

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: GUÍA PRÁCTICA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN SU ROL COMO CONSULTOR EXTERNO”

Autora: Castelli Virginia Luz
DNI: 38.020.107
N° Registro: 32578
Director: Barovero Luis Alberto
Año: 2019



Índice

Introducción.....	1
Objeto de estudio	1
Alcance	1
Fundamentación e Importancia.....	1
Objetivos.....	3
Tres elementos claves del objeto de estudio.....	4
Aspectos generales del ejercicio profesional de Licenciado en Administración.....	7
Cualidades de un consultor	7
Requisitos.....	8
Regulación de la profesión en la Provincia de Córdoba: el CPCE.....	9
El Diagnóstico Organizacional.....	11
El diagnóstico	11
Antecedentes históricos	11
El diagnóstico organizacional.....	13
Perspectivas del diagnóstico organizacional.....	15
Modelos de análisis.....	16
El diseño de un modelo propio	18
La Consultoría Externa.....	25
Definición de consultoría.....	25
Reseña histórica	26
Características	29
Demanda de asesoría	31
Demandas de las empresas según la situación del entorno.....	32
Razones para contratar un consultor externo	35
Tipos de organizaciones de consultoría	37
El Proyecto de Consultoría.....	39
Definición	39
Etapas.....	39
I. Entrevista inicial	40
II. Propuesta de trabajo y firma del contrato.....	43
III. Relevamiento de información	51

IV. Análisis de problemas	56
V. Elaboración y Presentación de propuestas de acción.....	69
VI. Implementación y seguimiento de propuestas	74
La Ética en el desarrollo profesional	75
La Ética.....	75
Código de Ética.....	76
Código de Ética del CPCE de Córdoba	76
Normas Generales de Auditoría.....	81
Conclusión.....	83
Anexo	85
Bibliografía.....	88

Introducción

Objeto de estudio

En el marco de la finalización de la carrera de grado: Licenciatura en Administración, se desarrolla el presente trabajo que tiene como objeto de estudio el diagnóstico organizacional como pieza clave del proceso que lleva a cabo el Licenciado en administración al desarrollar proyectos de consultoría externa.

Alcance

Se pretende explicar el proceso que involucran los proyectos de consultoría, analizar las cuestiones formales y éticas en la relación consultor-empresa-sociedad y, principalmente, dar a conocer herramientas útiles para lograr un diagnóstico eficaz y lo más acertado posible. Así, el Licenciado en Administración, encontrará en este trabajo una guía práctica que le ayudará en el desarrollo de sus propios proyectos.

Fundamentación e Importancia

El entorno competitivo y dinámico en el que operan las diversas organizaciones en la actualidad, hace indispensable la continua evolución y adaptación de las mismas para no quedar fuera de competencia.

Muchas son las empresas que no cuentan con un plan estratégico, que no logran por sí mismas resolver sus problemas de raíz, que viven “apagando incendios” en lugar de adoptar soluciones integrales y definitivas, y terminan por entrar en desajuste con el mercado y desaprovechando las oportunidades que se les presentan.

Además, la desfavorable situación económica por la que atraviesa el país hace imprescindible que las empresas actúen con estrategias bien definidas para lograr el máximo de rentabilidad posible y poder mantenerse en pie. Esto se da en algunas organizaciones, quizá las de mayor tamaño, pero lo cierto es que muchas simplemente toman decisiones sobre la marcha, sin prestar atención a las verdaderas consecuencias que, en algunos casos, son irreversibles.

Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas resulta muy difícil, por sus costos, contar con un departamento de consultoría interno, pero sí está dentro de sus posibilidades contratar temporalmente los servicios de un consultor externo, es decir, acudir a la externalización del servicio.

Aun así, actualmente existen dos grandes problemas que suelen interferir en dicha contratación y, por lo tanto, en la difusión de la importancia de la consultoría externa. Por un lado, las facultades del licenciado en administración aun no son bien conocidas por toda la población y, por otro, en muchos casos son desarrolladas de manera incorrecta por personas que no tienen la formación necesaria.

