreno de los precios exclusivamente, lo que habría podido hacer en el extremo inferior del mercado. No podría disponer con facilidad de los fondos ni justificar los gastos para conquistar una posición en el mercado global. Tampoco podría hacer frente a las necesidades adicionales de producción sin una nueva inversión sustancial en capacidad productiva, y esta nueva producción se dedicaría a productos que aportarían un margen reducido. Island Paradise per-

tenecía a todas luces a segmentos particulares del mercado en los que se podían obtener las máximas ventajas de los atributos distintivos de su producto.

En consecuencia, se adoptó una estrategia de segmentación de los productos (A2). Se decidió también que el riesgo debido a la expansión de las actividades de exportación de la compañía (A4) estaba justificado y que se procuraría acceder a los mercados internacionales con más decisión que en el pasado.

Después de elegir la estrategia, el examen señaló de manera pormenorizada las necesidades financieras, de organización y de personal para aplicarla. Se había indicado claramente que los conocimientos técnicos en la producción de prendas de vestir eran esenciales para el éxito global de la compañía. Este aspecto podría sostener una producción local competitiva incluso frente a la nueva competencia de países cuyos costes de mano de obra eran inferiores. Muchos de los trabajadores esenciales habían sido subcontratados o contratados como temporeros. Se pensó que esto no los vincularía a la empresa lo suficiente, y toda la mano de obra pasó a ser de plantilla, al mismo tiempo que se introdujo un plan de primas basado en la medición de la calidad del producto.

Las conclusiones generales del examen estratégico se presentaron al personal en varias reuniones dirigidas por Peter. Se trataba de obtener información del personal, en las reuniones y en debates en pequeños grupos informales, sobre sus conclusiones y sobre la forma más eficaz de alcanzar los objetivos. Los objetivos y las estrategias principales de la empresa se incorporaron luego en un breve documento, que se puso a disposición del personal.

Se creó un grupo de aplicación de la estrategia, constituido por Peter, Jim, dos de los directores superiores y tres representantes del personal, para coordinar cualquier cambio.

Otra sugerencia surgida de las reuniones para aumentar la productividad fue la introducción de cortadores mecánicos computarizados. Se constituyó un pequeño grupo del que formaban parte el director de producción y algunos cortadores y clasificadores de modelos para estudiar la mejor manera de introducir esta nueva tecnología.

La expansión requería un capital adicional de desarrollo y explotación. El consultor y el contable idearon una estrategia para la obtención de fondos a plazo medio. Se trataba de una combinación de reducción de dividendos para impulsar las ganancias retenidas, préstamos de los accionistas y un nuevo capital social obtenido durante un plazo de dieciocho meses, para financiar la expansión de las exportaciones y luego el traslado a nuevos locales. Los nuevos locales permitían aumentar la capacidad de producción en un 50 por ciento y daban margen para una expansión posterior.

La nueva estrategia adoptada por Island Paradise tuvo éxito. Dio a la compañía la posibilidad de cimentarse en sus aspectos positivos de producción y diseño para asentarse firmemente en los sectores alto y medio de la

moda del mercado de trajes de baño en el país y de extenderse a los mercados de exportación para generar un crecimiento constante de la compañía. Mientras que la instalación de producción ampliada de Brisbane conservaba la fabricación de líneas especializadas y de alto valor, se amplió y regularizó la subcontratación de la producción con un fabricante de Malasia de algunas líneas de productos estándar, con inclusión de las nuevas prendas para gimnasia.

Una relación estable entre consultor y cliente

La relación inicial con la compañía establecida por el consultor se mantuvo. El consultor contribuye a dirigir un examen anual de la estrategia de la compañía y sugiere otras tareas o análisis, a veces recurriendo a otros consultores especializados, cuando se necesitan. La empresa emplea ahora directamente a sesenta personas en Australia e indirectamente a un número análogo en otros países mediante la subcontratación de sus actividades. Sus ventas y beneficios han aumentado de modo constante, con una cifra anual de negocios de cuatro a cinco millones de dólares australianos. Sigue siendo una empresa firmemente asentada en la industria.

CASO PRACTICO DE CONSULTORIA DE IMPULSION DEL PROCESO (Apex Manufacturing Company)

En su libro *Process consultation*¹, Edgar Schein se refiere al caso de la Apex Manufacturing Company para explicar los pasos y procedimientos sucesivos de un cometido utilizando el enfoque de la consultoría incentivadora del proceso.

1. Contacto inicial con el cliente y determinación de las relaciones

El contacto de la Apex Manufacturing Company fue un director de división que ocupaba un puesto inmediatamente inferior al del presidente en la jerarquía. La compañía es una gran empresa de fabricación organizada en varias divisiones. El contacto del cliente indicó que había problemas de comunicación en el grupo de la alta dirección resultantes de una reorganización reciente. Como la compañía esperaba crecer rápidamente en los próximos años, consideraba que debía ocuparse ahora de este tipo de problema.

Habló con franqueza acerca de su preocupación de que el presidente necesitaba ayuda para tratar con ciertos empleados clave, nos comunicó su inquietud de que el presidente y sus principales subordinados no estuvieran en buena relación e indicó que la historia reciente de la empresa sugería la necesidad de contar con alguna fuerza estabilizadora en la organización. Le pregunté si el presidente sabía que se había dirigido a mí y qué pensaba acerca de recurrir a un consultor. El contacto del cliente indicó que el presidente, al igual que otros directivos importantes, era partidario de recurrir a alguien para que trabajara con ellos. Todos veían la necesidad de contar con alguna ayuda exterior.

Después de haber trabajado durante muchos meses con el presidente y sus seis subordinados principales llegué a un punto en que todos ellos me consideraban como un vínculo de comunicación potencialmente útil. Me pidieron con toda sinceridad que comunicara a cada uno de ellos los sentimientos o reacciones de los demás cada vez que me enterara de algo que

considerara que se debía transmitir. Al mismo tiempo fueron muy francos conmigo respecto de los demás, aun sabiendo que yo podría transmitir cualquier opinión o reacción que me dieran a conocer. No querían que tratara todo como confidencial porque confiaban en mí y se tenían también la suficiente confianza recíproca.

Ese caso fue sumamente interesante, debido a mi propia sensación de que actuar como transmisor de este tipo de información no era un papel ideal para mí y reflejaba una capacidad insuficiente por su parte para decirse las cosas de forma directa. Por esa razón, adopté dos líneas de acción. En primer lugar, procuré inducir a cada uno a decir a los demás miembros del grupo directamente lo que pensaba acerca de una cuestión. Al mismo tiempo, hacía intervenciones directas en su proceso transmitiendo información y opiniones si consideraba que ello ayudaría a mejorar la situación del trabajo.

Un acontecimiento sencillo pero esencial ilustrará lo que quiero decir. Dos miembros, Pete y Joe, no siempre se comunicaban abiertamente entre sí, en parte debido a que sentían cierta rivalidad. Pete había completado un estudio y redactado un informe que iba a ser examinado por todo el grupo. Tres días antes de la fecha en que tenía que presentarse el informe, visité a la compañía y me paré en la oficina de Pete para hablar con él del informe y preguntarle cómo iban las cosas. Me dijo que bien, pero francamente no comprendía por qué Joe no se había dirigido a él para examinar algunos de los datos de apoyo relacionados con la función de Joe. Pete consideraba que ésta era otra prueba de que Joe no lo respetaba mucho.

Una hora más tarde estaba trabajando con Joe y planteé la cuestión del informe. Joe y su personal estaban muy ocupados preparándose para la reunión, pero no se mencionó el examen de los datos de apoyo. Cuando pregunté por qué no habían hecho nada con respecto a los datos, Joe dijo que estaba convencido de que eran privados y que Pete no los facilitaría. Joe tenía muchos deseos de verlos, pero estaba seguro de que Pete no se los había propuesto de modo deliberado. Decidí que en esa situación no había ningún mal en que interviniera comunicando a Joe lo que sentía Pete. Joe se manifestó muy sorprendido y horas después fue a ver a Pete, quien lo acogió calurosamente y le entregó tres volúmenes de los datos que Joe quería ver y que Pete tenía grandes deseos de compartir con él. Tuve que sopesar con mucho cuidado si heriría a Pete o a Joe revelando los sentimientos de Pete. En ese caso consideré que las ventajas potenciales superaban los riesgos.

Para volver a la necesidad de que la compañía establezca las esperanzas adecuadas, tuve que explicar con toda claridad que no actuaba como un experto en problemas relativos a relaciones humanas pero que trataría de ayudar al grupo a resolver esos problemas proporcionando opciones e induciendo a sus miembros a que piensen en las consecuencias de esas diversas opciones. He de insistir también en que espero reunir datos sobre todo mediante las observaciones del personal en acción y no por medio de entrevistas u otros métodos de estudio (aunque esos métodos se usarían siempre que fuera apropiado). Por último, debo señalar que no seré muy activo, pero for-

mularé observaciones sobre lo que está sucediendo o daré información sobre las observaciones sólo cuando considere que pueden ser útiles al grupo.

Mi inactividad relativa es a menudo un problema para el grupo debido a su esperanza en que, una vez contratado un consultor, sus miembros podrán sentarse a oír simplemente lo que éste les diga. El hecho de que el consultor se pase horas sentado con el grupo y diga muy poco no sólo defrauda esta esperanza, sino que crea también cierta inquietud acerca de lo que está observando. Cuanto antes convenza al grupo de que no estoy reuniendo datos personales que puedan causar un perjuicio, tanto más fácil se aceptarán las observaciones siguientes.

En resumen, parte de la exploración inicial con el contacto del cliente y con cualquier asociado a quien haga participar tiene por objeto establecer el contrato oficial y psicológico que regirá la consulta. Considero que no debe haber un contrato regular más allá de un acuerdo para determinar los honorarios diarios y un número potencial de días que se dedicará a trabajar con el sistema del cliente. Cada parte debe tener libertad para poner fin o cambiar el nivel de participación en cualquier momento. A nivel del contrato psicológico, conviene poner al descubierto el mayor número posible de ideas falsas y tratar de ser lo más claro que sea factible acerca de mi propio estilo de trabajo, objetivos, métodos, etc.

2. Método de trabajo

El método de trabajo elegido debe ser *lo más coherente posible con los valores que inspiran la consultoría de impulsión del proceso de cambio*. Por ese motivo, la observación, las entrevistas officiosas y los debates en grupo deben ser compatibles con:

- 1) la idea de que el consultor no tiene ya respuestas adecuadas o soluciones uniformes «de experto», y
- 2) la idea de que el consultor debe estar el máximo tiempo posible a disposición para que se formulen preguntas y se establezca una comunicación bidireccional.

Si el consultor utiliza métodos como los cuestionarios o las encuestas, sigue siendo un elemento desconocido para los encuestados. Mientras siga siendo desconocido, el encuestado no tendrá confianza en él y, por tanto, no contestará a las preguntas con total sinceridad. El método de trabajo elegido, por consiguiente, debe contribuir a que el consultor esté visible el mayor tiempo posible y disponible para cualquier interacción.

A menudo opté por comenzar un proyecto de consultoría con algunas entrevistas, pero el propósito de éstas no es tanto reunir datos como establecer una relación con todas las personas a quienes más tarde observaré. La entrevista está destinada a *revelarme* tanto como a *aprender algo de la otra persona*. Consideraré la conveniencia de utilizar cuestionarios sólo después

de estar suficientemente familiarizado con la organización para tener una seguridad razonable de que el personal tendrá la confianza necesaria para darme respuestas directas y francas a las preguntas.

En la Apex Company, la reunión exploratoria desembocó en la decisión de asistir a alguna de las reuniones regulares del comité de dirección. En esa ocasión, tenía que reunirme con el presidente y los demás directivos esenciales para examinar lo que podría y debía hacerse. En esa reunión, descubrí un vivo interés por la idea de contar con una persona del exterior para que ayude al grupo y a la organización a ser más eficaces. Descubrí asimismo que el grupo estaba dispuesto a establecer una relación abierta. Explicué ampliamente mis principios de la consultoría impulsora de un proceso y sugerí que una buena manera de conocerse mejor consistiría en organizar una serie de entrevistas individuales con cada uno de los miembros del grupo. Al mismo tiempo, sugerí que sería conveniente que asistiera a las reuniones semanales de medio día del comité directivo. Las entrevistas se realizarían, en ese caso, después de varias de esas reuniones.

En la reunión inicial del grupo, pude observar varios hechos fundamentales. Por ejemplo, el presidente, Alex, era muy sencillo en su trato, pero muy firme. Tuve la impresión inicial (confirmada con posterioridad) de que la relación de todos los miembros del grupo con el presidente sería la cuestión clave, y que las relaciones entre los demás miembros del grupo tenían relativamente menos importancia. Tuve también la impresión de que Alex era una persona muy segura de sí misma que toleraría mi presencia sólo mientras considerara que ello tenía cierta utilidad; no le plantearía ningún problema enfrentarse a mí para terminar la relación si mi presencia dejaba de ser útil.

Era asimismo evidente, y resultó ser un indicio del estilo de dirección, que Alex no sentía la necesidad de verme a solas. Se contentó desde el principio con tratar conmigo en el grupo. Cerca del final de la reunión inicial, le pedí una entrevista en privado para convencerme de que entendíamos el contrato psicológico que estábamos concertando. Para mi sorpresa, en esa conversación en privado estuvo incómodo, no tuvo muchas cosas que comunicarme y no mostró gran interés por mi opinión sobre la relación. Quise tener la conversación en privado para poner a prueba su reacción a que se transmitiera cierta información personal sobre su propio comportamiento a medida que la consulta progresaba. Dio su acuerdo al respecto y mostró escasa o nula preocupación por ello. Como me enteré más tarde, ello era un reflejo de la sensación muy fuerte que tenía de su propio poder e identidad. Consideraba que se conocía muy bien y no se sintió en absoluto amenazado por lo que se le pudiera decir al respecto.

Parte del mandato inicial consistía en ayudar al grupo a *relacionarse con el presidente*. En las entrevistas que organicé con miembros del grupo, me concentré en los aspectos que funcionaban bien en la relación, en los que no funcionaban bien, en la conexión de los problemas de relación con el presidente con el rendimiento en el trabajo, en la forma en que a los miembros

del grupo les gustaría que se modificara la relación, etc. No tenía un plan oficial de entrevistas, sino más bien la idea de mantener una conversación informal con cada miembro en torno a cuestiones como las que acabo de mencionar.

Intervención del consultor

En la Apex Company descubrí que el tesorero suscitaba la inquietud de los directivos operativos al presentar la información financiera de una manera no intencionalmente amenazadora. Quería ayudar y consideraba que todos necesitaban la información que él podría ofrecer, pero a menudo tenía el aspecto de una acusación de alguno de los otros directores: sus costos eran demasiado elevados, su control del inventario había empeorado, superaba con mucho el presupuesto, etc. Además, esta información se revelaba a menudo por primera vez en la reunión, de manera que el director operativo involucrado no había sido avisado con anterioridad y no tenía la oportunidad de descubrir por qué se habían producido desvíos. El resultado era a menudo una discusión infructuosa acerca de la validez de las cifras, una actitud muy defensiva por parte del director operativo e irritación por parte del presidente porque los directores no podían tratar con más eficacia con el tesorero.

Como observé que este proceso había ocurrido repetidas veces durante varias semanas, decidí que limitarse a señalar esta característica no resolvería el problema, porque todos parecían estar actuando con una intención constructiva. Lo que el grupo necesitaba era otra manera de pensar acerca del uso de la información relativa al control financiero. En consecuencia, redacté un memorando sobre los sistemas de control (véase la sección 5, *infra*) que distribuí a los miembros del grupo.

Cuando este memorando se sometió a debate en una reunión posterior estaba en mejores condiciones para formular mis observaciones acerca del grupo, dado que se había presentado una opción clara. Tuve la sensación de que no habría tenido éxito si hubiera presentado verbalmente esta teoría debido al acaloramiento que la cuestión siempre producía y a que los miembros del grupo eran individuos muy activos que habrían deseado examinar cada aspecto por separado, lo que dificultaría que el mensaje pasara en su totalidad.

En mi trabajo con el grupo Apex encontré que «el memorando teórico» escrito es un medio conveniente y eficaz de comunicación. Con otros grupos he descubierto que otras formas son factibles. Por ejemplo, si el grupo se separa después de media jornada de trabajo sobre los procedimientos del grupo, en mitad de la reunión (o al final de ella) puedo intercalar media hora para presentar cualesquiera elementos teóricos que considere pertinentes. Habitualmente, los temas no se seleccionan hasta que observo los «problemas personales» particulares que existen en el grupo. Por consiguiente, tengo que estar dispuesto a aportar, con un breve aviso previo, una información sobre una cuestión cualquiera de una amplia variedad.

Un método final de aportación teórica consiste en preparar reimpresiones de artículos pertinentes de que dispone el grupo en momentos oportunos. Con frecuencia conozco algún buen trabajo teórico que corresponde a las cuestiones sobre las que trabaja el grupo. Si sugiero que se distribuya tal artículo, procuro también convencer al grupo de que dedique parte del tiempo de su programa a examinarlo.

El criterio fundamental para elegir la aportación teórica es que la teoría debe ser pertinente a lo que el grupo ya considera un problema. La aportación de una teoría «importante» no será muy útil si el grupo no posee datos propios para vincularlos con esa teoría. Por otro lado, una vez que el grupo se ha enfrentado a una cuestión en su propio proceso, me sorprende siempre lo dispuestos que están los miembros a examinar la teoría general y a aprender de ella.

Al lector quizá le sorprenda que el establecimiento del programa sea considerado como una intervención de relativa poca importancia. Sin embargo, a mí me sorprende la frecuencia con que los grupos de trabajo llegan a una situación sin salida sobre cuestiones sencillas de establecimiento del programa u orden del día. En cierto modo, su incapacidad para elegir el programa adecuado para sus reuniones y para examinar el programa de una manera constructiva es reveladora de otras dificultades que son más difíciles de señalar. Si el grupo puede comenzar a trabajar sobre su programa, a menudo queda abierta la puerta para otros debates relativos al proceso. Permítaseme dar algunos ejemplos de cómo funciona este método.

En la Apex Company asistí varios meses a la reunión semanal del comité directivo, integrado por el presidente y sus principales subordinados. Me di cuenta rápidamente de que el grupo era muy libre en su forma de actuar; cada cual hablaba cuando quería, las cuestiones se examinaban en profundidad, los conflictos se afrontaban con bastante sinceridad y los miembros se consideraban con derecho a intervenir. Este tipo de ambiente parecía constructivo, pero creaba una grave dificultad para el grupo. Por pocos temas que figuraran en el orden del día, el grupo nunca podía acabar su trabajo. La lista de temas acumulados se iba ampliando y la frustración de los miembros del grupo se intensificaba en proporción directa a esta acumulación. El grupo reaccionaba procurando trabajar más. Se programaban más reuniones a las que se asistía para realizar más trabajo en cada reunión, pero con poco éxito. Las observaciones acerca de la ineficacia de los grupos, el exceso de las reuniones, etc., se hicieron más frecuentes.

Mi diagnóstico era que el grupo estaba sobrecargado. Su programa era excesivamente amplio, trataban de ocuparse de demasiados temas en cada reunión y el orden del día era una mezcla de cuestiones prácticas y de política general sin que el grupo reconociera que esos temas requerían asignaciones diferentes de tiempo. Sugerí al grupo que me parecía sobrecargado y que debería examinar cómo establecer su orden del día para sus reuniones. La sugerencia se aprobó después de media hora de opiniones compartidas. Luego se decidió, con mi ayuda, clasificar los temas del orden del día en varias ca-

tegorías y dedicar algunas reuniones a cuestiones operativas y otras a cuestiones de política general. Las reuniones relativas a las actividades se organizarían de una manera más estricta para ocuparse de esos temas con eficiencia. Las cuestiones de política general se abordarían a fondo.

Una vez que el grupo había hecho esta clasificación y se había dado cuenta de que podía actuar de manera diferente en reuniones distintas, decidió reunirse una vez al mes durante todo un día. En esa jornada se ocuparían de una o dos cuestiones amplias y las analizarían en profundidad. El grupo aceptó mi sugerencia de celebrar esas reuniones fuera de la oficina en un ambiente agradable y menos agitado.

Al reordenar el programa, el grupo consiguió reordenar todo su esquema de actividades. Esta reordenación produjo también una nueva definición de mi papel. El presidente decidió que debería reducir gradualmente mi asistencia a las reuniones operativas, pero proyectar el desempeño de un papel más activo en las reuniones mensuales de un día. Reservaría tiempo para la presentación de cualquier teoría que yo creyera necesario y para efectuar un análisis del proceso de las reuniones. Hasta entonces se había resistido a reservar tiempo para el trabajo relacionado con el proceso en la estructura anterior de la reunión, pero ahora era partidario de hacerlo.

Las reuniones de todo un día cambian el clima del grupo de modo espectacular. Por un lado, era más fácil establecer unas relaciones oficiosas estrechas con otros miembros durante las pausas y las comidas. Como había tiempo suficiente, todos pensaban que podían intentar una solución de sus conflictos en lugar de dejarlos pendientes. Yo tenía la impresión de que a medida que aumentaba el conocimiento entre las personas, también aumentaba el nivel de confianza en el grupo. Los miembros comenzaron a sentir confianza para compartir reacciones más personales con los demás. Esta sensación de libertad relajaba el ambiente, facilitaba la supresión de las barreras personales y la presentación de una información precisa. Había menos necesidad de mantener una posición reservada o de deformar con fines defensivos la información.

Al cabo de un año el grupo decidió con total espontaneidad poner a prueba cierta retroinformación directa contradictoria. Nos encontrábamos en una de las típicas reuniones mensuales de todo un día. El presidente anunció que, en su opinión, cada miembro del grupo debía decir a los demás cuáles creía que eran las cualidades positivas y negativas de varios individuos. Me pidió que contribuyera a concebir una forma de presentación de este debate. Pregunté primero a los miembros del grupo si deseaban, en realidad, poner a prueba este tipo de confrontación. La respuesta fue sinceramente positiva, por lo que decidí seguir adelante.

La forma que sugerí se basaba en mi observación precedente de los miembros del grupo. Había advertido que siempre que alguien hacía una observación sobre otra persona, existía una fuerte tendencia a responder y a seguir hablando de la primera observación hecha. De esa manera se tendía a obstaculizar la recepción de otra información. Para abordar este problema,

sugerí que el grupo hablara de una persona a la vez y que se estableciera una regla de base de que la persona que se estuviera describiendo no formulara ninguna observación ni respondiera hasta que todos los miembros hubieran tenido la posibilidad de aportar sus datos. De esa forma se vería obligada a seguir escuchando. La regla de base fue aceptada y a mí se me asignó la función de vigilar el proceso para que se desarrollara tal como lo deseaba el grupo.

A continuación, durante varias horas el grupo se dedicó a efectuar un análisis muy detallado y penetrante del estilo gerencial e interpersonal de cada miembro, incluido el presidente. Alenté a los miembros a examinar los aspectos positivos y negativos que veían en la persona. Desempeñé asimismo un papel esencial en obligar a que se formularan observaciones específicas y concretas. Solicitaba ejemplos, insistía en aclaraciones y en general hacía el tipo de pregunta en la que consideraba que podía estar pensando el interlocutor al tratar de entender la información que recibía. Añadí también mi propia información sobre aspectos que había observado en el comportamiento de ese miembro. Al principio al grupo no le resultó fácil dar ni recibir información, pero a medida que el día avanzaba, aprendió a actuar con más eficacia.

Esa actividad de confrontación se consideró en su totalidad muy exitosa, tanto en ese momento como varios meses más tarde. Profundizó las relaciones, expuso algunos problemas crónicos sobre los que ahora podía trabajarse y dio a cada miembro mucho en qué pensar con respecto a su propio perfeccionamiento. Se debe señalar que el grupo decidió actuar de esa manera espontáneamente después de muchos meses de reuniones organizadas en torno a temas de trabajo. No estoy seguro de que hubieran podido abordar la tarea de informar con eficacia si se los hubiera instado a intentarlo previamente, aunque pude captar la necesidad de este tipo de reunión cierto tiempo antes de que la iniciativa procediera del grupo.

En este caso, mi intervención tendió a ayudar al grupo a pasar de reuniones caóticas a una estructura organizada y diferenciada. Al final, el grupo dedicó más tiempo a las reuniones que antes, pero ello les importaba menos debido a que las reuniones eran más productivas. El grupo aprendió asimismo a administrar su propio programa y a orientar sus propios procesos.

Sistemas de comunicación de información a grupos e individuos

Después de llegar a conocer a los miembros de la alta dirección gracias a varias reuniones de grupo, sugerí que podría resultar útil entrevistar y dar información sobre esa entrevista a nivel inmediatamente inferior al del vicepresidente. El grupo de personal experimentado mostró cierta preocupación de que pudiera haber un problema de moral a ese nivel. Inicialmente se me pidió que me limitara a efectuar una encuesta por medio de entrevistas y a informar sobre ello al grupo superior. Rechacé este método por las razones ya mencionadas: la reunión de datos para informar a un grupo superior

estaría en contradicción con las hipótesis de la consultoría impulsora de un proceso porque no haría participar a las fuentes de los datos en el análisis de sus propios procedimientos. Sugerí, en cambio, realizar la entrevista con la regla de base de que todas mis conclusiones se comunicarían primero al grupo entrevistado y que informaría a la alta dirección sólo de aquellos aspectos que el grupo consideraba que había que comunicar ². El grupo tendría primero que clasificar los temas y decidir qué aspectos podría resolver de forma directa y cuáles tendrían que comunicarse a la jerarquía superior porque estaban sometidos a un control de gestión a un nivel más elevado. El valor real de la información lo percibiría el grupo que inicialmente había proporcionado los datos; sus miembros participarían en el examen de las cuestiones que habían planteado y considerarían qué podían hacer al respecto.

La alta dirección accedió al procedimiento mencionado. Un vicepresidente envió un memorando a todos los miembros que iban a participar en el programa de entrevistas, informándolos del procedimiento, su aceptación y su esperanza en que participarían. Luego concerté citas con cada persona interesada. En esa entrevista inicial volví a hablar del origen de la idea, aseguré al entrevistado que sus respuestas *individuales* serían totalmente confidenciales, le dije que resumiría los datos por departamentos y que él podría leer el informe del grupo y debatirlo antes de que se transmitiera cualquier información a su jefe o a la dirección superior.

En la entrevista pedí a cada entrevistado que describiera su empleo, que explicara cuáles consideraba que eran los principales aspectos positivos y negativos del trabajo, qué relaciones tenía con otros grupos y qué pensaba acerca de una serie de factores concretos del trabajo, tales como el reto, la autonomía, la supervisión, las instalaciones, la remuneración y las prestaciones, etc. Más tarde resumí las entrevistas en un informe en donde procuré destacar lo que había observado como esferas problemáticas comunes.

Luego se invitó a todos los entrevistados a una reunión de grupo en la que distribuí los resúmenes y expliqué que el objetivo de la reunión era examinar los datos, eliminarlos o ampliarlos cuando fuera necesario y determinar de qué esferas de problemas se ocuparía el propio grupo. A continuación analizamos cada tema del resumen, dedicando todo el tiempo necesario a debatirlo.

La mayor utilidad de la reunión del grupo consistió en poner a los entrevistados, de una manera sistemática, en contacto con cuestiones interpersonales y del grupo. Con respecto a muchas de ellas, lo que habían considerado como quejas privadas resultaron ser problemas de organización sobre los que cabía hacer algo. La actitud «dejemos que la dirección superior resuelva todos nuestros problemas» tendió a ser sustituida por un planteamiento que diferenciaba los problemas internos de los grupos, los problemas entre grupos y los que incumbían a la dirección superior. Los entrevistados no sólo adquirieron una mayor comprensión de la psicología de la organización, sino que también respondieron de forma positiva a su participación en el propio proceso de reunión de datos. Para ellos esto simbolizaba el in-

terés de la dirección superior por sus problemas y la preocupación por resolver los problemas de la organización. Reacciones como éstas son típicas de otros grupos con quienes se ha puesto a prueba el mismo método.

A raíz de la reunión del grupo, el resumen revisado se entregó a la dirección superior, en algunos casos de modo individual y en otros en grupo. Personalmente prefiero que se entregue en primer lugar de modo individual para que se tenga la máxima posibilidad de explicar todos los aspectos, seguida esa entrega de un debate en grupo de las repercusiones de los datos revelados en las entrevistas. Cuando participa el supervisor directo del grupo, a menudo complemento el informe del grupo con un informe individual, en donde se resumen todas las observaciones hechas por los entrevistados con respecto a los aspectos positivos y negativos del estilo de supervisión de la dirección. Esta aportación de información concentrada ha resultado en general de gran valor para la dirección, pero sólo se debe proporcionar si el director o gerente *solicitó este tipo de información* inicialmente.

Al aportar una información individual o del grupo a partir del resumen de las entrevistas, mi papel consiste en lograr que se entiendan los datos y en estimular que se acepten, con el fin de que se adopten con eficacia medidas correctivas de algún tipo. Una vez que se ha despertado la esperanza de que la dirección superior haga algo, se corre un gran peligro de menoscabar la moral si simplemente se lee el informe y no se adopta ninguna medida al respecto. Dicho sea de pasada, la tarea del consultor impulsor del proceso consiste en garantizar que la dirección superior *asuma este compromiso inicialmente* y que los funcionarios de categoría superior entiendan que, cuando las entrevistas han quedado terminadas, se plantearán ciertas exigencias de acción. Si la dirección sólo quiere información (y no tiene la voluntad de hacer algo con respecto a esa información), el consultor inductor del proceso no debe llevar a cabo las entrevistas. Existe, en efecto, el peligro de que a la dirección no le guste lo que oye y anule todo el esfuerzo; esa actitud sólo conducirá a un deterioro de la moral.

Los resultados de las entrevistas (o cuestionarios) no tienen que transmitirse fuera del grupo interesado. Una de las formas más sencillas y útiles de que un grupo mejore su propio funcionamiento consiste en que el consultor entreviste a los miembros individualmente y comunique *al grupo en conjunto* un resumen de las opiniones de sus miembros. Esta es una forma de dar a conocer datos esenciales sin que se corra el peligro de exponer las ideas o sentimientos individuales de una persona, si ésta considera que los datos reunidos acerca de ella son perjudiciales o que el análisis de esos datos llevará a conclusiones excesivamente críticas acerca de su rendimiento.

La aportación de una información individual se puede ilustrar con diversos casos. En la Apex Company me reuní con cada uno de los vicepresidentes a cuyos grupos había entrevistado y les transmití una lista de observaciones que se habían hecho acerca de sus respectivos estilos de dirección. Conocía bien a todos esos ejecutivos y consideraba que podrían aceptar los tipos de observaciones que se formularon. En cada caso programé por lo me-

nos una reunión de una hora, con el fin de que pudiéramos hablar a fondo de cualquier aspecto que estuviera poco claro y/o que resultara amenazador.

Estas conversaciones se suelen transformar en reuniones de asesoramiento para ayudar al individuo a superar algunos de los efectos negativos que se ponían de manifiesto en los datos transmitidos. Como sabía que tendría que celebrar reuniones de este tipo, insté a cada entrevistado a que hablara largo y tendido acerca del estilo de su jefe y de lo que le gustaba o no le gustaba de ese estilo. En los casos en que el jefe era un directivo eficaz, descubrí una tendencia de los subordinados a hacer sólo unos pocos comentarios generales vagos que sabía resultarían inútiles como información de ayuda. Al indagar con respecto a incidentes o descripciones concretas, era posible determinar con exactitud qué hacía el jefe que gustara o disgustara a los subordinados.

Formulación de sugerencias

El consultor debe poner claramente de manifiesto que no propone ninguna solución particular como la mejor. Por decepcionante que ello pueda resultar para el cliente, el consultor inductor del proceso debe procurar crear una situación en la que *se realce la capacidad del cliente para crear sus propias soluciones*. El consultor desea aumentar la capacidad de solución del problema y no resolver ningún problema concreto.

En mi experiencia sólo ha habido una categoría de excepciones a la citada «regla». Si el cliente desea organizar algunas reuniones para ocuparse de problemas de la organización interpersonales, o si desea diseñar un método de reunión de datos, el consultor dispone en efecto de cierta experiencia pertinente que debe aportar. De su propia experiencia conoce mejor que el cliente los pros y contras de las entrevistas o cuestionarios; sabe qué preguntas se han de hacer, cómo se han de organizar los datos y cómo se han de organizar las reuniones para transmitir la información; conoce mejor el orden correcto de los acontecimientos que conducen a un buen debate o a un proceso interpersonal en un comité. En esas cuestiones, por consiguiente, soy bastante directo y positivo en la sugerencia de procedimientos, quién debe participar en ellos, a quién se debe hablar de ello y cómo se debe manejar todo el proyecto.

Por ejemplo, recuerdo que en la Apex Company, en una de sus reuniones de todo un día, el presidente decidió tratar de transmitir información a todos los miembros. Me pidió que propusiera un procedimiento para hacerlo. En este caso, no fui en absoluto reacio a sugerir, con todo el vigor y la lógica de que disponía, un procedimiento particular que consideraba podía funcionar. De modo análogo, cuando se propuso que entrevistara a todos los miembros de un departamento, indiqué de manera detallada cómo debía organizarse este procedimiento; expliqué que todos los miembros tenían que recibir instrucciones del director del departamento, que habría que celebrar una reunión para informar al grupo, etc. No dudé en negarme a diseñar un

cuestionario, si consideraba que era inapropiado, o en programar una reunión sobre procesos interpersonales, si consideraba que el grupo no estaba preparado para ello.

En resumen, el consultor inductor del proceso no debe negarse a aportar sus conocimientos especializados en asuntos relacionados con el propio proceso de aprendizaje; sin embargo, debe esmerarse en no confundir un experto especializado en *formas de ayudar a una organización a aprender* con un experto especializado en *los problemas efectivos de gestión* que la organización está tratando de resolver. La misma lógica se aplica a la evaluación de los individuos; en ninguna circunstancia evaluaré la capacidad de un individuo para dirigir o para resolver problemas relacionados con el trabajo, pero sí evaluaré la disposición de un individuo a participar en una encuesta por medio de entrevistas de su grupo o en una reunión de información. Si considero que su presencia puede socavar algunas otras metas que la organización está tratando de alcanzar, buscaré una solución que evite a ese individuo. Estos son a menudo juicios difíciles de hacer, pero el consultor inductor del proceso no puede evadirse de ellos si considera *la salud general de la organización como su meta básica*. No obstante, debe procurar siempre ser justo con el individuo y con la organización. Si no es posible encontrar ninguna línea de acción sin herir a nadie, probablemente habría que aplazar todo el proyecto.

3. Evaluación de los resultados

En el curso del primer año se producen considerables cambios de valores y un desarrollo de los conocimientos prácticos. Durante ese tiempo dediqué muchas horas a dos actividades principales: 1) asistir a diversas reuniones del grupo de la dirección superior, y 2) realizar entrevistas y estudios de información sobre los resultados de diversos grupos esenciales, cuando los directores decidían que se realizaran esas entrevistas. Además, hubo fases de asesoramiento individual, por lo común resultantes de datos revelados en las entrevistas.

Ya he dado ejemplos del tipo de actividades concretas que se llevaban a cabo en las reuniones de los grupos, las entrevistas y las sesiones de información. Era evidente que había un aumento de la experiencia, que el grupo estaba aprendiendo a ajustarse a sus propios procesos internos (conocimientos prácticos), que estaba empezando a prestar más atención a éstos y a otorgar más tiempo a reuniones para analizar los sentimientos y acontecimientos interpersonales (cambios de valores) y que podía administrar su propio programa y realizar su diagnóstico sin mi presencia (pericia). El grupo descubrió esto por primera vez cuando tuvo que realizar algunas de sus reuniones de todo un día sin mi presencia. Cuando esas reuniones solían dedicarse en su totalidad al contenido del trabajo, el grupo descubrió que incluso en ausencia mía podía examinar el proceso interpersonal de modo satisfactorio. Los

propios miembros descubrieron que éste era un cambio de «clima». El grupo se sentía más abierto y eficaz; cada miembro consideraba que podía tener más confianza en los demás; la información circulaba con más libertad; se perdía menos tiempo en comunicaciones indirectas o en luchas políticas intestinas.

Durante el segundo año, mi participación se redujo de manera considerable, aunque me ocupé de algunos proyectos específicos. La compañía había creado un comité para elaborar un programa de perfeccionamiento del personal de dirección. Se me pidió que formara parte de este comité y que contribuyera a la elaboración de un programa. Tras varias reuniones, llegué a la conclusión de que el grupo necesitaba un tipo de programa cuyo contenido no estuviera predeterminado en exceso. Los problemas de los diferentes directores eran suficientemente distintos para exigir que se encontrara una fórmula a fin de examinar todo el conjunto de problemas. Una de las consecuencias del cambio de valores que se había producido en los directores era su reconocimiento de que debían ser los principales participantes en cualquier programa que idearan. Si un programa no era lo bastante estimulante o beneficioso para justificar que el comité le dedicara tiempo, sería difícil imponérselo al resto de la organización.

Elaboramos un modelo que comprendía una serie de reuniones de grupos pequeños con arreglo al cual cada grupo establecía su propio programa. Después de cada tres reuniones más o menos, se convocaría una reunión del grupo más amplio de directores para dar una charla y dedicar un período a debatir alguno de los temas más importantes. Cuando el primer grupo (el comité más otros de nivel de vicepresidentes) hubiera celebrado de seis a ocho reuniones, cada miembro del grupo inicial pasaría a ser el presidente de un grupo en el nivel inmediatamente inferior de la organización. Esos grupos de unos diez niveles se reunirían luego durante seis a ocho sesiones en torno a los temas del programa que hubieran establecido. Entretanto, la serie de charlas continuaría. Después de cada serie de reuniones a un nivel dado de la organización, el modelo se reevaluaría y se modificaría o se mantendría en el nivel inmediatamente inferior, ocupando otra vez la presidencia de los grupos los miembros anteriores.

Mi función en toda esta tarea consistió, en primer lugar, en ayudar al grupo a inventar la idea; en segundo lugar, en reunirme con el grupo inicial como impulsor de los esfuerzos del grupo para que resultaran productivos; en tercer lugar, en actuar como experto en temas que se iban a tratar y con respecto a los conferenciantes que se iban a utilizar en la serie de charlas; y en cuarto lugar, en actuar como un conferenciante ocasional en la serie de charlas, como una fuente de información en las reuniones de los grupos pequeños. A medida que este procedimiento fue adoptando forma, mi participación se redujo, aunque seguí asistiendo al comité inicial para revisar el concepto global.

Estos últimos meses me he reunido a veces con miembros individuales del grupo inicial y con todo el grupo. Mi función durante esas reuniones consiste en ser un portavoz, en aportar opiniones que podrían no haber pre-

sentado los miembros y en ayudar al grupo a evaluar su propio nivel de funcionamiento. Pude proporcionar al grupo cierta perspectiva de su propio crecimiento como tal porque podía observar con más facilidad los cambios en los valores y la competencia. También se presentó la posibilidad de que el grupo recurriera a mi ayuda para resolver problemas específicos interpersonales. Una medida del crecimiento del grupo ha sido su capacidad para decidir cuándo y cómo utilizar mi ayuda y para que esas decisiones sean válidas desde mi punto de vista en lo que consideraba podía ser una ayuda constructiva.

4. Retirada: reducción de la participación en el sistema del cliente

El proceso de retirada se ha caracterizado, en la mayor parte de mis experiencias, por los siguientes elementos:

- 1) la disminución de la participación es una decisión mutuamente convenida, en lugar de una decisión unilateral del consultor o del cliente;
- 2) la participación no se suele reducir a cero, sino que puede continuar a un nivel muy reducido;
- 3) la puerta queda siempre abierta para otros trabajos con el cliente, si éste así lo desea.

En la mayor parte de mis relaciones de consultoría, ha habido un momento en que yo he considerado que no se podía realizar nada más y/o algunos miembros del sistema del cliente han considerado que era necesario seguir solos. Para facilitar una reducción de la participación, suelo efectuar una comprobación a intervalos de varios meses con el propósito de saber si el cliente considera que la modalidad establecida se debe mantener o se debe alterar. En algunos casos en que yo consideraba que se había conseguido bastante, he descubierto que el cliente no pensaba lo mismo y quería que la relación continuara un día por semana. En otros casos, como en el del Apex Company, se me ha planteado que mi asistencia permanente en las reuniones del grupo operativo ya no era conveniente desde su punto de vista. Como dijo su presidente, yo empezaba a ser como un miembro regular y, por tanto, había dejado de ser de gran utilidad. Estuve de acuerdo con esa decisión y reduje mi participación a reuniones periódicas de todo un día del grupo, aunque la iniciativa de invitarme seguía correspondiendo al grupo. Si no hubiera estado de acuerdo, habríamos negociado hasta encontrar un arreglo satisfactorio. Algunas veces me he hallado en una situación que sostenía que debía seguir participando plenamente, aun cuando el cliente deseaba reducir mi participación, y en muchos casos he podido obtener el acuerdo del cliente.

Las negociaciones en torno a la reducción de la participación constituyen, en realidad, una buena oportunidad para que el consultor diagnostique el estado del sistema del cliente. El tipo de argumentos que se alegan en apoyo

de la continuidad (o terminación) proporcionan una sólida base para determinar qué cambios de valores y de la competencia se han producido. El lector quizá considere que, dado que el cliente paga los servicios, tiene el derecho de adoptar decisiones unilaterales acerca de si se deben proseguir o no esos servicios. Mi opinión es que si el proceso de consultoría ha conseguido parcialmente sus metas, debe crear una confianza suficiente entre el consultor y el cliente para que esa decisión se adopte sobre una base racional. En este caso conviene que el consultor no dependa económicamente de un solo cliente porque, de lo contrario, su capacidad de diagnóstico podrá estar influida por su necesidad de seguir obteniendo honorarios.