La consultoría externa es un servicio independiente cuyo objetivo es analizar la situación de la empresa, diagnosticar sus problemas o aspectos susceptibles de mejora y diseñar soluciones que dejen a la misma en una mejor situación.

El diagnóstico organizacional es imprescindible para los proyectos de consultoría debido a que es el único camino para conocer a la organización de manera sistemática y realizar un análisis integral de la misma. Es importante destacar que el diagnóstico constituye la base de la consultoría y, por lo tanto, condiciona sus resultados.

Rodríguez Mansilla (2016) define el diagnóstico organizacional como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

A modo de resumen, el proceso de consultoría se extiende desde el primer contacto con la organización y la firma de un contrato, sigue con el relevamiento de la información pertinente, luego con la etapa de análisis de información y diagnóstico de problemas, que será determinante de los resultados ya que, un adecuado diagnóstico basado en información cierta y oportuna, conduce al diseño de soluciones acertadas. El último paso generalmente es la presentación de propuestas, pero en algunas ocasiones el proyecto puede continuar con la coordinación y seguimiento de la implementación de las mismas, según lo acordado con el cliente.

Por otra parte, un aspecto muy importante en la consultoría externa es la relación con el cliente/organización. Si la relación no es debidamente entendida por ambas partes, por más bueno que sea el trabajo del profesional, el resultado no será el

esperado. Por este motivo existen ciertas cuestiones formales necesarias al momento de establecer una relación de este tipo, que le brindan seriedad y confianza, razón por la cual se desarrollarán dichas formalidades para que sean tomadas en cuenta por el profesional.

Igual de importante para lograr confianza y generar nuevos clientes es el comportamiento ético. Trabajar con una base sólida de valores y conductas éticas le ofrece al profesional buena reputación, mejores resultados y más clientes dispuestos a contratar sus servicios. Razón por la cual, este tema es otro de los puntos a desarrollar en este trabajo.

Objetivos

Los objetivos establecidos para este trabajo son:

- **Objetivo general:**

Diseñar una guía práctica de diagnóstico organizacional para el Licenciado en Administración en su rol de consultor externo de organizaciones.

- **Objetivos específicos:**

1. Explicar el proceso que implica un proyecto de consultoría externa.
2. Definir el diagnóstico organizacional y fundamentar respecto de su importancia.
3. Exponer y explicar las principales herramientas de diagnóstico organizacional.
4. Detallar las formalidades y las cuestiones éticas necesarias en la relación consultor-organización.

Tres elementos claves del objeto de estudio

Antes de adentrarnos en el desarrollo de este trabajo, considero de importancia destacar los pilares del mismo y recordar algunos conceptos que faciliten su comprensión.

Tres elementos claves forman parte del objeto de estudio: el profesional Licenciado en Administración, la Consultoría Externa y el Diagnóstico Organizacional.

Según la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, el Licenciado en Administración es un profesional que posee una formación que le permite administrar entidades privadas o públicas mediante un enfoque global de sus problemas, con habilidades específicas de organización, dirección y evaluación de alternativas. También establece, basándose en la ley de incumbencias del profesional de ciencias económicas, Ley N° 20488, las siguientes facultades del Licenciado en Administración:

- Asesoramiento y asistencia técnica para las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización y control.
- La elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de: Producción, Comercialización, Administración, Finanzas y Administración de personal.
- La definición, diseño y corrección de las estructuras y funciones de la organización.
- La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el análisis de información gerencial.
- El diseño de sistemas de remuneración, comunicación interna, y otros aspectos vinculados a los recursos humanos de la empresa.
- La formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- La actuación judicial como perito en actividades enunciadas anteriormente.
- La administración de intervenciones judiciales.
- El diseño y la organización de operaciones de comercio exterior.
- La dirección de procesos de liquidación de sociedades y asociaciones.

- La intervención de toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias.

Es posible observar, que el campo de acción del Licenciado es amplio y que dentro de estas facultades se encuentra el asesoramiento. Asesorar significa aconsejar, brindar información sobre una materia de la que se tienen especiales conocimientos.