5. Memorando sobre los sistemas de control

En este estudio con la Apex Company se preparó el memorando siguiente, que se distribuyó y más tarde se examinó en una reunión:

Algunas ideas acerca de por qué la auditoría interna se considera inútil o una fuente de tensiones

- 1) Los auditores a menudo se sienten primordialmente leales con el grupo que inspeccionan, más que con la compañía en general; a veces tienden a considerarse fuera de la organización. Los directores o gerentes, por su parte, creen que deben lealtad a la organización.
- 2) Los auditores suelen ser recompensados por descubrir errores y menos por ayudar a los empleados a que realicen su trabajo. Los directores, por otra parte, son recompensados por que el trabajo se realice, ya sea de manera correcta o equivocada.
- 3) Los auditores tienden: *a) a ser perfeccionistas*, y *b) a concentrarse en problemas particulares* en profundidad. Los directores, en cambio, tienden a ser: *a) «contentadores»* más que maximalistas (suelen buscar soluciones factibles, más que perfectas o ideales), y *b) generalistas*, concentrándose en que la reunión de muchos aspectos imperfectos funcione de tal modo que permita realizar un trabajo, más que en perfeccionar una parte separada de la tarea.
- 4) Por su trabajo, el auditor tiene la tentación de *evaluar* el funcionamiento de la línea de mando y proponer soluciones. El director, por otro lado, desea recibir una información *descriptiva* (no evaluativa) y concebir sus propias soluciones.

Posibles malos funcionamientos como consecuencia de la tensión entre la organización jerárquica y la función de auditoría

- 1) Los miembros de la organización jerárquica suelen prestar atención a que se actúe correctamente, sobre todo en las esferas que el auditor mide, sean éstas importantes para la misión de organización o no.

- 2) Los miembros de la organización jerárquica se esfuerzan por ocultar los problemas y las imperfecciones.
- 3) La dirección tiende a utilizar la información acerca de los subordinados de una manera no intencionalmente sancionadora, por medio de investigaciones inmediatas que dan a los subordinados la sensación de que su jefe está encima de ellos, incluso si ya están resolviendo el problema.
- 4) Los miembros de la organización jerárquica tienden a falsificar y distorsionar la información para evitar sanciones por haber sido «descubiertos» y para evitar que su jefe «se abata» sobre ellos.
- 5) La información detallada reunida por la función de auditoría tiende a subir demasiado por la línea de mando tanto en la función de auditoría como en la función de dirección, por lo que la información se pone a disposición de personas que están demasiado alejadas del problema para saber cómo evaluarla.

Algunos principios provisionales para el manejo de la auditoría

- 1) *Participación de la dirección.* Cuanto más activamente participe la organización de la jerarquía de mando en las decisiones relativas a: *a)* las esferas de actividad que se han de someter a auditoría, y *b)* la forma de reunir la información y la elección de sus destinatarios, tanto más útil y eficaz será la función de auditoría.
- 2) *Presentación de informes horizontal más que vertical.* Cuanto más se ponga la información de la auditoría a disposición primeramente de la persona que tiene el problema (presentación de informes horizontal), y luego de su jefe inmediato si el problema no se soluciona, y sólo después de los niveles superiores del grupo de mando o del grupo de auditoría si el problema sigue sin corregirse, tanto más probable es que la auditoría resulte eficaz (debido a que los que desempeñan la función de mando estarán menos inducidos a ocultar o a falsificar la información y es menos probable que se consideren sancionados).
- 3) *Recompensar por la ayuda prestada más que vigilar.* Cuanto más recompensen los directores del grupo de auditoría a sus subordinados por la ayuda que prestan (sobre la base de que sean considerados útiles por la jerarquía) más que por ser eficientes en el descubrimiento de zonas de problemas, tanto más eficaz será la función de auditoría. (Los auditores suelen estar insuficientemente capacitados sobre la forma de utilizar la información de auditoría de una manera útil; se debería impulsar un sistema adecuado de recompensas mediante la capacitación sobre cómo prestar ayuda.)
- 4) *Información útil sobre los resultados.* Cuanto más *pertinente* sea la información de auditoría con respecto a los problemas prácticos impor-

tantes, *oportuna* en transmitir información lo antes posible una vez que se ha descubierto el problema y *descriptiva* más que evaluativa, tanto más útil será para la organización jerárquica.

¹ E. H. Schein: *Process consultation: its role in organization development* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969). Reimpreso con la amable autorización del autor y del editor. Véase también E. H. Schein: *Process consultation, vol. II: Lessons for managers and consultants* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1987).

² Este procedimiento fue señalado a la atención de Edgar Schein por R. Beckhard. Véase también R. Beckhard: *Organization development: strategies and models* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969).

CASO PRACTICO DE CREACION DE UN EQUIPO DE DIRECCION DE CATEGORIA SUPERIOR

Este caso práctico muestra cómo un consultor de empresas ayudó al equipo de dirección superior de una filial europea de una gran empresa multinacional a dedicar más tiempo a la gestión estratégica, a mejorar su rendimiento como grupo de dirección y a conseguir mejores resultados comerciales. El método utilizado se basó en el *enfoque del aprendizaje por medio de la práctica* en el que el consultor ayuda a los directores o expertos del equipo a utilizar sus propios conocimientos teóricos y prácticos para resolver los problemas que afronta la organización.

La organización cliente

El cliente era la división de ventas de la sociedad. La división estaba encargada de las ventas en el Reino Unido e Irlanda y tenía su sede cerca de Londres. Empleaba a ochenta personas y tenía al frente a un director general con ocho directores que dependían directamente de él.

En los seis meses anteriores a la misión del consultor, el equipo de dirección de la división se había encontrado repetidas veces en una situación desagradable. En varias ocasiones la sede europea de la sociedad les había pedido que hicieran ahorros y redujeran los gastos, línea de acción que consideraban nociva para su negocio. Sin embargo, no pudieron oponer resistencia a la presión porque no estaban en condiciones de demostrar objetivamente que, aun cuando los resultados actuales no eran satisfactorios, iba a producirse una mejora. La disminución de esfuerzos de venta fundamentales de la manera sugerida por la sede europea debilitaría, a su juicio, a la división de ventas en un momento en el que estaba a punto de recibir varios pedidos importantes. Decidieron que no querían encontrarse en una situación análoga nunca más y que la forma de evitarlo en el futuro era poder «demostrar» que tenían razón.

Necesidad de una consultoría

El director de personal sugirió al director general que invitara a un consultor de empresas que ya conocían para que viniera a examinar la cuestión. En las conversaciones que siguieron, el consultor ayudó a determinar tres problemas prioritarios a los que tenía que hacer frente el equipo.

Primeramente, existía el problema permanente dentro del grupo de ventas relacionado con la función de los vendedores frente a los especialistas técnicos en productos/aplicaciones en diversas etapas del ciclo de venta. Esto se había puesto más de manifiesto al aumentar el carácter «técnico» de todo el proceso de venta.

En segundo lugar, existía una falta de información idónea acerca de los clientes. Además, la mayor parte de la información de que se disponía sólo estaba acumulada en las memorias de los vendedores.

En tercer lugar, existían problemas de comunicación y relación dentro del equipo de dirección que se reflejaban en toda la organización.

El consultor propuso un método de tres etapas para resolver el problema, comenzando con un seminario de régimen de internado de dos días y medio de duración destinado a:

- llegar a un acuerdo sobre los impulsores operacionales y estratégicos esenciales y los indicadores del rendimiento, y establecer sistemas para dirigirlos;
- poner al descubierto los problemas que era necesario resolver y acordar las medidas que debían adoptarse;
- mejorar el trabajo en equipo mediante la evaluación de las relaciones interpersonales y conviniendo la manera de que fueran más participativas y constructivas.

Para la segunda etapa, el consultor propuso un programa de aprendizaje por medio de la práctica de seis meses con arreglo al cual el equipo de dirección trabajaría como un equipo de solución de problemas y el consultor actuaría como su asesor y facilitador. El foro de desarrollo serían las reuniones mensuales del equipo.

Por último, la etapa tercera estaría constituida por un examen de un día de duración para evaluar los logros y acordar las medidas futuras.

Al consultor se lo contrató sobre la base de honorarios fijos para que realizara el trabajo preparatorio y una tasa diaria que se pagaría por el tiempo realmente trabajado durante el cometido.

Etapa 1 — Seminario de dirección

Nueve miembros del equipo de dirección asistieron al seminario de introducción que se celebró en junio de 1991. El seminario se inició con una presentación del director general en la que se enmarcaron las cuestiones y

metas del programa. El grupo pasó luego al examen y acordó sus metas para la empresa en los dos años siguientes y más adelante. A continuación, el grupo se dividió en dos subgrupos para determinar: *a)* las funciones de los directores superiores de la división, y *b)* las medidas concretas que deberían tomarse para garantizar el éxito de la empresa. Por último, se consideraron en conjunto las opiniones de los dos subgrupos y fueron aprobadas en una sesión plenaria.

En la etapa siguiente, el seminario dividió las tareas en *operacionales* (relativas a las actividades cotidianas y a la rentabilidad de la empresa) y *estratégicas* (las que guardan relación con la salud futura de la empresa). Después se analizaron la estructura orgánica de la división y la presentación de informes sobre las relaciones, para acordar la estructura más adecuada con miras a conseguir las metas de la empresa. No se consideró entonces necesario introducir cambios en la estructura o en la presentación de informes sobre las relaciones y todos los directores de categoría superior fueron «confirmados» en sus funciones. (Se debe señalar que no siempre sucede así; por consiguiente, antes de iniciarse el seminario, el consultor debe advertir al director general que podrían proponerse cambios en la estructura de la organización durante las reuniones de trabajo, de tal modo que pueda proyectar una respuesta.) A continuación se pasó a tratar de las responsabilidades operacionales y de las funciones de coordinación estratégica.

El equipo examinó luego sus relaciones interpersonales. Para ello se utilizaron varias características psicológicas con el fin de aportar una información personal y una descripción del estilo cultural de la organización tal como lo percibía la dirección superior. Esta actividad fue particularmente útil, ya que creó la oportunidad de debatir dentro del equipo sus opiniones recíprocas. Por ejemplo, la mayoría de sus colaboradores consideraban al director general como de mente «analítica». Un comentario típico fue: «usted prefiere trabajar con su libro de notas para resolver un problema, antes que hablarnos de él». Otro miembro del equipo era considerado por sus colegas como una persona «que hacía muchas promesas, pero cumplía pocas», etc. Esta discusión franca y constructiva permitió al grupo entender la percepción que tenían de ellos mismos y de la cultura de la organización, que definieron como un estilo «prudentemente competitivo» que no propiciaba el estilo de dirección participativa que deseaban adoptar y que, en la práctica, era la causa de muchos de sus problemas.

En particular, las deliberaciones sobre la cultura existente de la organización ayudaron al equipo a comprender:

- por qué estaba dedicando la mayor parte de su tiempo a cuestiones operativas más que estratégicas;
- por qué la división no contaba con ningún foro para debatir las cuestiones estratégicas, puesto que los programas de todas las reuniones actuales se orientaban hacia las actividades, y
- por qué, aunque la división disponía en realidad de instrumentos de ges-

tión como el plan de la empresa, un plan de la mano de obra y un sistema de revisión del rendimiento, el estilo de gestión reactivo actualmente imperante impidió al equipo utilizar estos instrumentos con eficacia para administrar la empresa. Se consideraba que estos instrumentos eran algo para la sede y no para el equipo.

El debate permitió al equipo entender que su estilo de gestión reactivo era la principal razón por la cual no estaban en condiciones de defender sus tesis ante la oficina central con respecto a las reducciones de los costes propuestas. Estaban administrando la tarea actual (el presente), no la estrategia de crecimiento y desarrollo (el futuro).

La etapa siguiente consistió en acordar criterios de gestión para evaluar la responsabilidad con respecto a las decisiones operativas y estratégicas. Esto se llevó a cabo trabajando en pequeños grupos, en la inteligencia de que los criterios finales de medición tendrían que ser decididos por cada director de categoría superior con los colegas que dependían directamente de él en el lugar de trabajo, antes de someterse a la aprobación del grupo.

La última parte del seminario se dedicó a poner al descubierto los problemas fundamentales que el grupo consideraba de resolución necesaria para alcanzar sus metas empresariales y personales. Se señalaron las cuestiones siguientes:

- 1) La falta de una clara distinción entre las funciones de los diversos directores de ventas de productos. Esta confusión de funciones provocaba intrusiones, proteccionismo, actitudes defensivas, mala comunicación, presiones reactivas, etc.
- 2) Una fuerte concentración en los problemas a corto plazo implicaba que el grupo estaba orientado hacia las cifras de venta actuales y las necesidades inmediatas de la empresa. El grupo tenía que utilizar los planes de la empresa que estaba elaborando actualmente para la sede para administrar su negocio, si quería controlar su propio destino.
- 3) Había considerable margen para mejorar la manera como el grupo dirigía a su personal. Existían unos cuantos instrumentos adecuados de «gestión del personal» a disposición de la organización y el equipo utilizaba efectivamente muchos de ellos, con inclusión de las evaluaciones anuales del rendimiento, sesiones de instrucciones al equipo, etc. El problema estribaba en que esas actividades se realizaban porque la empresa quería que la división así lo hiciera, no porque los directores de la división las consideraran útiles. De ahí la necesidad de formular y aplicar una política perfeccionada de administración del personal para concentrar los esfuerzos e incentivar al personal a alcanzar las metas comerciales de la división.

Tras un debate, se decidió que el grupo trabajaría dividido en tres equipos para analizar estas cuestiones y se acordaron los mandatos correspondientes. Los proyectos eran los siguientes:

Proyecto 1 — Determinación de la función del director de personal.

Proyecto 2 — Planificación con respecto a la empresa futura.

Proyecto 3 — Establecimiento de principios generales coherentes de administración del personal.

La etapa final consistió en acordar los procedimientos de gestión que se utilizarían para alcanzar las metas deseadas. El equipo optó por proseguir sus reuniones semanales regulares para ocuparse de las cuestiones operativas y transformar una de esas reuniones cada mes en una reunión estratégica. Se convino asimismo en que se invitaría al consultor a que convocara las reuniones estratégicas de los seis primeros meses.

Etapa 2 — Reuniones mensuales regulares y aplicación de propuestas

En la primera reunión estratégica, que se celebró un mes después del seminario, el equipo presentó un programa en donde se enumeraban las cuestiones que habría que tratar y su calendario, es decir, la preparación del presupuesto en julio, el examen de la organización y de la dirección en noviembre, la evaluación del rendimiento en diciembre, etc. Además de estos temas, el programa preveía también la presentación de informes sobre los tres proyectos más cualquier otra cuestión importante. El equipo decidió que la presidencia se ocuparía por rotación, lo que garantizaría la participación y el interés de todos.

Las primeras reuniones se concentraron principalmente en las conclusiones de los equipos encargados de los proyectos. Las conclusiones de los grupos dieron origen a varios cambios importantes en los seis meses siguientes:

- Se modificó la estructura de la reunión dedicada a las ventas mensuales. Con anterioridad había habido dos reuniones separadas; se las agrupó y se introdujo una nueva sección de «foro abierto» en donde se podía pedir a especialistas que se dirigieran a los equipos encargados de las ventas.
- Se introdujo una forma más eficaz de gestión del rendimiento sobre la base de los equipos, organizada por medio de las reuniones funcionales de equipos.
- La eficacia de las reuniones semanales de administración del personal mejoró de forma considerable tan pronto como las cuestiones estratégicas pasaron a un foro separado.
- La comunicación en el equipo de dirección mejoró como resultado de la aclaración de las funciones y el mejoramiento de los indicadores del rendimiento. De esta manera, se otorgó asimismo un mayor poder al personal en el plano operativo.

El proyecto de planificación de la empresa, que consistía en una descripción detallada de las características de los clientes existentes y potenciales y en la utilización de esta información en un programa de gestión de los clien-

tes, dio origen a un aumento sustancial en la toma de conciencia de los clientes potenciales y en la eficacia de las ventas; esto permitió una utilización mucho más eficaz de los recursos en la búsqueda de clientes.

Etapa 3 — Examen y evaluación de los resultados

Las reuniones se continuaron celebrando mensualmente hasta julio de 1992, fecha en la que se llevó a cabo el examen de la etapa 3. Este se había aplazado para que el equipo de dirección pudiera alcanzar ciertos hitos convenidos, junto con las conclusiones del estudio anual sobre las actitudes. El equipo señaló que el programa había conseguido los resultados siguientes:

- 1) Una considerable mejora de la moral en todos los niveles de la organización. El estudio anual sobre las actitudes mostraba un aumento de 70 por ciento del nivel de satisfacción en todas las categorías, porcentaje que era un 50 por ciento superior al del año anterior.
- 2) La rentabilidad global había mejorado. El año de 1992 fue el mejor de todos los de la compañía.
- 3) El equipo de dirección estaba trabajando con mucha mayor eficacia.
- 4) Los procesos estratégicos estaban controlados. El grupo disponía ahora de sus propios planes empresariales y los utilizaba para tomar sus decisiones. En opinión del director general eso les permitió concentrarse en sus esfuerzos de venta y fue el principal factor de su éxito comercial actual.
- 5) El mejoramiento de los procedimientos de comunicación había realzado considerablemente la motivación y la moral del personal.
- 6) La satisfacción total de los clientes había concentrado la atención de los equipos de tal manera que ahora estaban haciendo una aportación importante a la eficiencia de la actividad. Dos equipos alcanzaron en Europa los máximos niveles de mejora del producto/servicio en 1991-1992.
- 7) La división tiene actualmente una relación bidireccional mucho más abierta con sus jefes europeos y es considerada por ellos como la operación de ventas «más activa» de Europa.

En la práctica, el equipo adquirió mucha mayor eficacia en la dirección de la empresa. Cada uno de los miembros mejoró su destreza gerencial aplicando los procedimientos de administración del personal de la empresa con mayor eficacia. El foro estratégico, con la rotación de su dirección, ayudó a los miembros del equipo a mejorar su trabajo colectivo. Dos años después de terminada la consultoría, la división estaba funcionando con mucho éxito. Su ex director general obtuvo una promoción y está actualmente dirigiendo una división mayor de la empresa con sede en los Estados Unidos. Un nuevo director general está comenzando a desenvolverse.

Conclusión

La función del consultor en este proceso consistió en ayudar a los miembros del equipo a ayudarse a sí mismos. Asumió una función de facilitador, estimulando a los miembros del equipo a hablar abiertamente de sus rendimientos recíprocos, a acordar y a supervisar las responsabilidades, a afrontar las dificultades de la empresa y las cuestiones interpersonales, etc. El consultor aportó también cierto volumen de asesoramiento técnico en forma de orientación sobre las fuentes de información y otros aspectos análogos. Este caso práctico es un ejemplo de una intervención de la consultoría que utilizó el método del aprendizaje por medio de la práctica. Dio resultado, porque el equipo quería cambiar. Todo lo que hizo el consultor fue ayudar a sus miembros a concentrarse en el cambio y a seguir la vía correcta. Los miembros del equipo no se dieron reposo. Muchos cometidos no tienen tanto éxito como éste, fundamentalmente porque los equipos de gestión involucrados no quieren en realidad cambiar.

No obstante, el aprendizaje por medio de la acción no es una panacea. Sólo es aplicable en situaciones en donde las personas involucradas poseen el conocimiento técnico necesario pero necesitan que se les faculte para utilizarlo.

COMUNICACION INTERPERSONAL EN 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 interpersonal realza al 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 ciento 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 ciento 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 ciento del tiempo total de comunicación). A continuación, por orden de importancia, figura el tiempo dedicado a hablar (30 por ciento), a la lectura (16 por ciento) y a la escritura (9 por ciento)¹. 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 ciento 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 aceleradores que producen la mayor repercusión en el ámbito empresarial actual, 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 sinérgico, 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 previsoras 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 ser 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 500 palabras más frecuentemente utilizadas del idioma inglés poseen más de 14.000 acepciones diferentes, lo que deja mucho margen para un posible error. Problemas análogos se plantean en cualquier otro idioma.

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 A2. 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.

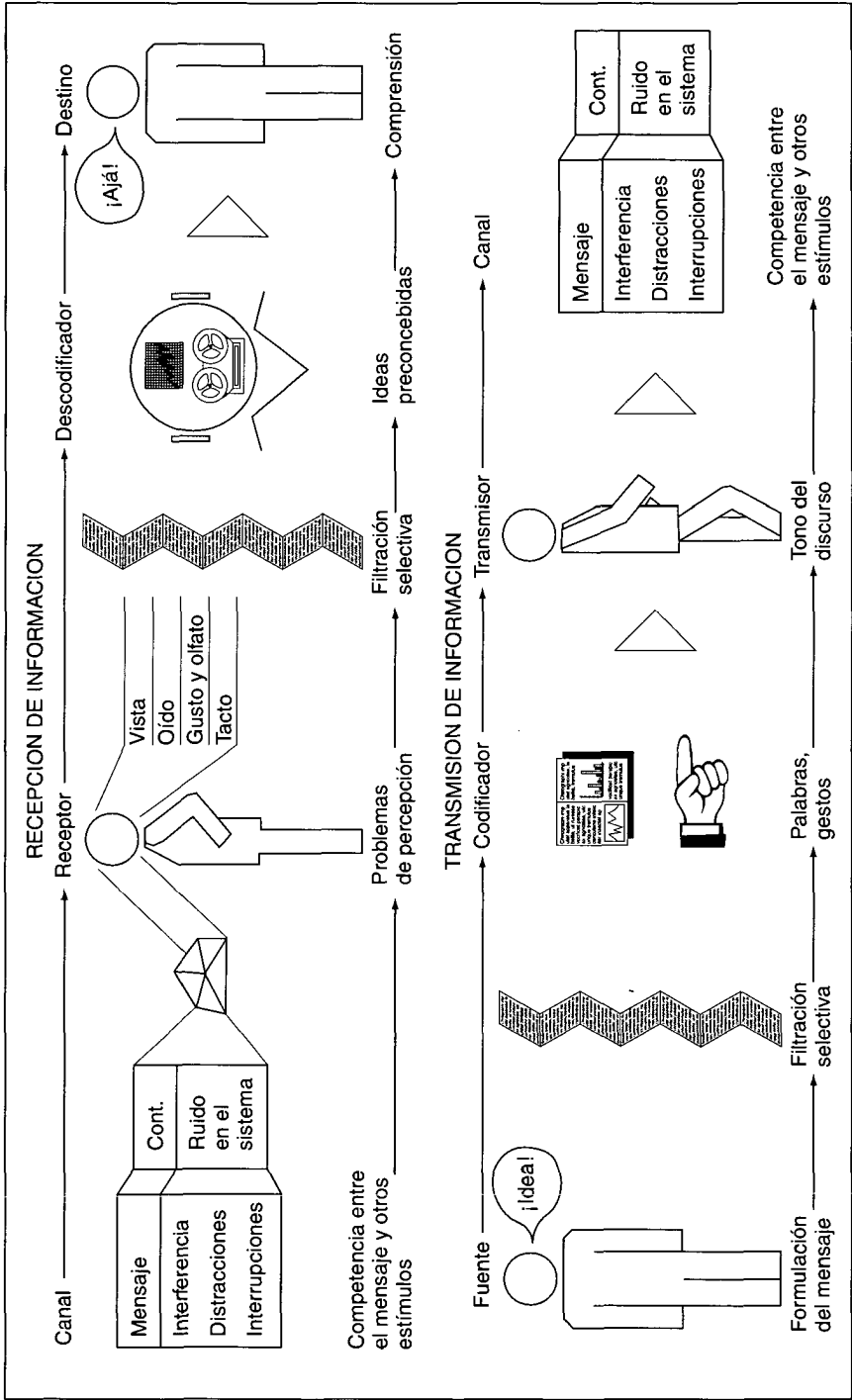
2. Utilización de técnicas de comunicación en la consultoría

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 y el objetivo del cometido.

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

Figura A2 Elementos esenciales de la recepción y transmisión de comunicación interpersonal



esta etapa trascendental. 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.

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 fecunda 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 A1 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.

Cuadro A1. 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

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 tiene 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 con-

sultor 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;
- siempre se debe 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 deba 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* (Cambridge, Massachusetts), invierno de 1981, págs. 43-52.

REDACCION DE INFORMES DE 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. En el presente apéndice se examinarán los factores esenciales de la redacción y producción de todos los informes utilizados en la consultoría.

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 canal de comunicación principal o único. Además de resumir y transmitir información y estimular al cliente a actuar, 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 propuestas por escrito de diversos consultores y elige uno sobre la base de esas propuestas), la persuasión puede ser una característica esencial de un informe.

Para que un informe de consultoría sea excelente, ha de cumplir tres criterios básicos:

- En primer lugar, tener en cuenta al lector. Su estructura, estilo, terminología, argumentos utilizados y cualesquiera otras características se deben elegir teniendo en cuenta los conocimientos básicos, necesidades y preferencias del cliente. La pregunta clave es la siguiente: «¿qué tipo de informe prestará mejor servicio al cliente y podrá leer y entender con más facilidad el cliente?» y no: «¿qué tipo de informe nos gustaría preparar en nuestra empresa?» Como es obvio, en muchos casos el cliente no tendrá ninguna preferencia particular y dejará la opción al consultor. Con todo, se debe formular la pregunta y examinarla directamente con el cliente; será muy útil.

- En segundo lugar, un informe debe ser fácil de redactar para el consultor. La facilidad de redacción origina la facilidad de lectura. Además, ahorra tiempo y dinero al cliente, el cual pagará por el tiempo dedicado por el consultor a la redacción del informe y utilizará su propio tiempo para estudiarlo. En un caso extremo, un informe mal redactado puede desalentar al cliente y lograr el efecto contrario del previsto.
- En tercer lugar, y esto tiene suma importancia, el objetivo de todo informe es transmitir un mensaje particular. Este mensaje (o finalidad) tiene que estar claro antes de la redacción del informe. Ello ayudará a estructurar el informe, a elegir un estilo adecuado y a organizar los hechos y la información en apoyo del mensaje que se transmite al cliente.

A título de comprobación, el consultor debe preguntarse acerca de la necesidad y el objetivo de cualquier informe que se proponga elaborar:

- ¿por qué es necesario el informe?
- ¿cuál es su mensaje?
- ¿qué se conseguirá con él?
- ¿existe una mejor manera de conseguir ese objetivo?
- ¿es ahora el momento oportuno para presentarlo?
- ¿quién es probable que lo lea y lo utilice?

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 entre tanto y el cliente lo sepa. Conviene hacer las preguntas más arriba mencionadas incluso si el informe parece ser obligatorio por haberse previsto su presentación en el contrato de consultoría. La situación puede haber cambiado, el momento quizás no sea el adecuado, es posible que ya no sea necesario ningún tipo particular de informe, etc.

Como cuestión de principio, los informes de consultoría no repiten información obtenida del cliente o de la que éste está al tanto, ni la información general sobre la situación precedente, con excepción de la información que justifica las conclusiones o que documenta el trabajo realizado. 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;
- los hechos que muestran al cliente que necesita adoptar medidas y cualquier otro hecho que atraiga la atención del cliente.

2. Estructuración del informe

El contenido tiene que ordenarse en el *mejor orden* posible teniendo en cuenta la índole y el propósito del informe y la reacción que se desea producir. Esto puede resultar difícil. El autor puede estar tentado de describir todo el cometido y el proceso analítico y teórico del equipo de consultoría, pero el cliente busca resultados y propuestas que aporten mejoras tangibles a su negocio. Aunque el autor confíe en que el lector empiece por el principio y lo lea 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 que se circunscribirá a su mensaje principal y a la información de apoyo esencial. Muchos ejecutivos atareados leerán el informe para tener una orientación general de su estructura y conclusiones principales, aunque no lean todos los capítulos. Tomando como base el resumen, podrán optar por examinar algunas partes del informe con más atención.

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 (por ejemplo, Francia) 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 y 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 y/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 el ejemplo de la izquierda, o números y letras, como en el ejemplo de la derecha:

<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Encabezamiento principal</i> 1.1. Sección 1.1.1. Subsección 	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Encabezamiento principal</i> 1. Sección A. Subsección <ul style="list-style-type: none"> 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?

<p>1. <i>Hechos descubiertos</i> 1.1. Compras 1.2. Almacenes 1.3. Producción</p> <p>2. <i>Conclusiones</i> 2.1. Compras 2.2. Almacenes 2.3. Producción</p> <p>3. <i>Recomendaciones</i> 3.1. Compras 3.2. Almacenes 3.3. Producción</p>	<p>1. <i>Compras</i> 1.1. Hechos descubiertos 1.2. Conclusiones 1.3. Recomendaciones</p> <p>2. <i>Almacenes</i> 2.1. Hechos descubiertos 2.2. Conclusiones 2.3. Recomendaciones</p> <p>3. <i>Producción</i> 3.1. Hechos descubiertos 3.2. Conclusiones 3.3. Recomendaciones</p>	<p>1. <i>Compras</i> 1.1. Hechos descubiertos 1.2. Conclusiones</p> <p>2. <i>Almacenes</i> 2.1. Hechos descubiertos 2.2. Conclusiones</p> <p>3. <i>Producción</i> 3.1. Hechos descubiertos 3.2. Conclusiones</p> <p>4. <i>Recomendaciones</i> 4.1. Compras 4.2. Almacenes 4.3. Producción</p>
---	---	--

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, presentándose las propias recomendaciones de manera que los hechos descubiertos y las conclusiones sean claros.

Un informe de consultoría no es un documento de investigación, pero transmite un mensaje que debe estimular y orientar la acción. 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 descripciones detalladas, enumeraciones, cuadros, gráficos, 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. Rompen la monotonía del texto, transmiten información selecta o resumida y deben mantenerse en el texto principal.

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 informes 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

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 recuadro A1.

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 normalmente por el director del proyecto o 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 siempre puede 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 redactando el 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 (de estilo, presentación, terminología, extensión de las secciones, etc.) son características esenciales de los informes excelentes.

Recuadro A1. 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 breves, de extensión variada pero que no excedan de unas 20 palabras.
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 lo 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 las razones 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.
17. Si se citan otras fuentes, dar referencias exactas y completas.

Fuente: Algunos de los principios están adaptados de R. Gunning: *The technique of clear writing* (Nueva York, McGraw-Hill, 1952).

4. Mecanografiado e impresión del informe

El informe debe tener un aspecto profesional en todos los sentidos. Su tapa y encuadernación deben dar una excelente impresión, sin parecer lujosas. Dentro, la disposición del texto debe prever un amplio margen para la encuadernación y las notas que pueda introducir el lector, estar impecable-

mente impreso en una impresora láser u otra análoga y estar libre de marcas o alteraciones extrañas. Los gráficos o diagramas deben estar bien dibujados y ajustarse en todos los sentidos al texto mecanografiado.

La empresa 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 de informes. 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, que se puede utilizar si no está en contradicción con el objetivo y el espíritu de un informe particular.

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 aparezca en la versión definitiva. Es asimismo totalmente responsable de que no quede error alguno.

La producción de informes se ha facilitado de modo considerable mediante el empleo racional del tratamiento de textos (véase el capítulo 31). La mayoría de los consultores preparan sus informes, o sus contribuciones a informes colectivos, en sus computadoras personales, a menudo en los locales de los clientes. Todos los coautores deben respetar estrictamente una forma de presentación común. De esta manera el autor o el redactor del informe puede introducir fácilmente correcciones y modificaciones.

Es posible que un cliente desee recibir el informe en disquete o por medio del correo electrónico además, o en lugar de, obtener unos ejemplares impresos. Se debe tener en cuenta la compatibilidad de los sistemas, ya que las conversiones perfectas de documentos son raras.

En el apéndice 11 figura una bibliografía sobre la redacción de informes.

SELECCION BIBLIOGRAFICA
PARA CONSULTORES DE EMPRESAS

Parte I. La consultoría de empresas en perspectiva

- Albert, K. J.: *How to be your own management consultant* (Nueva York, McGraw-Hill, 1978); 256 págs.
- AICPA: *Consulting services manual* (Jersey, New Jersey, American Institute of Certified Public Accountants, 1993).
- Argyris, Ch.: *Intervention theory and method: A behavioural science view* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1970); 374 págs.
- : *On organizational learning* (Oxford, Blackwell, 1992); 452 págs.
- APO: *Consulting skills in Asian context: A report of an APO symposium on consulting skills* (Tokio, Asian Productivity Organization, 1992); 188 págs.
- Barcus, S. W.; Wilkinson, J. W.: *Handbook of management consulting services* (Nueva York, McGraw-Hill, 1986); 440 págs.
- Bell, Ch. R.; Nadler, L. (publicado con la dirección de): *The client-consultant handbook* (Houston, Texas, Gulf Publishing Co., 1979); 278 págs.
- Bellman, G. M.: *Getting things done when you are not in charge* (San Francisco, California, Berrett-Koehler, 1992); 278 págs.
- : *The consultants calling: Bringing who you are to what you do* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1990); 238 págs.
- Bentley, T. J. (publicado con la dirección de): *The management services handbook* (Londres, Holt, Rinehart y Winston, 1984); 527 págs.
- Bermont, H.: *How to become a successful consultant in your own field* (Washington, DC, Bermont Books, 1978); 157 págs.
- : *Psychological strategies for success in consulting* (Washington, DC, The Consultants Library, 1983); 68 págs.
- Block, P.: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981); 215 págs.
- Cockman, P.; Evans, B.; Reynolds, P.: *Client-centred consulting: A practical guide for internal advisers and trainers* (Londres, McGraw-Hill, 1992); 203 págs.
- Cody, T. G.: *Management consulting: A game without chips* (Fitzwilliam, New Hampshire, Consultants News, 1986); 180 págs.

La consultoría de empresas

- Cohen, W. A.: *How to make it big as a consultant* (Nueva York, Amacom, 1985); 304 págs.
- Cypert, S. A.: *Following the money: The inside story of accounting's first mega-merger* (Nueva York, Amacom, 1991); 279 págs.
- Fuchs, J. H.: *Making the most of management consulting services* (Nueva York, Amacom, 1975); 214 págs.
- : *Management consultants in action* (Nueva York, Hawthorn Books, 1975); 216 págs.
- Gallessich, J.: *The profession and practice of consultation* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1982); 490 págs.
- Garratt, S.: *How to be a consultant* (Aldershot, Gower, 1991); 160 págs.
- Golembiewski, T. (publicado con la dirección de): *The handbook of organizational consultation* (New York, Marcel Dekker, 1992).
- Goodman, P. S.: *Change in organizations* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1982); 446 págs.
- Goodstein, L. D.: *Consulting with human service systems* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978); 172 págs.
- Greiner, L. E.; Metzger, R. O.: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 368 págs.
- Guttman, H. P.: *The international consultant* (Nueva York, Wiley, edición revisada, 1987); 185 págs.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H.: *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982); 345 págs.
- Holtz, H.: *How to succeed as an independent consultant* (Nueva York, Wiley, 1983); 395 págs.
- Hunt, A.: *The management consultant* (Nueva York, Ronald Press, 1977); 159 págs.
- Johnson, B. L.: *Private consulting: How to turn experience into employment dollars* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982); 147 págs.
- Kadushin, A.: *Consultation in social work* (Nueva York, Columbia University Press, 1977); 236 págs.
- Kelley, R. E.: *Consulting: The complete guide to a profitable career* (Nueva York, Charles Scribner's Sons, edición revisada, 1986); 282 págs.
- Kishel, G. F.; Kishel, P. G.: *Cashing in on the consulting boom* (Nueva York, Wiley, 1985); 180 págs.
- Klein, H. J.: *Other people's business: A primer on management consultants* (Nueva York, Mason-Charter, 1977); 202 págs.
- Kubr, M.: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores. Guía para el cliente* (Ginebra, OIT, 1996); 233 págs.
- Leavitt, H. J.: *Managerial psychology* (Chicago, Illinois, University of Chicago Press, 1978); 386 págs.
- Lippitt, G. L.; Lippitt, R.: *The consulting process in action* (San Diego, California, University Associates, 2.ª edición, 1986); 213 págs.
- Margerison, Ch. J.: *Managerial consulting skills: A practical guide* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1988); 200 págs.

- Markham, C.: *Practical consulting* (Londres, Chartered Accountant's Hall, 1987); 217 págs.
- : *The top consultant: Developing your skills for greater effectiveness* (Londres, Kogan Page, 1993); 231 págs.
- Management consulting 1990: The state of the profession* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1990); 127 págs.
- Metzger, R. O.: *Profitable consulting: Guiding America's managers into the next century* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1988); 191 págs.
- Moore, G. L.: *The politics of management consulting* (Nueva York, Praeger, 1984); 176 págs.
- Naciones Unidas: *Management consulting: A survey of the industry and its largest firms* (Nueva York, 1993); 93 págs.
- Nadler, G.; Hibino, S.: *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1994); 416 págs.
- Rassam, C.; Oates, D.: *Management consultancy: The inside story* (Londres, Mercury, 1991); 214 págs.
- Schein, E. H.: *Organizational psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1980); 274 págs.
- : *Process consultation: Its role in organization development* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969); 150 págs.
- : *Process consultation: Lessons for managers and consultants*, vol. 2 (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1987); 288 págs.
- Sinha, D. P. (publicado con la dirección de): *Consultants and consulting styles* (Nueva Delhi, Visions Books, 1979); 248 págs.
- Smith, B.: *The country consultant* (Fitzwilliam, New Hampshire, Consultants News, 1982); 300 págs.
- Steele, F.: *Consulting for organizational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1975); 202 págs.
- : *The role of the internal consultant* (Boston, Massachusetts, CBI Publishing Co., 1982); 158 págs.
- Stevens, M.: *The Big Eight* (Nueva York, Macmillan, 1981); 270 págs.
- : *The Big Six: The selling out of America's top accounting firms* (Nueva York, Simon y Schuster, 1991); 271 págs.
- Stryker, S.: *Guide to successful consulting (with forms, letters and check-lists)* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984); 272 págs.
- Tisdall, P.: *Agents of change: The development and practice of management consulting* (Londres, Heinemann, 1983); 163 págs.
- Van Doren, G. H.; Nadler, S. D.: *Management advisory services manual* (Boston, Massachusetts, Warren, Gorham & Lamont, 1987).
- Viney, N.: *Bluff your way in consultancy* (Londres, Ravette Books, 1986); 62 págs.
- Weinberg, G. M.: *The secrets of consulting* (Nueva York, Dorset, 1986); 228 págs.
- Weiss, A.: *Million dollar consulting: The professional's guide to growing a practice* (Nueva York, McGraw-Hill, 1992); 274 págs.
- Wolf, W. B.: *Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey* (Ithaca, Nueva York, Cornell University Press, 1978); 112 págs.

Capítulo 4. La consultoría y el cambio

- Beckhart, R.; Harris, R. T.: *Organizational transitions: Managing complex change* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977); 110 págs.
- Blake, R.; Mouton, J. S.: *Solving costly organizational conflicts* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1984); 327 págs.
- Camp, R.: *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (White Plains, Nueva York, Quality Resources, 1989).
- Carnal, C.: *Managing change* (Londres, Routledge, 1991); 101 págs.
- Grundy, T.: *Implementing strategic change: A practical guide for business* (Londres, Kogan Page, 1993); 250 págs.
- Hammer, M.; Champy, J.: *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (New York, HarperBusiness, 1993); 223 págs.
- Huczynski, A. A.; Buchanan, D. A.: *Organizational behaviour: An introductory text* (Londres, Prentice-Hall, 1991); 615 págs.
- Imai, M.: *Kaizen: The key to Japan's competitive success* (Nueva York, Random House, 1986).
- Kanter, R. M.; Stein, B. A.; Jick, T. D.: *The challenge of organizational change: How people experience and manage it* (Nueva York, The Free Press, 1992).
- Lippitt, G. L.: *Organization renewal: A holistic approach to organization development* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982); 418 págs.
- McNair, C. J.; Leibfried, K. H. J.: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper Collins, 1992); 344 págs.
- Senge, P. M.: *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Nueva York, Doubleday Currency, 1990).
- Stewart, V.: *Change: The challenge for management* (Maidenhead, Berkshire, McGraw-Hill, 1983); 166 págs.
- Zairi, M.: *Competitive benchmarking: An executive guide* (Letchworth, Hertfordshire, Technical Communications, 1992); 62 págs.

Capítulo 5. La consultoría y la cultura

- Bate, P.: *Strategies for cultural change* (Oxford, Butterworth-Heinemann, 1994); 300 págs.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A.: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); 232 págs.
- EIU: *Managing cultural differences for competitive advantage* (Londres, Economist Intelligence Unit, 1993); 133 págs.
- Hampden-Turner, C.: *Corporate culture* (Londres, Economist Books, 1990); 240 págs.
- Harris, P. R.; Moran, R. T.: *Managing cultural differences* (Houston, Texas, Gulf Publishing Co., 1979); 418 págs.
- Hofstede, G.: *Cultures and organizations: Software of the mind* (Nueva York, McGraw-Hill, 1991); 279 págs.

- Lippitt, G. L.; Hoopes D. S. (publicado con la dirección de): *Helping across cultures* (Washington, DC, International Consultants Foundation, 1978); 76 págs.
- Mizutani, E.: *Strategic cross-cultural management: Its human resource aspect* (Tokio, International Leadership Development Institute, 1994); 142 págs.
- Moran, R. T.; Harris, P. R.: *Managing cultural synergy* (Houston, Texas, Gulf Publishing Co., 1982); 399 págs.
- Schein, E. H.: *Organizational culture and leadership* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 2.ª edición, 1992); 423 págs.

Parte II. El proceso de consultoría

- Bancroft, G.; O'Sullivan, G.: *Quantitative methods for accounting and business studies* (Londres, McGraw-Hill, 1993); 380 págs.
- Barish, N. N.; Kaplan, S.: *Economic analysis for engineering and managerial decision making* (Nueva York, McGraw-Hill, 1978); 791 págs.
- Bennett, R.: *Management research: Guide for institutions and professionals* (Ginebra, OIT, 1983); 245 págs.
- Bentley, T. J. (publicado con la dirección de): *The management services handbook* (Londres, Holt, Rinehart y Winston, 1984); 527 págs.
- Block, P.: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981); 215 págs.
- Bowlin, O. D., y cols.: *Guide to financial analysis* (Nueva York, McGraw-Hill, 1980); 335 págs.
- Buffa, E. S.; Dyer, J. S.: *Essentials of management science; Operations research* (Nueva York, Wiley, 1978); 528 págs.
- Clark, J. J.; Clark, M. T.: *A statistics primer for managers* (New York, The Free Press, 1983); 258 págs.
- Clover, V. T.; Balsey, H. L.: *Business research methods* (Columbus, Ohio, Grid Publishing Co., 1979); 385 págs.
- Consultants News: *25 "best" proposals by management consulting firms* (Fitzwilliam, New Hampshire, 1984); 510 págs.
- Dunham, R. B.; Smith, F. J.: *Organizational surveys: An internal assessment of organizational health* (Glenview, Illinois, Scott, Foresman y Co., 1979); 179 págs.
- EIU: *Global benchmarking for competitive edge* (Londres, 1993); 117 págs.
- Emory, C. W.: *Business research methods* (Homewood, Illinois, Irwin, 1976); 483 págs.
- FIDIC: *The White Book guide (with other notes on documents for consultancy agreements)* (Lausanne, Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils, 1991); 115 págs.
- Francis, D.: *Effective problem solving: A structured approach* (Londres, Routledge, 1991); 128 págs.
- Greenberg, L.: *A practical guide to productivity measurement* (Washington, DC, Bureau of National Affairs, 1973); 77 págs.