La carrera universitaria le brinda a dicho profesional los conocimientos especializados en administración de organizaciones y le enseña a desarrollar capacidades relacionadas con el análisis, el diagnóstico, la adaptación, el trabajo en equipo, la responsabilidad social y el comportamiento ético, que, en conjunto con las habilidades personales e innatas con que cuenta el profesional, definen su capacidad para asesorar y la calidad del servicio que es capaz de ofrecer.

A partir de la lectura y síntesis de las definiciones que diversos autores le han otorgado, se puede definir a la Administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para el logro de los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente.

A lo largo de esta simple definición se encuentran una gran cantidad de aspectos en los que el Licenciado es capaz de ayudar a las organizaciones a través de su trabajo, porque conoce y posee las herramientas necesarias para hacerlo.

Ahora bien, ¿Quiénes necesitan el asesoramiento de un Licenciado en Administración? ¿A quiénes aconseja el consultor? El Licenciado consultor puede asesorar a cualquier tipo de organización.

Una organización es un sistema conformado por personas y otros recursos y diseñado para alcanzar determinadas metas y fines. Es importante no olvidar que no sólo son organizaciones las empresas, también lo son las universidades, hospitales, municipios, ONG, clubes, etc. sólo que sus fines son diferentes.

Teniendo en cuenta esto último, pueden necesitar, demandar y recibir asesoramiento tanto organizaciones privadas como públicas, con fines de lucro o sin fines de lucro, y éste puede ser interno, cuando el asesor forma parte de la organización, o externo cuando el profesional es contratado por la organización para realizar un proyecto de consultoría.

Esta última alternativa constituye una interesante oportunidad laboral para el Licenciado en Administración: la consultoría externa de organizaciones, que es otro de los elementos clave del objeto de estudio.

La consultoría externa es un servicio independiente que puede ser desempeñado de manera individual por un Licenciado en administración o en conjunto con un equipo multidisciplinario. Su objetivo es analizar la situación de la empresa, diagnosticar sus problemas o puntos de mejora y diseñar soluciones que dejen a la misma en una mejor situación. Este análisis puede abarcar desde un problema, cuestión, área muy específicos hasta cuestiones que involucran a toda la estructura de la organización, aunque siempre es un análisis integral. La característica fundamental es la imparcialidad que brinda el trabajo de los consultores externos, característica que no estaría presente en ninguna persona dentro de la empresa.

Cada vez que el consultor desarrolla un proyecto de consultoría para una organización, debe llevar adelante un proceso fundamental que es el diagnóstico organizacional, que constituye el tercer elemento del objeto de estudio de este trabajo.

Rodríguez Mansilla (2016) define el Diagnóstico Organizacional como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

De acuerdo con esta definición, un adecuado diagnóstico, en conjunto con una correcta aceptación e implementación por parte de la organización de las propuestas, le permite realizar los cambios necesarios para ubicarse en una mejor posición y, de esta forma, contribuye al desarrollo organizacional.

Aspectos generales del ejercicio profesional de Licenciado en Administración

Cualidades de un consultor

La Oficina Internacional del Trabajo (1997) establece que, para dedicarse a la consultoría externa y desempeñarse con éxito, es importante que el profesional cuente con una serie de cualidades que se pueden dividir en dos grandes categorías: las capacidades intelectuales y los atributos personales.

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
2. Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas:
 - Respeto y tolerancia hacia los demás
 - 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, 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

Claro está que sólo una persona muy madura y capaz poseerá estas cualidades en su totalidad. El profesional puede contar con algunas de ellas de forma innata y/o gracias a la formación recibida pero debe intentar desarrollarlas y reforzarlas permanentemente para mejorar continuamente.

Requisitos

Como se mencionó con anterioridad, la consultoría externa es una de las posibilidades con que cuenta el Licenciado en Administración en su ejercicio profesional. Para ejercer la profesión es necesario que el mismo, además de poseer el título universitario que avale su profesión, se encuentre matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE). Al respecto, el CPCE de la provincia de Córdoba, en la Resolución 11/90 “Reglamento de Matriculación del CPCE de Córdoba” en su artículo 1º establece:

“Los titulares de diplomas en las distintas carreras en el ámbito de las ciencias económicas, expedido por las universidades nacionales, provinciales o privadas habilitadas al efecto por el Estado Nacional, que desearan ejercer en jurisdicción de este Consejo alguna o algunas de las profesiones, sea en forma dependiente o independiente, se deberán inscribir en las respectivas matrículas que otorga este Consejo Profesional”.