- Greiner, L. E.; Metzger, R. O.: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 368 págs.
- Harnett, D. L.: *Statistical methods* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); 730 págs.
- Harrison, I. W.: *Capital investment appraisal* (Londres, McGraw-Hill, 1973); 90 págs.
- Holtz, H.: *Government contracts: Proposalmanship and winning strategies* (Nueva York, Plenum Press, 1979); 288 págs.
- Kanawaty, G. (publicado con la dirección de): *Introducción al estudio del trabajo* (Ginebra, OIT, 4.ª edición (revisada), 1996); 522 págs.
- Kepner, C. H.; Tregoe, B. B.: *The new rational manager* (Princeton, New Jersey, Kepner-Tregoe, 1981); 224 págs.
- Kervin, J. B.: *Methods for business research* (Nueva York, Harper, 1992); 750 págs.
- Kubr, M.; Prokopenko, J.: *Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques*, Management Development Series, No. 27 (Ginebra, Oficina Internacional, 1989); 304 págs.
- López, F. M.: *Personnel interviewing: Theory and practice* (Nueva York, McGraw-Hill, 1971); 356 págs.
- Margerison, Ch.: *Managerial problem solving* (Bradford, West Yorkshire, MCB Publications, 1982); 166 págs.
- Maynard, H. B.: *Industrial engineering handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 1971); 1980 págs.
- McNair, C. J.; Leibfried, K. H. J.: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper, 1992); 344 págs.
- Nadler, G.; Hibino, S.: *Breakthrough Thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rocklin, California, Prima Publishing, 2.ª edición (revisada), 1994); 416 págs.
- ; ———; Farrell, J.: *Creative solution finding* (Rocklin, California, Prima Publishing, 1995); 498 págs.
- Nierenberg, G. I.: *The art of negotiating* (Nueva York, Pocket Books, 1984); 254 págs.
- OIT: *Cómo interpretar un balance* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2.ª edición (revisada), 1987); 251 págs.
- Oxenfeldt, A. R.: *Cost-benefit analysis for executive decision making: The danger of plain common sense* (Nueva York, Amacom, 1979); 432 págs.
- Payne, T. A.: *Quantitative techniques for management: A practical approach* (Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1981); 452 págs.
- Platt, C. J.: *Survey of company reports: An analysis of current practices in presenting information* (Farnborough, Hampshire, Wieton Publications, 1978); 125 págs.
- Rawlinson, J. G.: *Creative thinking and brainstorming* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1981); 128 págs.
- Reeves, T. K.; Harper, D.: *Surveys at work: A practitioner's guide* (Maidenhead, Berkshire, McGraw-Hill, 1982); 259 págs.
- Shenson, H. L.: *How to strategically negotiate the consulting contract* (Washington, DC, Bermont Books, 1980); 107 págs.
- Silverman, J. M., y cols.: *Action-planning workshops for development management* (Washington, DC, World Bank, 1986); 74 págs.

- Warren, R.: *How to understand and use company accounts* (Londres, Business Books, 1983); 221 págs.
- Weisbord, M. R.: *Organizational diagnosis* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978); 180 págs.
- Westwick, C. A.: *How to use management ratios* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1973); 284 págs.
- White, D. J.: *Decision methodology* (Londres, Wiley, 1975); 274 págs.

Parte III. Consultoría en diversas esferas de la gestión

Capítulo 12. La consultoría en la gestión general y estratégica

- AMA: *Managing a dynamic organization* (Nueva York, American Management Association, 1993); 93 págs.
- Ansoff, H. I.: *Strategic management* (Londres, Macmillan, 1979); 236 págs.
- Bacon, J.: *Corporate boards and corporate governance* (Nueva York, The Conference Board, 1993); 37 págs.
- Baden-Fuller, D.; Stopford, J. M.: *Rejuvenating the mature business* (Londres y Nueva York, Routledge, 1992); 232 págs.
- Bennis, W.: *Why leaders can't lead: The unconscious conspiracy continues* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1989); 169 págs.
- Burke, R.: *Project management: Planning and control* (Chichester, Sussex, Wiley, 2.^a edición, 1993); 390 págs.
- Campbell, A., y cols.: *A sense of mission* (Londres, Hutchinson, 1990); 288 págs.
- Chakravarthy, B.; Lorange, P.: *Managing the strategy process: A framework for a multibusiness firm* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1991); 432 págs.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A.: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); 232 págs.
- Drucker, P.: *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Nueva York, Harper y Row, 1985); 277 págs.
- : *Management* (Nueva York, Harper y Row, 1973); 840 págs.
- Drucker, P. F.: *Managing for the future* (Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992); 278 págs.
- : *The practice of management* (Londres, Pan Books, 1970); 480 págs.
- EIU: *Best practices: Management* (Londres, Economist Intelligence Unit, 1993); 105 págs.
- : *Do you need a mission statement?* (Londres, 1990); 147 págs.
- : *The successful corporation of the year 2000* (Londres, 1994).
- Gilder, G.: *The spirit of enterprise* (Nueva York, Simon and Schuster, 1984); 272 págs.
- Goldstein, A. S.: *Corporate comeback: Managing turnarounds and troubled companies* (Nueva York, Wiley, 1988); 230 págs.

- Goodman, S. T.: *How to manage a turnaround* (Nueva York, The Free Press, 1984); 279 págs.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K.: *Competing for the future* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994); 327 págs.
- Hammer, M.; Champy, J.: *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Nueva York, HarperBusiness, 1993); 223 págs.
- Handy, Ch.: *The empty raincoat: Making sense of the future* (Londres, Hutchinson, 1994); 280 págs.
- : *Gods of management: The changing work of organizations* (Londres, Souvenir Press, 1986); 240 págs.
- : *Understanding organizations* (Londres, Penguin Books, 3.ª edición, 1985); 487 págs.
- Harrison, F. L.: *Advanced project management: A structured approach* (Nueva York, Wiley, 1992); 315 págs.
- Harvey-Jones, J.: *Making it happen: Reflections on leadership* (Londres, Collins, 1988); 266 págs.
- Horton, T. R.: *The CEO paradox: The privilege and accountability of leadership* (Nueva York, Amacom Books, 1992); 192 págs.
- Irons, K.: *Managing service companies: Strategies for success* (Wokingham, Berkshire, Addison-Wesley, 1994); 258 págs.
- Johannson, H. J., y cols.: *Business process reengineering: Breakpoint strategies for market dominance* (Chichester, Sussex, Wiley, 1994).
- Kanter, R. M.: *The change masters* (Nueva York, Simon y Schuster, 1983).
- : *When giants learn to dance* (Nueva York, Simon y Schuster, 1989).
- Katzenbach, R.; Smith, D. K.: *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* (Nueva York, Harper Business, 1994); 336 págs.
- Keen, P. G. W.; Knapp, E. M.: *Every manager's guide to business processes: A glossary of key terms and concepts for today's business leader* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995); 240 págs.
- Khandwalla, P. N.: *Innovative corporate turnarounds* (Londres, Sage, 1992); 279 págs.
- Kotter, J. P.: *The general managers* (Nueva York, The Free Press, 1982); 221 págs.
- Kurogane, K. (publicado con la dirección de): *Cross-functional management: Principles and practical applications* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1993); 253 págs.
- Lank, A. G.; Neubauer, F.; Parikh, J.: *Intuition: The new frontier of management* (Oxford, Blackwell, 1994); 265 págs.
- Lawler, E. E.: *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1986).
- Leavitt, H. J.: *Corporate pathfinders* (Chicago, Illinois, Irwin, 1986).
- Lorange, P., y cols.: *Implementing strategic processes: Change, learning and cooperation* (Oxford, Blackwell, 1993).
- : *Planning and control: Issues in the strategy process* (Oxford, Blackwell, 1993); 246 págs.
- McNair, C. J.; Leibfried, K. H. J.: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper Collins, 1992); 344 págs.

- Mintzberg, H.: *Power in and around organizations* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 700 págs.
- : *Structures in fives: Designing effective organizations* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 312 págs.
- : *The rise and fall of strategic management* (Nueva York, The Free Press, 1993); 288 págs.
- North, K.: *Environmental business management: An introduction*, Management Development Series, No. 30 (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1992); 194 págs.
- Ohmae, K.: *The mind of the strategist* (Nueva York, McGraw-Hill, 1982).
- O'Toole, J.: *Vanguard management* (Nueva York, Doubleday, 1985); 432 págs.
- Peters, T.: *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution* (Londres, MacMillan, 1988); 561 págs.
- : *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (Nueva York, Knopf, 1992); 834 págs.
- ; Austin, N.: *A passion for excellence: The leadership difference* (Nueva York, Random House, 1985); 437 págs.
- ; Waterman, R. H.: *In search of excellence* (Nueva York, Warner Books, 1982); 360 págs.
- Pinchot, G.: *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* (Nueva York, Harper and Row, 1985); 368 págs.
- Porter, M. E.: *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Nueva York, The Free Press, 1985); 557 págs.
- : *The competitive advantage of nations* (Nueva York, The Free Press, 1990).
- : *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors* (Nueva York, The Free Press, 1980).
- Rock, M. L. (publicado con la dirección de): *The mergers and acquisitions handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 1987); 518 págs.
- Sinatra, A., y cols.: *The management of corporate acquisitions: International perspectives* (Londres, Macmillan, 1994); 526 págs.
- Solomon, R. C.: *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business* (Nueva York, Oxford University Press, 1992); 305 págs.
- Steiner, G. A.; Miner, J. B.: *Management policy and strategy* (Nueva York, Macmillan, 1982); 357 págs.
- Steiner, G. A.: *The new CEO* (Nueva York, Macmillan, 1983); 133 págs.
- Sui-Lun, W.: *Strategic information systems in Japan: Creating competitive advantages* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1993); 86 págs.
- Watson, G. H.: *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best* (Nueva York, Wiley, 1993); 270 págs.
- Yamanouchi, T.: *A new study of technology management* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1995); 308 págs.
- Zairi, M.: *Competitive benchmarking: An executive guide* (Letchworth, Hertfordshire, Technical Communications, 1992); 62 págs.

Capítulo 13. La consultoría en la gestión financiera

- Andersen, T. J.: *Euromarket instruments: A guide to the world's largest debt market* (Nueva York, New York Institute of Finance, 1990); 308 págs.
- Ansell, J.; Wharton, F. (publicado con la dirección de): *Risk: Analysis assessment and management* (Chichester, Sussex, Wiley, 1992); 230 págs.
- Auerbach, R. D.: *Money, banking and financial markets* (Nueva York, Macmillan, 1985); 650 págs.
- Bean, D. G.: *Financial strategy in the acquisition decision* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1975); 175 págs.
- Bierman, H.; Smidt, S.: *The capital budgeting decision* (Londres, Macmillan, 1975); 482 págs.
- Bradley, J. W.; Korn, D. H.: *Acquisition and corporate development* (Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1981); 252 págs.
- Clark, J. J., y cols.: *Capital budgeting: Planning and control of capital expenditures* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1979); 468 págs.
- Cobham, D.: *Markets and dealers: The economics of the London financial markets* (Londres, Longman, 1993); 183 págs.
- Eckl, S., y cols.: *Financial engineering* (Oxford, Basil Blackwell, 1990); 243 págs.
- Edwards, A. D. P.: *The exporter's and importer's handbook on foreign currency* (Londres, Macmillan, 1990); 126 págs.
- Ensor, R.; Muller, P.: *The essentials of treasury management* (Londres, Euromoney Publications, 1981); 259 págs.
- Franks, J.; Broyles, J.: *Modern managerial finance* (Nueva York, Wiley, 1979); 376 págs.
- Glautier, M. W. E.; Underdown, B.: *Accounting theory and practice* (Londres, Pitman, 1976); 741 págs.
- Grass, M. (publicado con la dirección de): *Control of working capital* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1972); 151 págs.
- Gray, J.; Johnston, K. S.: *Accounting and management action* (Nueva York, McGraw-Hill, 1973); 574 págs.
- Grundy, T.: *Corporate strategy and financial decisions* (Londres, Kogan Page, 1992).
- Heywood, J.: *Foreign exchange and the corporate treasurer* (Londres, A. y C. Black, 1978); 163 págs.
- Holmes, G.; Sugden, A.: *Interpreting company reports and accounts* (Londres, Woodhead Faulkner, 4.ª edición (revisada), 1992); 232 págs.
- Horngren, C. T.: *Cost accounting: A managerial emphasis* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982); 997 págs.
- Hovers, J.: *Expansion through acquisition* (Londres, Business Books, 1973); 178 págs.
- Hull, J.: *Options, futures and other derivative securities* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1993); 492 págs.
- Johnson, H. T.; Kaplan, R. S.: *Relevance lost: The rise and fall of management accounting* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1987).
- Johnson, H. T.: *Relevance regained: From top-down control to bottom-up empowerment* (Nueva York, The Free Press, 1992); 228 págs.

- Kettell, B.: *The finance of international business* (Londres, Graham and Trotman, 1979); 275 págs.
- Levy, H.; Sarnat, M.: *Capital investment and financial decisions* (Nueva York, Prentice Hall, 4.ª edición, 1990); 711 págs.
- Manson, B.: *The practitioner's guide to interest rate risk management* (Londres, Graham y Trotman, 1992).
- McCarthy, G. D.; Healey, R. E.: *Valuing a company: Practices and procedures* (Nueva York, Ronald Press, 1971); 521 págs.
- Mehta, D. R.: *Working capital management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1974); 182 págs.
- Merrett, A. J.; Sykes, A.: *The finance and analysis of capital projects* (Londres, Longman, 1973); 573 págs.
- Nobes, C.: *International classification of financial reporting* (Londres, Routledge, 2.ª edición, 1992); 153 págs.
- Pocock, M. A.; Taylor, A. H.: *Handbook of financial planning and control* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1981); 423 págs.
- Redhead, K.; Hughes, S.: *Financial risk management* (Londres, Gower Press, 1988).
- Rodríguez, R. M.; Carter, E. E.: *International financial management* (Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1979); 686 págs.
- Shapiro, A. C.: *Multinational financial management* (Boston, Massachusetts, Allyn y Bacon, 4.ª edición, 1992); 729 págs.
- Smith, G. V.: *Corporate valuation: A business and professional guide* (Nueva York, Wiley, 1988); 224 págs.
- Tennent, M.: *Practical liquidity management* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1976); 201 págs.
- Van Horn, J.: *Financial management and policy* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1980); 809 págs.
- Walker, T.: *A guide for using the foreign exchange market* (Nueva York, Wiley, 1981); 372 págs.
- Weston, J. F.; Brigham, E. F.: *Managerial finance* (Hinsdale, Illinois, Dryden Press, 1978); 1030 págs.

Capítulo 14. La consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución

- Best, A.: *When consumers complain* (Nueva York, Columbia University Press, 1981); 232 págs.
- Blattberg, R. C., y cols.: *The marketing information revolution* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994); 368 págs.
- Cespedes, F. V.: *Concurrent marketing: Integrating product, sales, and service* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995); 336 págs.
- Churchill, G. A.: *Marketing research: Methodological foundations* (Chicago, The Dryden Press, 4.ª edición, 1987); 900 págs.

La consultoría de empresas

- Clancy, K. J.; Shulman, R. S.: *Marketing myths that are killing business* (Nueva York, McGraw-Hill, 1993).
- Elliot, K.; Christopher, M.: *Research methods in marketing* (Londres, Holt, Rinehart y Winston, 1973); 250 págs.
- Enis, B. M.; Cox, K. K.: *Marketing classics: A selection of influential articles* (Boston, Massachusetts, Allyn and Bacon, 1981); 533 págs.
- Gattorna, J.: *Handbook of physical distribution management* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1983); 528 págs.
- Green, P. E.; Tull, D. S.: *Research for marketing decisions* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1978); 67 págs.
- Gronroos, C.: *Strategic management and marketing in the service sector* (Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration, 1982).
- Halliburton, Ch.; Hunerberg, R.: *European marketing: Readings and cases* (Wokingham, Berkshire, Addison-Wesley, 1993); 490 págs.
- Kotler, P.: *Marketing essentials* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984); 556 págs.
- : *Marketing management: Analysis, planning and control* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984).
- : *Principles of marketing* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 640 págs.
- Levitt, T.: *The marketing imagination* (New York, The Free Press, 1983); 203 págs.
- McCarthy, E. J.: *Basic marketing: A managerial approach* (Homewood, Illinois, Irwin, 1981); 762 págs.
- Nash, E. L.: *The direct marketing handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 1984); 946 págs.
- Ogilvy, D.: *Ogilvy on advertising* (Nueva York, Crown, 1983); 224 págs.
- Robeson, J. F.; House, R. G.: *The distribution handbook* (Nueva York, The Free Press, 1985); 970 págs.
- Sammon, W. L., y cols.: *Business competitor intelligence: Methods for collecting, organizing and using information* (Nueva York, Wiley, 1984); 357 págs.
- Seibert, J. C.: *Concepts of marketing management* (Nueva York, Harper and Row, 1973); 570 págs.
- Shapiro, B. P.; Sviokla, J. J.: *Seeking customers* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1993); 340 págs.
- Staudt, T.; Taylor, D. A.: *A managerial introduction to marketing* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970); 576 págs.
- Toyne, B.; Walters, P. G. P.: *Global marketing management: A strategic perspective* (Needham, Massachusetts, Allyn y Bacon, 1989); 747 págs.
- Willemin, J. H.: *The handbook of professional service management* (Lund, Studentlitteratur, 1984); 275 págs.

Capítulo 15. La consultoría en la dirección de la producción

- Adam, E. E.; Ebert, R. J.: *Production and operations management: Concepts, models and behavior* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 5.ª edición, 1992); 729 págs.

- Aguayo, R.: *Dr. Deming: The man who taught the Japanese about quality* (Londres, Mercury, 1990); 284 págs.
- APO: *Top management forum: Industrial organizations in the 1990s —Management of linkages* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1994); 146 págs.
- Apple, J. M.: *Plant layout and materials handling* (Londres, Wiley, 3.ª edición, 1977).
- Banks, J.: *Principles of quality control* (Londres, Wiley, 1989).
- Berry, W. L., y cols.: *Manufacturing planning and control systems* ((Homewood, Illinois, Irwin, 3.ª edición, 1992); 844 págs.
- Biegel, J. E.: *Production control, a quantitative approach* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1971); 295 págs.
- Biemans, F. P. M.: *Manufacturing planning and control: A reference model* (Amsterdam, Elsevier, 1990).
- Birchdale, D.: *Job design: A planning and implementation guide for managers* (Epping, Essex, Gower, 1975); 141 págs.
- Buffa, E. S.: *Meeting the competitive challenge: Manufacturing strategies for US companies* (Homewood, Illinois, Irwin, 1984); 190 págs.
- ; Sarin, R. K.: *Modern production-operations management* (Nueva York, Wiley, 1987); 816 págs.
- Brown, J. K. (publicado con la dirección de): *Manufacturing: New concepts and new technology to meet new competition* (Nueva York, The Conference Board, 1984); 47 págs.
- Butera, F.; Thurman, J. E. (publicado con la dirección de): *Automation and work design* (Amsterdam, North-Holland, 1984); 758 págs.
- Clarly, K.; Fujimoto, T.: *Product development performance* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991).
- Collard, R.: *Total quality* (Londres, Institute of Personnel Management, 2.ª edición, 1993).
- Crosby, P.: *Quality is free* (Nueva York, New American Library, 1980); 270 págs.
- Davenport, T. H.: *Process innovation: Reengineering work through information technology* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1993); 337 págs.
- EIU: *Best practices: Environment* (Londres, Economist Intelligence Unit, 1993); 157 págs.
- Edosomwan, J. (publicado con la dirección de): *People and product management in manufacturing* (Amsterdam, Elsevier, 1990); 334 págs.
- Feigenbaum, A. V.: *Total quality control* (Nueva York, McGraw-Hill, 1983).
- Greene, J.: *Production and inventory control handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 1970); 800 págs.
- Hutchinson, D.: *Quality circles handbook* (Nueva York, Nichols, 1985); 272 págs.
- Ishikawa, K.: *Guide to quality control* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1986); 225 págs.
- Juran, J. M.: *Juran on leadership for quality* (Nueva York, The Free Press (Macmillan), 1989); 376 págs.
- Juran, J. M., y cols.: *Quality control handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 3.ª edición, 1974); ca. 1600 págs.

La consultoría de empresas

- Kanawaty, G. (publicado con la dirección de): *Introduction to work study* (Ginebra, 4.^a edición (revisada), 1996, 522 págs.
- : *Managing and developing new forms of work organization*, Management Development Series, No. 16 (Ginebra, OIT, 2.^a edición (revisada) 1981); 206 págs.
- Larson, S.: *Inventory systems and control handbook* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1976); 288 págs.
- Lawlor, A.: *Productivity improvement manual* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1985); 306 págs.
- Luck, D. J.: *Product policy and strategy* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1972); 118 págs.
- Maskell B. H.: *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies* (Cambridge, Massachusetts, Productivity Press, 1991); 408 págs.
- Mayer, R. R.: *Production and operations management* (Nueva York, McGraw-Hill, 1975); 660 págs.
- Maynard, H.: *Handbook of modern manufacturing management* (Nueva York, McGraw-Hill, 1971); 1100 págs.
- : *Industrial engineering handbook* (Nueva York, McGraw-Hill, 1971); 1980 págs.
- Mizuno, S.: *Company-wide total quality control* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1988).
- ; Akao Y. (publicado con la dirección de): *QFD: The customer-driven approach to quality planning and deployment* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1994); 363 págs.
- Munro-Faure, L.; Munro-Faure, M.: *Implementing total quality management* (Londres, Financial Times/Pitman, 1992); 304 págs.
- Muther, R.: *Practical plant layout* (Nueva York, McGraw-Hill, 1955); 370 págs.
- North, K.: *Environmental business management: An introduction*, Management Development Series, No. 30 (Ginebra, OIT, 1992); 194 págs.
- Ohno, T.: *Toyota production system: Beyond large-scale production* (Cambridge, Massachusetts, Productivity Press, 1988); 142 págs.
- Osada, T.: *The 5 S's: Five keys to a total quality environment* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1991); 159 págs.
- Pisano, G. P.; Hayes, R. H.: *Manufacturing renaissance* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995); 384 págs.
- Riggs, J. L.: *Production systems: Planning, analysis and control* (Nueva York, Wiley, 1979); 604 págs.
- Robson, M.: *Quality circles: A practical guide* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1982); 204 págs.
- Salvendy, G.: *Handbook of human factors* (Nueva York, Wiley, 1984).
- Schonberger, R. J.: *World class manufacturing, the lessons of simplicity applied* (Nueva York, The Free Press, 1986); 256 págs.
- Senju, S. (publicado con la dirección de): *TQC and TPM* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1992); 158 págs.
- ; Nakamura, Z.: *Economic engineering for executives: A common-sense ap-*

- proach to business decisions* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1990); 159 págs.
- Shen, G. C.: *Productivity measurement and analysis* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1985); 59 págs.
- Sink, D. S.: *Productivity management: Measurement and evaluation, control and improvement* (Nueva York, Wiley, 1985); 518 págs.
- Skinner, W.: *Manufacturing: The formidable competitive weapon* (Nueva York, Wiley, 1985); 330 págs.
- Spenley, P.: *World class performance through total quality* (Londres, Chapman y Hall, 1992); 171 págs.
- Susman, G. I. (publicado con la dirección de): *Integrating design and manufacturing for competitive advantage* (Nueva York, Oxford University Press, 1992); 325 págs.
- Tersine, R. J.: *Materials management and inventory systems* (Nueva York, Elsevier North-Holland, 1976); 425 págs.
- Thomas, A. B.: *Stock control in manufacturing industries* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1980); 221 págs.
- Thurman, J. E., y cols.: *On business and work: Towards new frontiers* (Ginebra, OIT, 1992).
- Underwood, L.: *Intelligent manufacturing* (Wokingham, Berkshire, Addison-Wesley, 1994); 220 págs.
- Vollmann, T. E., y cols.: *Manufacturing, planning and control systems* (Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 3.ª edición, 1992).
- Vollmann, T. E., y cols.: *The new performance challenge: Measuring operations for world class competition* (Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 1990).
- Walters, R. W., y cols.: *Job enrichment for results: Strategies for successful implementation* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1975); 307 págs.
- Warner, M., y cols.: *New technology and manufacturing management, strategic choices for flexible production systems* (Nueva York, Wiley, 1990).
- Wheelwright, S. G.; Clark, K. B.: *Revolutionizing product development* (Nueva York, The Free Press, 1992).
- ; Clark, I.; Hayes, R. A.: *Dynamic manufacturing* (Nueva York, The Free Press, 1988).
- Womack, J., y cols.: *The machine that changed the world* (Nueva York, Rawson Associates, 1990).

Capítulo 16. La consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos

- American Society for Training and Development (ASTD): *Trainer's guide to management development* (Baltimore, Maryland, 1990).
- APO: *Asian dynamism through human resource development* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1993); 554 págs.

La consultoría de empresas

- Anderson, A. H.: *Successful training practice: A manager's guide to personnel development*, Human Resource Management in Action series (Cambridge, Massachusetts, Blackwell, 1993).
- Argyris, Ch.: *On organizational learning* (Oxford, Blackwell, 1992); 452 págs.
- : *A handbook of personnel management practice* (London, Kogan Page, 4.^a edición, 1991); 976 págs.
- Armstrong, M.; Murlis, H.: *Reward management: A handbook of salary administration* (Londres, Kogan Page, 1988); 563 págs.
- Arthur, D.: *Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees* (Nueva York, American Management Association, 2.^a edición, 1991); 333 págs.
- Black, J. S., y cols.: *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992).
- Boydell, T.: *Management self-development: A guide for managers, organizations and institutions*, Management Development Series, No. 21 (Ginebra, OIT, 1985); 267 págs.
- Brewster, C.: *The management of expatriates* (Londres, Kogan Page, 1991).
- Brewster, Ch.; Tyson, S. (publicado con la dirección de): *International comparisons in human resource management* (Londres, Pitman, 1991); 268 págs.
- ; Hegewisch, A. (eds.): *The European human resource management guide* (Londres, Academic Press, 1992).
- ; ———; (publicado con la dirección de): *Policy and practice in European human resource management: The evidence and analysis* (Londres, Routledge, 1994).
- Business International: *Managing manpower in Europe* (Ginebra, 1982); 192 págs.
- Byrne, J. A.: *The headhunters: A provocative look at the corporate search business* (Londres, Kogan Page, 1987); 254 págs.
- Courtis, J.: *Cost effective recruitment* (Londres, Institute of Personnel Management, 1976); 92 págs.
- Craig, R. L. (publicado con la dirección de): *Training and development handbook: A guide to human resource development* (Berkshire, Massachusetts, McGraw-Hill, 3.^a edición, 1987).
- Decenzo, D. A.; Robbins, S. P.: *Personnel/human resource management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 3.^a edición, 1988).
- Dowling, P.; Schuler, R. S.: *International dimensions of human resource management* (Boston, Massachusetts, Kent, 1990).
- Edwards, S., y cols.: *Manpower planning: Strategy and techniques in an organizational context* (Chichester, Sussex, Wiley, 1983); 208 págs.
- Eichel, E.; Bender, H. E.: *Performance appraisal: A study of current techniques* (Nueva York, American Management Association, 1984); 64 págs.
- EIU: *Managing people in Europe: The HR challenge of leaner companies* (Londres, 1994).
- : *The talent-intensive organization: Optimising your company's human resource strategies* (Londres, 1993); 190 págs.
- Fombrun, C. J., y cols.: *Strategic human resource management* (Nueva York, Wiley, 1984); 499 págs.

- Gladstone, A. (publicado con la dirección de): *Labour relations in a changing environment* (Berlín, De Gruyter, 1992).
- : *The manager's guide to international labour standards*, Management Development Series, No. 23 (Gineva, OIT, 1986); 89 págs.
- Glueck, W. F.: *Personnel: A diagnostic approach* (Plano, Texas, Business Publications, 1982).
- Gorlin, H.; Schein, L.: *Innovations in managing human resources* (Nueva York, The Conference Board, 1984); 38 págs.
- Hall, L.; Torrington, D.: *Personnel Management: A new approach* (Nueva York, Prentice-Hall, 1991); 620 págs.
- Hamner, W. C.; Schmidt, F. L. (publicado con la dirección de): *Contemporary problems in personnel* (Chicago, St. Clair Press, 1977); 510 págs.
- Hansen, C. P.; Conrad, K. A.: *Handbook of psychological assessment in business* (Nueva York, Quorum Books, 1991); 352 págs.
- Henderson, R. I.: *Compensation management: Rewarding performance* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1988); 592 págs.
- Herriot, P. (publicado con la dirección de): *Assessment and selection in organizations: Methods and practice for recruitment and appraisal* (Nueva York, Wiley, 1990).
- Hill, N. C.: *Counselling at the workplace* (Nueva York, McGraw-Hill, 1981); 282 págs.
- Hyman, R.; Ferner, A. (publicado con la dirección de): *New frontiers in European industrial relations* (Oxford, Blackwell, 1994); 410 págs.
- Inohara, H.: *Human resource development in Japanese companies* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1990); 293 págs.
- Institute of Management: *Management development to the millenium: The Cannon and Taylor working party reports* (Londres, 1994); 102 págs.
- Joanes-Parker, J.; Perry, R. H. (publicado con la dirección de): *The executive search collaboration: A guide for human resources professionals and their search firms* (Quorum Books, 1990).
- Kennedys pocket guide to working with executive recruiters* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1994); 160 págs.
- King, P.: *Performance planning and appraisal: A how-to-book for managers* (Nueva York, McGraw-Hill, 1989); 170 págs.
- Kubr, M.; Prokopenko, J.: *Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques*, Management Development Series, No. 27 (Ginebra, OIT, 1989); 304 págs.
- Loughran, C. S.: *Negotiating a labor contract: A management handbook* (Washington, DC, Bureau of National Affairs, 2.ª edición, 1992); 473 págs.
- McBeath, C.; Rands, D.: *Salary administration* (Londres, Business Books, 1976); 320 págs.
- McKinnon, R.: *Headhunters* (London, Scope Books, 1987); 172 págs.
- Mizutani, E.: *Strategic cross-cultural management: Its human resource aspect* (Tokio, International Leadership Development Institute, 1994); 142 págs.
- Nadler, L.: *Corporate human resources development: A management tool* (Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1980); 199 págs.

La consultoría de empresas

- ; Nader, Z.: *The handbook of human resource development* (Nueva York, 2.^a edición, Wiley, 1990); 950 págs.
- Odiorne, G. S.: *Strategic management of human resources: A portfolio approach* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1984); 356 págs.
- OIT: *Job evaluation* (Ginebra, 1986); 203 págs.
- : *Payment by results* (Ginebra, 1984); 164 págs.
- Perry, R. H.: *How to answer a headhunter's call: A complete guide to executive search* (Nueva York, Amacom, 1984); 249 págs.
- Pfeffer, J.: *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994); 304 págs.
- Pigors, P.; Myers, C. A.: *Personnel administration: A point of view and a method* (Londres, McGraw-Hill, 1981); 588 págs.
- Plumbley, P. R.: *Recruitment and selection* (Londres, Institute of Personnel Management, 1985); 176 págs.
- Senge, P. M.: *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Nueva York, Doubleday, 1990).
- Schein, E. H.: *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978); 276 págs.
- Schmitt, N.; Borman, W. C., and Associates (publicado con la dirección de): *Personnel selection in organizations* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1993); 553 págs.
- Schuler, R. S.; Hube, V. L.: *Personnel and human resource management* (St. Paul, Minnesota, West Publishing, 5.^a edición, 1993).
- Sparrow, P.; Hiltrop, J. M.: *European human resource management in transition* (Londres, Prentice-Hall, 1994); 695 págs.
- Stewart, V.; Stewart, A.: *Practical performance appraisal* (Farnborough, Hampshire, Gower, 1978); 192 págs.
- Storey, J. (publicado con la dirección de): *New perspectives on human resource management* (Londres, Routledge, 1989); 208 págs.
- Taylor, A. R.: *How to select and use an executive search firm* (Nueva York, McGraw-Hill, 1984); 173 págs.
- Thomason, G.: *A textbook of personnel management* (Londres, Institute of Personnel Management, 1981); 619 págs.
- Toplis, J., y cols.: *Psychological testing: A manager's guide* (Londres, Institute of Personnel Management, 2.^a edición, 1991); 169 págs.
- Towers, B. (publicado con la dirección de): *Handbook of human resource management* (Oxford, Blackwell, 1992); 400 págs.
- Tracey, W. R. (publicado con la dirección de): *Human resources management and development handbook* (Nueva York, Amacom, 1985); 1550 págs.
- Truell, G. F.: *Coaching and counselling: Key skills for managers* (Buffalo, Nueva York, PAT Publications, 1981); 77 págs.
- Truelove, S. (publicado con la dirección de): *Handbook of training and development* (Oxford, Blackwell, 1992); 312 págs.
- Wexley, K. N.; Hinrichs, J.: *Developing human resources* (Washington, DC, BNA Books, 1991); 273 págs.

- Willis, L.; Daisley, J.: *Developing women through training: A practical handbook* (Maidenhead, McGraw-Hill, 1991); 200 págs.
- Zemke, R.; Kramlinger, T.: *Figuring things out: A trainer's guide to needs and task analysis* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); 348 págs.

Capítulo 17. La consultoría sobre la tecnología de la información

- Daniels, C. N.: *Information technology: The management challenge* (Wokingham, Berkshire, Addison-Wesley, 1994); 190 págs.
- Diebold, J.: *Managing information* (Nueva York, Amacom, 1985); 144 págs.
- Ein-Dor, P.; Jones, C. R.: *Information systems management: Analytical tools and techniques* (Amsterdam, North-Holland, 1985); 230 págs.
- EIU: *The management challenge of information technology* (Londres, 1991); 110 págs.
- Greene, Ch. B.: *Benchmarking the information technology function* (Nueva York, The Conference Board, 1993); 23 págs.
- Hirschheim, R.; Lacity, M. C.: *Information systems outsourcing: Myths, metaphors and realities* (Nueva York, Wiley, 1993); 269 págs.
- Lucas, H. C.: *Information systems: Concepts for management* (Nueva York, McGraw-Hill, 1982); 515 págs.
- Institute of Certified Management Consultants of Canada (ICMC): *Management practices in information technology* (Toronto, Ontario, 1993).
- Keen, P. G. W.: *Shaping the future: Business design through information technology* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991); 288 págs.
- : *Every manager's guide to information technology: A glossary of key terms and concepts for today's business leader* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2.ª edición, 1995); 304 págs.
- McGee, J. V., y cols.: *Managing information strategically* (Nueva York, Wiley, 1993); 240 págs.
- Simon, A. R.: *How to be a successful computer consultant* (Nueva York, 2.ª edición, McGraw-Hill, 1990); 259 págs.
- Walton, R. E.: *Up and running: Integrating information technology and the organization* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1991); 231 págs.
- Wiig, K.: *Expert systems: A manager's guide*, Management Development Series, No. 28 (Ginebra, OIT, 1990); 182 págs.
- Williams, M.: *Annual review of information science and technology* (Medford, Learned Information, 1993); 495 págs.

Capítulo 18. La consultoría en la dirección de la pequeña empresa

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA): *Assisting a financially troubled business* (Nueva York, 1992); 46 págs.

La consultoría de empresas

- : *Assisting closely held businesses to plan for succession* (Nueva York, 1992); 31 págs.
- APO: *Productivity through consultancy in small industrial enterprises* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1974); 500 págs.
- Baumbach, C. M.: *Basic small business management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 540 págs.
- Bork, D.: *Family business, risky business: How to make it work* (Nueva York, Amacom, 1986); 180 págs.
- Choo, J. A. L.: *Modernizing small-scale industries and businesses* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1992); 83 págs.
- Clark, S. A.: *Beating the odds: 10 smart steps to small business success* (Nueva York, Amacom Books, 1992); 283 págs.
- Coleman, B.: *The small business survival guide* (Londres, Norton, 1984); 350 págs.
- Daily Telegraph: *How to set up and run your own business* (Londres, 1984); 207 págs.
- Dickson, D. E. N. (publicado con la dirección de): *Mejore su trabajo: Manual* (131 págs.) y *Cuaderno de trabajo* (83 págs.) (Ginebra, OIT, 1991).
- Harper, M.: *Small business in the third world: Guidelines for practical assistance* (Chichester, Sussex, Wiley, 1984); 211 págs.
- Jones, S.; Cohen, M. B. (publicado con la dirección de): *The emerging business: Managing for growth* (Nueva York, Wiley, 1983); 425 págs.
- Kline, J. B., y cols.: *Managing the small business* (Homewood, Illinois, Irwin, 1982); 466 págs.
- Kuriloff, A. H., y cols.: *Starting and managing the small business* (Londres, McGraw-Hill, 1993); 720 págs.
- Neck, P.; Nelson, R. (publicado con la dirección de): *Small enterprise development: Policies and programmes*, Management Development Series, No. 14 (Ginebra, OIT, 2.ª edición (revisada), 1987); 282 págs.
- Peace Corps: *Guidelines for management consulting programmes for small-scale enterprise* (Washington, DC, 1981); 212 págs.
- Reeb, W. L.; Winters S. L.: *Small business consulting* (Nueva York, American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 1991).
- Rosenblatt, P. C., y cols.: *The family in business* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1985); 321 págs.
- Schumacher, E. F. S.: *Small is beautiful: A study of economics as if people mattered* (Londres, Abacus, 1973); 250 págs.
- Shook, C.; Shook, R. L.: *Franchising: The business strategy that changed the world* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1993); 260 págs.
- Steinhoff, D.; Burgess, J. F.: *Small business management fundamentals* (Londres, McGraw-Hill, 6.ª edición, 1993); 570 págs.
- Stillman, R. J.: *Small business management: How to start and stay in business* (Boston, Massachusetts, Little, Brown, 1983); 275 págs.
- Woodcock, C. (publicado con la dirección de): *The Guardian guide to running a small business* (Londres, Kogan Page, 1984); 248 págs.

Capítulo 19. La consultoría en el sector no estructurado

- Buzzard, S.; Edgcomb, E.: *Monitoring and evaluating small business projects: A step-by-step guide* (Nueva York, SEEP, 1987); 262 págs.
- Chambers, R.: *Challenging the professions: Frontiers for rural development* (Londres, IT Publications, 1993); 80 págs.
- De Soto, H.: *The other path* (Nueva York, Harper and Row, 1989).
- Devereux, S.; Pares, H.: *Credit and savings for development: A manual for the poor* (Oxford, Oxfam, 1987); 90 págs.
- Edgcomb, E.; Cawley, J.: *An institutional guide for enterprise development organizations* (Nueva York, PACT Publications, 1993); 312 págs.
- Gajanayake, S.; Gajanayake, J.: *Community empowerment: A participatory training manual on community project development* (Nueva York, PACT Publications, 1993); 160 págs.
- Harper, M.: *Consultancy for small business* (Londres, IT Publications, 1976); 254 págs.
- : *Entrepreneurship for the poor* (Londres, IT Publications, 1984); 135 págs.
- Kraus-Harper, U.; Harper, M.: *Getting down to business, a training manual for businesswomen* (Londres, IT Publications, 1991); 160 págs.
- Levitsky, J. (publicado con la dirección de): *Microenterprises in developing countries* (Londres, IT Publications, 1989); 274 págs.
- May, N.: *No short cuts: A starter resource for women's group fieldworkers* (Londres, Change, 1992); 60 págs.
- Millard, E.: *Financial management of a small handicraft business* (Londres, IT Publications/Oxfam, 1987); 38 págs.
- : *Export marketing for a small handicraft business* (Londres, IT Publications/Oxfam, 1992); 140 págs.
- OEF International: *Marketing strategies, training activities for third world women entrepreneurs* (Washington, DC, 1986); 96 págs.
- Rolfe, C., y cols.: *Refugee enterprise, it can be done* (Londres, IT Publications, 1989); 150 págs.
- Small-scale enterprise*, Policy document No. 3 (La Haya, Ministerio de Asuntos Exteriores, 1992); 106 págs.
- Technonet Asia: *Achievement motivation training: Trainer's guide and handbook of exercises* (Singapur, 1984); 315 págs.
- Theis, J.; Grady, H. M.: *Participatory rapid appraisal for community development workers* (Delhi, Skills for Progress, 1986); 136 págs.

Capítulo 20. La consultoría en el sector público

- Abramson, R.; Halset, W.: *Planning for improved enterprise performance: A guide for managers and consultants*, Management Development Series, No. 15 (Ginebra, OIT, 1979); 178 págs.

- Ahmed, Z. U. (publicado con la dirección de): *Financial profitability and losses in public enterprises* (Ljubljana, International Centre for Public Enterprises in Developing Countries, 1982); 167 págs.
- APO: *Improving productivity in civil service: A symposium report* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1993); 139 págs.
- Borcherding, T. E. (publicado con la dirección de): *Budgets and bureaucrats: The source of government growth* (Durham, Carolina del Norte, 1977).
- Drucker, P. F.: *Managing the non-profit organization: Principles and practices* (Nueva York, Harper, 1992).
- : *Post-capitalist society* (Nueva York, Harper, 1993).
- Gowan, V. Q.: *Consulting to government* (Cambridge, Massachusetts, Infoscan, 1979); 368 págs.
- Hodgetts, J. E.: *The Canadian public service* (Toronto, University of Toronto Press, 1973).
- International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA): *Excellence in public management: Facing the challenge*, Informe de la Conferencia anual de 1993 de IASIA (Bruselas, 1994).
- Kolderic, T. (publicado con la dirección de): *An equitable and competitive public sector* (Minneapolis, Hubert H. Humphery Institute of Public Affairs, University of Minnesota, 1984).
- Lane, J. E.: *The public sector: Concepts, models and approaches* (Londres, Sage Publications, 1992); 240 págs.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD): *Public management developments: Survey 1993* (París, 1993); 191 págs.
- Osborne, D.; Gaebler, T.: *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1992); 405 págs.
- Salamon, L. M. (publicado con la dirección de): *Beyond privatization: The tools of government action* (Washington, DC, Urban Institute Press, 1989).
- Savas, E. S.: *Structural adjustment and public service productivity* (Ginebra, OIT, 1993; MAN DEV/63, mimeografiado).
- The Government's use of external consultants* (Londres, HMSO, 1994); 188 págs.
- Wilson, J. Q.: *Bureaucracy* (Nueva York, Basic Books, 1989).