Regulación de la profesión en la Provincia de Córdoba: el CPCE

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba es uno de los 24 Consejos del país agrupados por la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas). Todos ellos representan a los profesionales matriculados de las carreras de Licenciatura en Administración, Contador Público, Licenciatura en Economía y Actuarios.

El Consejo trabaja por la jerarquización de la profesión, su inserción en la comunidad y la puesta a disposición de una amplia gama de servicios para los profesionales y sus familias. Las funciones que el Estado le confiere al Consejo son, entre otras, las siguientes:

- Otorgamiento de la Matrícula Profesional.
- Control Técnico del ejercicio profesional.
- Control del comportamiento ético en el ejercicio profesional.
- Defensa de las incumbencias profesionales.
- Combatir el ejercicio ilegal de la profesión.
- Certificación de firmas.
- Asesoramiento y legalización de dictámenes.
- Asesorar y colaborar con el Estado sobre cuestiones de su competencia.
- Controlar la correcta aplicación de las normas técnicas emitidas por la FACPCE.
- Defensa de los legítimos intereses profesionales.

El CPCE pone a disposición del Licenciado en Administración una serie de modelos prediseñados de Informes y Certificaciones, especifica las condiciones en que deben ser presentados y los certifica dándoles validez ante los organismos que los soliciten. Algunos de estos modelos son:

1. Informe de Lic. en Administración como Coadministrador Judicial.
2. Informe en Materia de Importación, Exportación o Tercerización de bienes y servicios.
3. Informe Especial de Control de Gestión para Consorcios en Propiedad Horizontal.
4. Análisis, Diseño e Implementación de Medios de Procesamiento de Datos,

Sistemas de Información y Control.

5. Informe Sobre Estudio y Evaluación Empresarial.
6. Informe Sobre Evaluación de la Producción, Costos y Políticas de Inventarios.
7. Investigación y Evaluación de Mercado y Comercialización Nacional e Internacional.
8. Informe Sobre la Estructura y Funciones de la Organización.
9. Informe Sobre Métodos y Procedimientos Administrativos.
10. Informe Sobre Presentación de Ofertas en Licitaciones Nacionales e Internacionales de bienes y servicios.
11. Informe Sobre RR. HH., Sistemas de Remuneración y Otros Aspectos Relacionados.
12. Diseño, Análisis e Implementación de Sistemas de Planeamiento, Organización, Dirección y Control.
13. Informe Sobre Factibilidad de Constitución de Empresas, Instituciones y/o Agentes (Clústers).
14. Informe Sobre Dirección y Administración Económica – Financiera.

Es posible acceder a ellos a través de la página web del Consejo, ingresando con un usuario y contraseña que el mismo otorga a cada profesional matriculado para el acceso a sus servicios online.

El Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico

Es posible que al escuchar la palabra “diagnóstico” lo primero que venga a la mente es el diagnóstico médico, entendido como aquel que solicita una persona en su visita a un especialista, con el consecuente tratamiento para el problema detectado.

En este sentido, el diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe interpretar los síntomas del paciente usando sus conocimientos. Entonces, el especialista debe, con la información que le entrega el paciente más las que él mismo obtenga con sus conocimientos, reconocer la información relevante y desechar la no pertinente. El diagnóstico es parte de un proceso en que se adoptarán medidas para la solución de un problema. El especialista es capaz de interpretar las molestias del paciente como indicadores o guías del problema que éste experimenta. En todo este proceso, el médico actúa como un observador que busca evidencias que le permiten afinar su diagnóstico, pero que no influye en lo observado. (Rodríguez Mansilla, 2016)

En resumen, según señala el autor citado, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, se produce en una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado.