Capítulo 21. La consultoría sobre la privatización

- Asian Development Bank (ADB): *Privatization: Policies, methods and procedures* (Manila, 1985); 380 págs.
- Central and Eastern European Privatization Network (CEEPN): *Preparing enterprises for privatization: Business valuation* (Ljubljana, 1992); 156 págs.
- Češka, R., y cols.: *Small privatization in Central and Eastern Europe* (Ljubljana, Central and Eastern European Privatization Network, 1993); 52 págs.
- Copeland, T., y cols.: *Valuation: Measuring and managing the value of companies* (Nueva York, Wiley, 2.^a edición, 1991).

- Eckert, J. K. (publicado con la dirección de): *Property appraisal and assessment administration* (Chicago, International Association of Assessing Officers, 1990).
- Ellerman, D. P. (publicado con la dirección de): *Management and employee buy-outs as a technique of privatization* (Ljubljana, Central and Eastern European Privatization Network, 1993); 211 págs.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): *Management and employee buy-outs in central and eastern Europe — an introduction* (Londres, 1993); 99 págs.
- Feldman, R. A.; Mehra, R.: *Auctions: Theory and possible applications to economies in transition* (Washington, DC, Fondo Monetario Internacional, 1993, mimeografiado); 26 págs.
- Gray, C. V.: *Evolving legal frameworks for private sector development in Central and Eastern Europe* (Washington, DC, Banco Mundial, 1993).
- Kikeri, S., y cols.: *Privatization: The lessons of experience* (Washington, DC, Banco Mundial, 1992); 86 págs.
- Lord, R. (publicado con la dirección de): *Privatization yearbook 1993* (Londres, Whittaker, 1993).
- Naciones Unidas: *Methods and practices of privatization* (Nueva York, 1993); 210 págs.
- Prokopenko, J. (publicado con la dirección de): *Management for privatization: Lessons from industry and public service*, Management Development Series No. 32 (Ginebra, OIT, 1995); 300 págs.
- Savas, E. A.: *Privatizing the public sector: The key to better government* (Chatham, New Jersey, Chatham House Publishers, 1987).
- Smith, G. V.: *Corporate valuation: A business and professional guide* (Nueva York, Wiley, 1988); 224 págs.
- State Committee of the Russian Federation for the Management of State: *The privatization manual* (Moscú, 1993); 2 vols.
- Treuhandanstalt: *Privatization: Together into the social market economy* (Cologne, Deutscher Instituts-Verlag, 1992); 301 págs.

Capítulo 22. La consultoría relativa al mejoramiento de la productividad y el rendimiento

- APO: *Improving productivity in civil service: A symposium report* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1993); 139 págs.
- EIU: *Making quality work: Lessons from Europe's leading companies* (Londres, 1992); 269 págs.
- : *Global benchmarking for competitive edge* (Londres, 1993); 117 págs.
- McNair, C. J.; Leibfried, K. H. J.: *Benchmarking: A tool for continuous improvement* (Nueva York, Harper, 1992); 344 págs.
- Munro-Faure, L.; Munro-Faure, M.: *Implementing total quality management* (Londres, Financial Times/Pitman, 1992); 304 págs.

La consultoría de empresas

- Osada, T.: *The 5 S's: Five keys to a total quality environment* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1991); 211 págs.
- Prokopenko, J.: *La gestión de la productividad: Manual práctico* (Ginebra, OIT, 1987); 287 págs.
- Ross, J. E.: *Managing productivity* (Reston, Virginia, Reston Publishing Co., 1977); 190 págs.
- Senju, S., y cols.: *Profitability analysis: Japanese approach* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1989); 215 págs.
- : (publicado con la dirección de) *TQC and TPM* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1992); 158 págs.

Parte IV. Dirección de una organización de consultoría

- Greenbaum, T. L.: *The consultants manual: A complete guide to building a successful consulting practice* (Nueva York, Wiley, 1990); 228 págs.
- Greiner, L. E.; Metzger, R. O.: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 368 págs.
- Hicks, T. G.; Mueller, J. F.: *Standard handbook of consulting engineering practice* (Nueva York, McGraw-Hill, 1986).
- Kubr, M. (publicado con la dirección de): *Managing a management development institution*, Management Development Series, No. 18 (Ginebra, OIT, 1982); 277 págs.
- Lambert, T.: *High income consulting: How to build and market your professional practice* (Londres, Nicholas Brealy Publishing); 316 págs.
- Lant, J. L.: *The consultant's kit: Establishing and operating your successful business* (Cambridge, Massachusetts, JLA Publications, 1981); 203 págs.
- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- Management consulting 1990: The state of the profession* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1990); 127 págs.
- Metzger, R. O.: *Developing a consulting practice* (Nueva York, Sage Publications, 1993); 138 págs.

Capítulo 23. Planteamiento conceptual de la gestión de la consultoría

- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- Millar, V. E.: *On the management of professional service firms: Ten myths debunked* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1991); 50 págs.

Capítulo 24. La estrategia de la organización de consultoría

- Holtz, H.: *The consultant's guide to hidden profits: The 101 most overlooked strategies for increased earnings and growth* (Nueva York, Wiley, 1992); 230 págs.
- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- Management consulting 1990: The state of the profession* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1990); 127 págs.
- Shenson, H. L.: *Shenson on consulting: Success strategies from the consultants consultant* (Nueva York, Wiley, 1990); 200 págs.
- Webb, S. G.: *Marketing and strategic planning for professional service firms* (Nueva York, Amacom, 1982); 304 págs.

Capítulo 25. Comercialización de los servicios de consultoría

- Braun, I.: *Building a successful professional practice with advertising* (Nueva York, Amacom, 1981); 289 págs.
- Carlson, R. K.: *Personal selling strategies for consultants and professionals: The perfect sales equation* (Nueva York, Wiley, 1993); 209 págs.
- Connor, R. A.; Davidson, J. P.: *Marketing your consulting and professional services* (Nueva York, Wiley, 1985); 219 págs.
- Consultants News: *Public relations for management consultants: A practical compendium* (Fitzwilliam, New Hampshire, 1980); 83 págs.
- : *The news release idea book for management consultants* (Fitzwilliam, New Hampshire, 1981); 296 págs.
- : *25 best proposals by management consulting firms* (Fitzwilliam, New Hampshire, 1984); 510 págs.
- Davidson III, R. L.: *Contracting your services* (Nueva York, Wiley, 1990); 256 págs.
- Forsyth, P.: *Marketing professional services: A handbook* (Londres, Pitman, 1992); 270 págs.
- Hameroff, E. J.; Nichols, S. S.: *How to guarantee professional success: 715 tested, proven techniques for promoting your practice* (Washington, DC, The Consultant's Library, 1982); 183 págs.
- Karlson, D.: *Marketing your consulting or professional services* (Los Altos, California, Crisp Publications, 1988); 107 págs.
- Kennedy, J. H. (publicado con la dirección de): *Public relations for management consultants* (Fitzwilliam, New Hampshire, Consultants News, 1981); 83 págs.
- : *How management consulting firms are using advertising today* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1994).
- Kotler, P.; Bloom, P. N.: *Marketing professional services* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984); 296 págs.

- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- McCaffrey, M.: *Personal marketing strategies* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1983); 219 págs.
- Schrello, D.: *The complete marketing handbook for consultants*, 2 vols. (Long Beach, California, Schrello Direct Marketing, 1994); 590 págs.
- Wheatley, E. W.: *Marketing professional services* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983); 205 págs.
- Wilson, A.: *Practice development for professional firms* (Londres, McGraw-Hill, 1984); 232 págs.

Capítulo 26. Costos y honorarios

- Consultants News: *Fees and expense policies/statements of 24 management consulting firms* (Fitzwilliam, New Hampshire, 1984); 55 págs.
- Reed, R. C.: *Win-win billing strategies: Alternatives that satisfy your clients and you* (Chicago, Illinois, American Bar Association, 1992); 244 págs.
- Shenson, H. L.: *The contract and fee-setting guide for consultants and professionals* (Nueva York, Wiley, 1990); 263 págs.

Capítulo 27. Administración del cometido asignado

- AICPA: *Developing a consulting services control and management program* (Jersey City, American Institute of Certified Public Accountants, New Jersey, 1993).
- Barcus, S. W.; Wilkinson, J. W. (publicado con la dirección de): *Handbook of management consulting services* (Nueva York, McGraw-Hill, 1986); 439 págs.
- Van Doren, G. H.; Nadler, S. D.: *Management advisory services manual* (Boston, Massachusetts, Warren Gorham y Lamont, 1987).

Capítulo 28. Gestión y garantía de calidad

- ECS: *Quality Systems BS5750: Part 1: 1987, ISO9001 —1987, EN29001 —1987* (Bruselas, Comité Europeo de Normalización, 1987); 10 págs.
- Collard, R.: *Total quality* (Londres, Institute of Personnel Management, 2.^a edición, 1993).
- Feigenbaum, A. V.: *Total quality control* (Nueva York, McGraw-Hill, 1983).
- Flood, R. L.: *Beyond TQM* (Chichester, Sussex, Wiley, 1993); 303 págs.
- Fox, M. J.: *Quality assurance management* (Londres, Chapman y Hall, 1993); 377 págs.
- Hart, C.: *Extraordinary guarantees: A new way to build quality throughout your company and ensure satisfaction for your customers* (Nueva York, Amacom, 1993).

- IMC: *Quality assurance briefing notes 1-6* (Londres, Institute of Management Consultant 1992-93); 4 págs. cada publicación.
- : *Model quality manual for XYZ consultancy* (Londres, 1993); 34 págs.
- Juran, J. M.: *Juran on leadership for quality* (Nueva York, The Free Press (Macmillan), 1989); 376 págs.
- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- MCA: *Quality assurance ISO9001 1987/EN29001 1987/BS5750 Part 1 1987 Guidelines for management consultancy* (Londres, Management Consultancies Association, 1990); 9 págs.
- : *Quality assurance practice notes for management consultancy* (Londres, 1990); 60 págs.
- Mastenbroek, W. F. G.: *Managing for quality in the service sector* (Oxford, Blackwell, 1991).
- Munro-Faure, L., y cols.: *Implementing total quality management* (Londres, Financial Times/Pitman Publishing, 1992); 304 págs.
- : *Achieving quality standards — A step-by-step guide to BS5750/ISO9000* (Londres, Institute of Management/Pitman Publishing, 1993); 210 págs.
- Spensley, P.: *World class performance through total quality* (Londres, Chapman and Hall, 1992); 171 págs.
- Tunks, R.: *Fast track to quality* (Nueva York, McGraw-Hill, 1992); 292 págs.

Capítulo 29. Control operacional y financiero

- AICPA: *Consulting services manual* (Jersey City, New Jersey, 1993).
- Altman, M. A.; Weil, R. I.: *Managing your accounting and consulting practice* (Nueva York, Matthew Bender, 1978).
- ACME: *1993 Survey of European key management information* (Nueva York, Association of Management Consulting Firms, 1993); 53 págs.
- : *Survey of United States key management information* (Nueva York, 1993); 138 págs.
- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (New York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- OIT: *Cómo interpretar un balance* (Ginebra, 2.^a edición (revisada), 1985); 251 págs.
- Thomsett, M. C.: *Fundamentals of bookkeeping and accounting for the successful consultant* (Washington, DC, Bermont Books, 1980); 134 págs.

Capítulo 30. Estructura de las empresas consultivas

- AICPA: *Consulting services manual* (Jersey City, New Jersey, 1993).
- Bakewell, K. G. B.: *How to organize information* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1984); 225 págs.

La consultoría de empresas

- Daniells, L. M.: *Business information sources* (Berkeley, California, University of California Press, 1985); 673 págs.
- Pyeatt, N.: *The consultants legal guide* (Washington, DC, Belmont Books, 1980); 145 págs.
- Reed, S. G.: *Small libraries: A handbook for successful management* (Jefferson, North Carolina, McFarland, 1991); 142 págs.
- Saint Clair, G.; Williamson, J.: *Managing the new one-person library* (Londres, Bowker Saur, 2.ª edición, 1992); 170 págs.
- Vernon, K. D. C.: *Information services in management and business* (Londres, Butterworth, 2.ª edición, 1984); 346 págs.
- : (publicado con la dirección de): *Library and information services of management development institutions: A practical guide*, Management Development Series, No. 24 (Ginebra, OIT, 1986).

Capítulo 31. La tecnología de la información en las empresas de consultoría

- Barcus, S. W.; Wilkinson, J. W. (publicado con la dirección de): *Handbook of management consulting services* (Nueva York, McGraw-Hill, 1986); 439 págs.
- Holtz, H.: *The consultant's edge: Using the computer as a marketing tool* (Nueva York, Wiley, 1985); 364 págs.
- Simon, A. R.: *How to be a successful computer consultant* (Nueva York, McGraw-Hill, 2.ª edición, 1990); 259 págs.

Parte V. Perfeccionamiento de los consultores de empresas y la profesión de consultoría

Capítulo 32. La carreras y la remuneración en la consultoría

- ACME: *Professional profile of management consultants: A body of expertise, skills, and attributes* (Nueva York, 1989); 40 págs.
- IMC: *A body of knowledge for the accreditation of management consultants* (Nueva York, 1979); 75 págs.
- Maister, D. H.: *Managing the professional service firm* (Nueva York, The Free Press, 1993); 376 págs.
- Margerison, Ch. J.: *Managerial consulting skills: A practical guide* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1988); 200 págs.
- Speicher, K.; Stamp, S.: *Management consulting 1996* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995); 178 págs.

Capítulo 33. Capacitación y perfeccionamiento de los consultores

- AICPA: *University education for management consulting* (Nueva York, 1978); 144 págs.
- Andolsen, A. A. (publicado con la dirección de): *Management consulting: A model course* (Nueva York, ACME, 1988); 95 págs.
- APO: *Consulting skills in Asian context: A report of an APO symposium on consulting skills* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1992); 188 págs.
- Bellman, G. M.: *The consultant's calling: Bringing who you are to what you do* (San Francisco, California, Jossey-Bass, 1990); 238 págs.
- Boydell, T.: *Management self-development: A guide for managers, organizations and institutions*, Management Development Series, No. 21 (Ginebra, OIT, 1985); 267 págs.
- Katz, A. S.: *Professional personnel policies development guidebook* (Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982); 256 págs.
- King, P.: *Performance planning and appraisals: A how-to book for managers* (Nueva York, McGraw-Hill, 1984); 160 págs.
- Kubr, M.; Prokopenko, J.: *Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques*, Management Development Series, No. 27 (Ginebra, OIT, 1989); 304 págs.
- Markham, C.: *The top consultant: Developing your skills for greater effectiveness* (Londres, Kogan Page, 1993); 231 págs.
- Nadler, L. (publicado con la dirección de): *The handbook of human resource development* (Nueva York, Wiley, 1984); 845 págs.
- Phillips, K.; Shaw, P.: *A consultancy approach for trainers* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1989); 166 págs.
- Tracey, W. R. (publicado con la dirección de): *Human resource management and development handbook* (Nueva York, Amacom, 1985); 1550 págs.
- Truell, G. F.: *Coaching and counselling: Key skills for managers* (Buffalo, Nueva York, PAT Publications, 1981); 77 págs.

Capítulo 34. Preparación para el futuro

- APO: *Consulting skills in Asian context* (Tokio, Organización Asiática de Productividad, 1991); 188 págs.
- Banco Mundial: *The consulting profession in developing countries*, World Bank Discussion Paper (Washington, DC, 1992); 85 págs.
- GATT: *GATS: The general agreement en trade in services and related instruments* (Ginebra, Acuerdo General sobre Tarifas Aduaneras y Comercio, 1994); 55 págs.
- Management consulting 1990: The state of the profession* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1990); 127 págs.

Apéndices

Apéndice 1 (sobre la elección y utilización de consultores)

- ACME: *How to select and use management consultants* (Nueva York, 1987); 33 págs.
- Bennett, R.: *Choosing and using management consultants* (Londres, Kogan Page, 1990); 301 págs.
- Cannon, J. T.: *No miracles for hire: How to get real value from your consultant* (Nueva York, American Management Association, 1990); 287 págs.
- Easton, T. A.; Conant, R. W.: *Using consultants: A consumers guide for managers* (Chicago, Illinois, Probus Publishing, 1985); 200 págs.
- EIU: *Choosing and using a management consultant* (Londres, 1993); 322 págs.
- : *Executive search in Europe: Choosing and using a headhunter* (Londres, 1993); 290 págs.
- Fuchs, J. H.: *Making the most of management consulting services* (Nueva York, Amacom, 1975); 214 págs.
- Golightly, H. O.: *Consultants: Selecting, using and evaluating business consultants* (Danbury, Connecticut, Watts, Franklin, 1985); 256 págs.
- Holtz, H.: *Utilising consultants successfully: A guide for management in business, government, the arts and professions* (Westport, Connecticut, Quorum Books, 1985); 221 págs.
- : *Choosing and using a consultant: A managers guide to consulting services* (Nueva York, Wiley, 1989); 208 págs.
- Kubr, M.: *Cómo seleccionar y trabajar con consultores. Guía para el cliente* (Ginebra, OIT, 1996); 233 págs.
- McGonagle, J. J. Jr.: *Managing the consultant: A corporate guide* (Radnor, Pennsylvania, Chilton, 1981); 210 págs.
- Shenson, H. L.: *How to select and manage consultants: A guide to getting what you pay for* (Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1990); 241 págs.
- Taylor, A. R.: *How to select and use an executive search firm* (Nueva York, McGraw-Hill, 1984); 173 págs.
- Transport and General Workers Union: *Management consultants: Friends or enemies?* (Londres, 1983); 30 págs.
- Ucko, T. J.: *Selecting and working with consultants: A guide for clients* (Los Altos, California, 1990); 76 págs.

Apéndices 9 y 10 (sobre comunicación y redacción de informes)

- Alexander Hamilton Institute: *Executive's guide to effective writing* (Nueva York, 1980); 109 págs.

- Axtell, R. E.: *Do's and taboos of public speaking: How to get those butterflies flying in formation* (Nueva York, Wiley, 1992); 200 págs.
- : (publicado con la dirección de): *Do's and taboos around the world: A guide to international behaviour* (Nueva York, Wiley, 2.ª edición, 1990); 200 págs.
- Calero, H.; Oskam, B.: *Negotiate for what you want: Talking your way to success in business, community affairs and personal encounters* (Wellingborough, Northamptonshire, Thorsons Publishers, 1988); 333 págs.
- Casse, P.: *The one-hour negotiator* (Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992); 117 págs.
- Gowers, E.: *The complete plain words* (Londres, HMSO, 3.ª edición (revisada), 1986); 288 págs.
- Gunning, R.: *The technique of clear writing* (Nueva York, McGraw-Hill, 1968).
- Holcombe, M. W.; Stein, J. K.: *Presentations for decision makers* (Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 2.ª edición, 1990); 222 págs.
- Honey, P.: *Face to face: A practical guide to interactive skills* (Londres, Institute of Personnel Management, 1976); 150 págs.
- Kennedy, G.: *Everything is negotiable* (Londres, Business Books, edición revisada, 1989); 284 págs.
- Leech, T.: *How to prepare, stage, and deliver winning presentations* (Nueva York, Amacom, 1985); 417 págs.
- Munter, M.: *Guide to managerial communication* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982); 170 págs.
- Nierenberg, G. I.: *The art of negotiating* (Nueva York, Pocket Books, 1984); 254 págs.
- Poe, R. W.: *The McGraw-Hill guide to effective business reports* (Nueva York, McGraw-Hill, 1982); 209 págs.
- Schneider, A. E., y cols.: *Organizational communications* (Nueva York, McGraw-Hill, 1975); 367 págs.
- Simpkin, R.; Jones, R.: *Business and the language barrier* (Londres, Business Books, 1976); 291 págs.
- Strunk, W.: *The elements of style* (Nueva York, Macmillan, 1959); 70 págs.
- Sussams, J. E.: *How to write effective reports* (Aldershot, Hampshire, Gower, 1983); 109 págs.
- Swets, P. W.: *The art of talking so that people will listen* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1983).
- Yager, J.: *Business protocol: How to survive and succeed in business* (Nueva York, Wiley, 1991); 246 págs.
- Zinsser, W.: *On writing well: An informal guide to writing non-fiction* (Nueva York, Harper and Row, 1980); 187 págs.

Publicaciones periódicas

- Consult* (Londres, Institute of Management Consultants).
- Consultants News* (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications).
- Consultation* (Nueva York, Human Sciences Press).

La consultoría de empresas

Consulting (Suresnes, Francia, M. M. Editions).

Journal of Management Consulting (Milwaukee, Wisconsin, Journal of Management Consulting).

Management Consultancy (Londres, VNU Business Publications).

Management Consultant International (Dublín, Lafferty Publications).

Management Consultants News (Chorleywood, Hertfordshire, Prime Marketing Publications).

Directorios

Consultants and Consulting Organizations Directory 1990, 2 vols. (Detroit, Michigan, Gale Research, 10.^a edición, 1989).

Directory of Executive Recruiters 1992 (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1992); 822 págs.

Directory of Key Executive Search Firms in Europe (Ginebra, Consultex, 1992); 43 págs.

Directory of Management Consultants (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1993); 840 págs.

Directory of Management Consultants in the UK 1991 (Londres, Task Force Pro Libra, 1991); 497 págs.

Directory of Outplacement Firms 1995-96 (Fitzwilliam, New Hampshire, Kennedy Publications, 1994).

EIU: *Executive search in Europe: Choosing and using a headhunter* (Londres, 1993); 290 págs.

European Consultants Directory (Detroit, Michigan, Gale Research Co., 1992).

European Directory of Management Consultants 1995 (Londres, A.P. Information Services, 1995).

FEACO directory (Bruselas, European Federation of Management Consulting Associations, 1991).

Le guide professionnel des sociétés de conseil (Suresnes, Francia, M.M. Editions, 7.^a edición, 1996).

Bibliografías

ACME 1988 annotated bibliography of selected resource materials (Nueva York, Association of Management Consulting Firms, 1988); 84 págs.

Estudios regionales y nacionales

(ALPHA Publications, Beaconsfield, Buckinghamshire, Reino Unido)

Management consultancy services in Japan (1989).

Management consultancy services in the USA (1990).

Management consultancy services in Western Europe (1994).

INDICE ALFABETICO

- Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (ALC) 306, 403
- Acuerdo verbal 182-184
- Acumulación de pedidos, en la consultoría 621
- Administración por objetivos 343, 508, 516, 579, 808-809
- Adquisiciones 293, 313-315
- África 400
francófona 119
- América del Norte 126, 321, 371, 395, 406-407
tendencia consultiva 806, 808
véase también Canadá, Estados Unidos
- Análisis causal 218-219, 220
- Análisis de relaciones 308-309
- Análisis de sensibilidad 317-318
- Análisis del campo de fuerzas 219
- Aprendizaje por la acción 108, 449
- Arbitraje 859
- Artículos, escritos por consultores 600
- Asia 36, 126, 395, 514, 738
- Asociación 710-711, 761
remuneración del asociado 767-769
- Asociación de Empresas de Consultoría (ACME) 143, 554, 703-705
- Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) 403
- Asociaciones de consultores
lista de 825-830
papeles 141-144
- Auditoría
papel en la comercialización 615-616
relacionado con la consultoría 43, 52
- Australia 371
- Austria 148
- Autoayuda, grupos de 449
- Autodiagnóstico
por la empresa cliente 172
por los consultores 583
- Banco de Pagos Internacionales 325
- Beneficios
en la consultoría 8, 552-557
modelo 554, 703
- Beneficios para el cliente
descripción en las propuestas 175
enfoque de la comercialización 592-594
evaluación de 269-271
- Bibliografía para consultores 917-948
- Cajeros automáticos 413
- Calidad, de la consultoría 152-154, 549, 673-691
certificado de 598, 686-691
círculos de 354
control de la 399
del proyecto 190
garantía 673-691
gestión de la 673-691
manual sobre la 687-689
- Cambios radicales de la empresa 294-296
relacionado con la consultoría 18-19, 54-55
- Cambios, en la consultoría 14, 18, 38, 79-114, 128-129, 508, 515-516, 579, 808-809

La consultoría de empresas

- agentes del 14, 93
- aplicación de 14, 79-114
- apoyo para 95-98
- control del proceso 14, 18, 91-98
- de la organización 18, 38, 81, 570
- del medio ambiente 80
- dispositivos estructurales 99-114
- en las personas 81-84
- impuestos 88-89
- índole del 79-87
- negociación de 91
- no planificado 87
- objeciones al 85-87, 98, 525
- participativos 88-91
- planificado 87
- técnicas de intervención 99-114
- Camino real (mejoramiento de la productividad) 533-536
- Canadá 146, 148, 344, 465, 472, 479
- Características personales, de los consultores 753-757, 758
- Carga de trabajo futura, en la consultoría 621-622
- Carrera, en las empresas consultivas 761-766
 - categoría y función 761-762
 - consultor independiente 765
- Caso práctico 861-863, 875-891, 893-899
- Certificación, de consultores 145-148, 686-691, 801
- Cliente
 - base, en los servicios de consultoría 574-576
 - capitación y perfeccionamiento 18-19, 252-254
 - categorías de 63
 - expectativas y papeles 58-60, 161, 177-178
 - factores psicológicos 161, 594-597
 - información sobre 623
 - intereses del 136-138
 - relación consultor-cliente 20, 57-77, 548, 593, 821
 - sistema del 62-64, 71-75
- Clínicas de empresa 449
- Cobro de honorarios 645-647
 - cuentas incobrables 647
 - período de cobro 646
- Códigos de conducta 144
 - ejemplos 831-840
- Colaboración con otros consultores 578-580
- Comercialización de los servicios de consultoría 591-624
 - auditoría de la 618-619
 - con antiguos clientes 617
 - con clientes existentes 615-617
 - directa 611-617
 - en el sector público 482
 - enfoque de 592-597
 - estrategia de 563-590
 - indirecta 597-611
 - lista de verificación 847-848
 - organización de 718-720
 - planificación de 621-622
 - principios de 591-597
 - técnicas de 597-617
- Comercialización, consultoría en 331-346
 - actividades 338-342
 - canales de distribución 340-341
 - embalaje 341-342
 - estrategia 334-336
 - física 344-345
 - gestión de ventas 338-339
 - internacional 343-344
 - lista de verificación 847-848
 - relaciones públicas 345-346
 - venta al por menor 336-338
- Comisiones, pagadas por el consultor 139-140
- Compañías suministradoras de programas 421
- Compañías suministradoras de sistemas 421
- Comparaciones 168, 219, 523, 525, 698-699
- Competencia, en la consultoría 34, 51-52, 557-559, 586, 812
- Compromisos en divisas 324-329
- Computadoras
 - véase Tecnología de la información
- Computadoras personales (CP) 412-413
- Computarización del usuario final 412-413
- Comunicación de información
 - al cliente durante la fase de diagnóstico 224-226
 - como sistema de cambio 106-107, 882-885
 - sobre resultados de la implementación 260
- Comunicación, en la consultoría
 - informes redactados 909-915
 - interpersonal 901-907

- Conflictos
 - control de 99-100
 - en los intereses del cliente 136-138
- Confrontación 100, 105-106
- Consejo de administración 728
- Constitución de equipos 105
- Consultores
 - abogados 52, 494
 - competencia 597-598, 775-780
 - cómo utilizar 14-20, 817-824
 - empresas de contabilidad 493-494
 - en la tecnología de la información 419-422
 - especialistas 40-42
 - externos 48
 - generalistas 40-42
 - ingenieros 53
 - internos 45-49, 480
 - papeles 64-67
 - servicios sectoriales 39
- Consultores independientes 43-44
 - capacitación y perfeccionamiento propio 799-800
 - desarrollo de la carrera 765-766
 - en el sector de la tecnología de la información 422
 - esfuerzo de comercialización 621-622
 - gestión de la calidad 686
 - honorarios 629
 - instalaciones de oficina 727
 - necesidades de tecnología de la información 746-748
 - participación en la aplicación 249
- Consultoría
 - campo de servicios prestados 36-40
 - características generales 3-29
 - como actividad empresarial 7-8, 552-559, 564
 - como actividad profesional XX, 4, 546-552, 564, 810-813
 - como concepto XX
 - definición, 3, 8
 - descriptivo detallado 57-114, 157-303
 - elementos fundamentales 20-29
 - funciones 64-71
 - historia 31-36
 - objetivos generales 9-14, 191-192
 - perspectiva geográfica 804-810
 - relacionada con el cambio 79-114
 - servicio temporal 7
 - tendencia actual y futura 31-56, 803-813
 - y capacitación 13-14, 18-19, 54-55
- Contabilidad, empresas de 34, 52, 305, 493
- Contabilidad, en la consultoría 703, 706-707, 735
- Contactos en frío 611-612
- Contestación a las solicitudes de información 608
- Contratación de consultores 757-761
- Contrato de consultoría 28
 - cálculo de costos 640-643
 - comercialización 611-614
 - control de costos y presupuestos 665-666
 - control del progreso 658-665
 - estructuración y programación 649-654
 - evaluación 272-273
 - gestión del cometido 560-562, 649-671, 680-684
 - jefes 650
 - planificación 174-178
 - preparación 655-658
 - registros e informes 666-669
 - supervisores 650
 - terminación del cometido 669-671
 - terminación del cometido, estrategia 174-178
- Contrato de servicios (acuerdos de iguala) 28, 275
 - anticipo sobre los honorarios 637
 - de especialista 28
- Contratos repetidos 615
- Correo electrónico 413, 738
- Correo vocal 740
 - al cliente 140, 639
- Cuentas incobrables 547
- Cuestionarios 206-207
- Cultura, y la consultoría 115-129
- Datos
 - análisis causal 218-219
 - clasificación 215-217
 - comparación 219-220
 - confidenciales 15, 138-139, 378-379
 - contenido de 198-199
 - fuentes de 202-213
 - organización y tabulación de 201-202
 - plan para la recopilación de 197-198
 - recuperación de 203
 - síntesis 223-224

La consultoría de empresas

- Desarrollo de la organización,
técnicas 105-107, 391
- Desarrollo social, consultoría en 129
- Diagnóstico preliminar de problemas 164-172
- Diagnóstico, en la consultoría 16-17, 26, 187-228
 - estudio de 284-285
 - información al cliente 224-227
 - marco conceptual 187-190
 - modalidades 783-797, 799-801
 - preliminar 164-172
 - y la consultoría 115-129
- Dirección de producción, consultoría en 347-372
 - ahorro de energía 368-369
 - calidad 369-370
 - control de existencias 362-364
 - disposición 360-362
 - examen del método 366-368
 - lista de verificación 848-850
 - mantenimiento 368
 - opciones relacionadas con la producción 350-351
 - planificación 365-366
 - proceso de fabricación 360-362
 - utilización de materiales 362
- Dirección superior 546, 552, 728-729
- Documentación, en empresas de consultor 622-624, 721, 724, 736-743

- Elección de consultores 422-423, 495-496, 598, 817-824
- Embalaje 341-342
- Empresario 438-439, 448-449
 - en el sector no estructurado 451-464
 - en la consultoría 557-558
 - promotores internos 303
- Empresas comerciales, consultoría en 342-343
- Empresas multinacionales 403-404
- Equipo de puntos de venta electrónicos 413
- Equipos para realizar tareas 102-103
- Estados financieros de empresas consultivas 707
- Estados Unidos 33, 36, 146, 149, 152, 284, 295, 299, 312, 324, 325, 330, 337, 341, 344, 382, 446, 514, 592, 629, 635, 706, 738, 767

- Estilo
 - de consultoría 57-77
 - de dirección 115-130, 299-302
- Estrategia de la organización de consultoría 563-590
 - auditoría 584
 - crecimiento 557, 576-579
 - innovación con respecto al producto 571-573
 - internacionalización 579-580
 - margen competitivo 565-566
 - procedimiento de la gestión 582-590
 - servicios y productos 567-574
- Estructuras y sistemas
 - de adopción de decisiones 297-298
 - de información para la gestión 297-298
 - de la organización 298-299
 - en la consultoría 17, 296-299, 318-321, 409-424, 569
- Estudio gerencial (diagnóstico de problemas) 164-172
 - esbozo de 164-168, 841-854
- Estudios de la actitud 210-211
 - papeles 141-144
- Ética
 - en la consultoría 5, 134-148
- Europa 36, 126, 321, 371, 385, 395, 396, 406, 407, 514, 738
 - central y oriental 35, 80, 400, 487, 491, 496, 498, 505, 508, 516, 579, 808-809
 - en la comercialización de la consultoría 592-594
 - occidental 321, 325
 - tendencia del mercado de consultoría 807-809
- Evaluación financiera 307-309, 845-846
 - al cliente durante la fase de diagnóstico 224-226
 - análisis de relaciones 308-309, 845-846
- Experto consultor 64-71

- Fabricante del equipo originario 350
- Fabricantes de computadoras 421-422
- Factores ambientales 80-81, 441-444, 586-588
 - lista de verificación 843-845
- Facturación a los clientes 645-647
- Federación Europea de Asociaciones de Consultoría de Empresas (FEACO) 143
 - códigos de conducta 144, 635, 831-833
- Filipinas 463

- Flujo de efectivo actualizado 317
- Flujo de trabajo, programas sobre 739-740
- Formación
 como técnica para el cambio 107
 del personal del cliente 18, 253, 655
 organización de 720
 para la comercialización 603-604
 relacionada con la consultoría 18-19, 54-55
- Francia 33, 119, 148, 491
- Franquicia 341
- Fusiones 293-294, 313-316
- Gestión de la calidad total 283, 348, 354, 369, 515
- Gestión de la consultoría 545-749
 administración del cometido asignado 649-671
 comercialización de servicios 591-624
 control operacional y financiero 693-708
 dirección superior 546-547, 552, 728-729
 estrategia 563-590
 estructuración 709-729
 garantía de calidad 673-691
 planteamiento conceptual 545-562
 tecnología de la información 731-749
- Gestión financiera, consultoría en 305-330
 adquisiciones 313-316
 análisis de inversiones de capital 316-318
 análisis de relaciones 308-309, 845-846
 capital circulante 309-311
 cobertura 326-329
 compromisos en divisas 324-328
 control presupuestario 318-321
 estructura del capital 311-313
 fondos adeudados 312-313
 fusiones 313-316
 liquidez 309
 mercados financieros 311-313, 323-330
 operaciones en situación de inflación 321-323
 operaciones transfronterizas 323-330
 sistemas de contabilidad 308-309, 318-321
- Grupos provisionales 102-103
- Hojas de datos 413
- Información visual 413
- Informes, en la consultoría
 diagnóstico (propuesta) 178-181
 finales 25, 27, 275-278, 856
 internos 278
 redacción de 909-915
 sobre el progreso del cometido 226-227, 242-245, 669, 856
- Instalaciones de oficina
 de la empresa de consultoría 726-727
 del consultor independiente 727
- Instituciones de formación de personal de dirección, servicios de consultoría 44
- Instituto de Consultores de Empresa (Reino Unido) 46, 146, 688
 código de conducta 144, 833-840
- Institutos de consultores
véase Asociaciones de consultores
- Instrucción y asesoramiento, para facilitar el cambio 107
- Instrumentos estandarizados 447-448
- Intercambio electrónico de datos 413
- Internacionalización, en la consultoría 579-580
- Investigación
 estrategia 573-605
 relacionada con la consultoría 4-5, 55-56
- Investigación y desarrollo
 lista de verificación 850-851
- Jefe del equipo, en la consultoría 650-651
- Libros, escritos por consultores 600
- Mandato 173-174
- Mantenimiento productivo total 368
- McKinsey, James 33, 591
- Mejoramiento de la productividad
 breve historia 513-516
 consultoría relativa al 513-542
 lista de verificación 853-854
 medición y análisis 516-527
 programas (PMP) 528-542
- Mercado
 actual 35-36
 de eurobonos 329

La consultoría de empresas

- de eurodivisas 329-330
- futuro 583-586, 803-810
- información sobre 622-624
- segmentación del 574-576, 585-586
- Modalidades, de consultoría 64-71
 - véase también* Estilo de consultoría
- Movilidad del personal, en la consultoría 765

- Negociación colectiva, en la consultoría 398
- Nombre, del consultor 610
- Normas de tiempo predeterminadas (NTP) 367
- Notificación del cometido 666-667

- Objetivos, de consultoría 9-14, 191, 541
 - del proyecto 190
 - lista de verificación 845
 - prioritario 22-23, 191
 - y la consultoría 115-129
- Ocho Grandes 34-35, 577
- Ofertas competitivas 478-480
- Organización Asiática de Productividad 514
- Organización científica 31-32, 513-514
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) 312
 - países 32
- Organización McKinsey 284
- Organización, de la empresa de consultoría 709-729
 - de apoyo administrativo 722-723
 - de biblioteca y documentación 724-726
 - de la comercialización 718-720
 - de actividades internacionales 721-722
 - personal esencial operativo 713-718
 - unidades funcionales 714
 - unidades geográficas 714-715
 - unidades sectoriales 714

- PA (Reino Unido) 34
- Países Bajos 465, 686
- Países en desarrollo 371, 505
 - consultoría en el sector público 486-487
 - tendencia de consultoría en 810

- Participación del cliente XXI, 57-77, 88-91, 169, 821-822
- Pequeña empresa, consultoría en la 425-449
 - caso práctico 861-873
 - ciclo vital 432-438
 - empresas familiares 439-440
 - inicial 438-439
 - políticas sectoriales 441-446
 - por los consultores 583
 - problemas especiales 427-429
 - servicios de extensión 440-441
- Perfeccionamiento, de consultores 773-802
 - capacitación complementaria 794-797
 - capacitación inicial 780-791
 - cursos de capacitación 784-785, 794-795
 - modalidades 783-797, 799-801
 - temas tratados 774-780
- PERT 365
- «PEST», análisis sistemático 291
- Plan de trabajo operativo 693-694
- Plan Marshall 514
- Planteamientos de ruptura 23, 191, 237, 238
- Políticas de ajuste estructural 443
- Pólizas de seguro, de los consultores 151
- Preparativos, en la consultoría 24-25, 157-185
- Prestaciones sociales 386
- Presupuesto operativo 694-695
- Privatización
 - consultoría con posterioridad a la 510-511, 809
 - consultoría sobre 471, 491-511
 - estrategia 497-501, 503
- Problemas
 - características 11-13, 191-194
 - definición 59, 164-172
 - diagnóstico profundo de 191-196
 - solución de 11-13, 22-23, 109, 570
 - tenencia 193
- Profesión 49, 131-133
 - gestión de 546-547
- Profesional
 - asociación 141-145
 - código 144, 831-840
 - cultura 120, 551-552
 - desarrollo, de consultores 134-135, 144-145, 773-802

- enfoque 72, 134-141
- ética 5, 131-154, 810-813
- imagen (reputación) del consultor 484, 581-582, 602
- integridad 72, 597-598, 755
- normas 132, 134-141, 144, 152-153, 550-552
- personal consultivo 550-551
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 514
- Propietario único 709-710
- Propuesta presentada al cliente 178-181
 - evaluación de 181
 - negociación de 181
 - presentación de 180, 242-245
- Proyectos piloto 104
- Puntos de referencia 109, 110-111, 448-449, 523-525

- Recurrir a consultores
 - preocupaciones de clientes 57-59, 160-162, 428-429, 594-597
- Redes 578, 800-801
- Referencias 599, 612
- Registro de tiempos 734-735
- Registro de tiempo de los consultores 666-668
- Reino Unido 33, 36, 46, 146, 152, 312, 324, 327, 416, 465, 472, 491, 675, 686
- Remodelación 109, 112-113, 296, 352-353, 471-472, 538-542
- Remuneración
 - de consultores 766-768, 769
 - del asociado 767-770
 - en las organizaciones del cliente 383-387
- Repertorios, de consultores 608
- Responsabilidad, del consultor 149-154
 - lista de verificación 850-851
- Retirada del consultor 266-268
- Reuniones
 - como instrumentos de evaluación 273
 - como técnica de cambio 103-104
 - de información 226-227
 - iniciales, con el cliente 159-162
 - para recopilación de datos 210
 - para presentar la propuesta 180, 243-244, 906-907
- Reuniones para suscitar ideas 234-235

- Sector público, consultoría en el 465-489
- Seguimiento 274-275
- Seis Grandes 35, 43, 577
- Seis sombreros pensantes, los 236
- Servicios
 - facturables 625-626
 - prestados gratuitamente a clientes 626-627
 - públicos 485-486
- Sexta Ley de Determinación de los Precios 640
- «Siete-S», las 284
- Sinéctica 235
- Singapur 446
- Síntesis 223-224
- Sistemas
 - de fabricación flexibles 350
 - de información para la gestión 297-298, 409-424
 - véase* Estructuras y sistemas de dirección 115-130, 299-302
- Subcontratistas, empleo de 858
- Suecia 371, 472, 491
- Suiza 325, 328-329
- Suministradores no tradicionales de servicios de consultoría 45, 419-422, 462-464

- Talleres de trabajo
 - de aprendizaje mediante la acción 449
 - diagnóstico 171-172
 - para el personal de dirección 603-604
- Tamaño de la empresa consultiva 35-36, 576
- Taylor, F.W. 31, 514
- Telecomunicaciones 413
- Teneduría de libros 308
- Terminación, del proceso de consultoría 27, 265-278, 858-859
- Terminología XXII-XXIII
- Transferencia de prácticas de gestión 127-128
- Tratamiento de textos 737, 914-915
- Turquía 465

- Unión Soviética, la ex 321
- Utilización de materiales 362

La consultoría de empresas

Valor

al cliente 140, 639
facturación en función del 639-640

Valor actual neto 317

Valoración 52, 314-315, 437, 501-503

Ventaja competitiva

del cliente 288-290
del consultor 565-566

Vigilancia del rendimiento 697-703

ratios operativas 699-705

remuneración del asociado 767-769

Vuelta atrás 261

esbozo de 164-168, 841-854

papel en la comercialización 615-616

ZEN-NOH-REN (Japón) 143