Este proceso de diagnóstico y sus características recién mencionadas son muy similares a las del diagnóstico organizacional, la diferencia radica en que el consultante ya no es una persona, sino un sistema social: la organización, y el especialista es un consultor Licenciado en Administración.

Antecedentes históricos

Para comprender los orígenes del diagnóstico organizacional debemos remontarnos hasta los inicios del estudio de la administración como disciplina científica.

La administración científica emerge formalmente en 1900 con los trabajos de Frederick Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción. A esta escuela contribuyen Henry Gantt, con su sistema de tarea y bonificación y sus gráficas de control, y Harrington Emerson, con su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios.

En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, con los aportes de Henry Fayol sobre el análisis de las funciones administrativas y principios. Con base en esta corriente de pensamiento se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles.

En 1935, James Mc Kinsey sienta las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1949, Billy Goetz caracteriza a la auditoría administrativa como la técnica más poderosa para detectar problemas, porque busca descubrir y corregir errores de administración.

Posteriormente, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O’Donnell proponen la autoauditoría, una técnica de control del desempeño total, destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos”.

Aunque el estudio organizacional comienza alrededor de 1911 y la conceptualización sistémica de las organizaciones solo data de la década del sesenta, hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría de sistemas.

Desde el inicio mismo del desarrollo organizacional se utilizó un instrumental basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo.

El desarrollo organizacional ha mantenido una estrecha vinculación con la teoría de sistemas, de donde se desprende que ha experimentado cambios relacionados con la evolución de esta importante corriente teórica.

La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea se gesta en la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetización de la economía. Esta monetización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien e incluso el trabajo y, así, se hizo posible generalizar la motivación, es decir, traducir a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores. Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminirlas y volverlas a crear. (Rodríguez Mansilla, 2016)

De acuerdo con el autor citado, estas mismas posibilidades de creación y recreación deliberada de sistemas organizacionales, conducen a la necesidad de conocer la situación y condiciones en que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad. Es por esta razón que las organizaciones burocráticas, por ejemplo, son estudiadas por Weber (1964) como producto de la racionalización y secularización experimentadas por el mundo occidental. El producto del trabajo de Weber es un modelo ideal: el tipo ideal de burocracia, y los tipos ideales weberianos son herramientas analíticas, cuyo objetivo es contribuir al análisis, a la mejor comprensión de una determinada realidad social. Con esto se puede ver que, ya en los inicios del estudio científico del fenómeno organizacional, la dimensión analítica encuentra un lugar predominante.

El interés científico por el análisis organizacional se debe a que las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana. Luhmann (1984) las considera uno de los tres tipos de sistema social, según Etzioni (1965) son el fenómeno característico de la sociedad moderna. Finalmente, constituyen el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades. (Rodríguez Mansilla, 2016)

El diagnóstico organizacional

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación debido a que están sujetas a permanentes cambios:

En primer lugar, porque están conformadas por seres humanos. La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales que contribuyen a modificar el devenir organizacional. El análisis organizacional debe indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. (Rodríguez Mansilla, 2016)

Además, la organización no es un elemento aislado, funciona en un medio donde hay otras organizaciones, donde ocurren procesos que la obligan a adaptarse, donde tienen lugar hechos y decisiones que pueden afectarla, etc. Este entorno se encuentra en permanente modificación y la organización constantemente debe adaptarse a él. Entonces el diagnóstico organizacional resulta imprescindible para conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización, y para ser capaz de utilizarlos para lograr los objetivos organizacionales.

En definitiva, el diagnóstico de las organizaciones constituye un proceso de análisis que se realiza para evaluar la situación de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Para ello un determinado observador debe intentar explicar las experiencias que tiene de una organización y de su operar. (Rodríguez Mansilla, 2016)

Como resulta imposible conocer en su totalidad el objeto bajo estudio, en este caso, la organización, el observador usa sus esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. Estos esquemas de distinción hacen que, en la observación, se preste atención a aquello que interesa analizar y, de esta manera, resalten los aspectos relevantes de lo observado.

Por otra parte, y según indica el autor citado, ninguna observación agota todas las posibilidades de observación, sino que siempre se trata de una perspectiva y, por lo tanto, hay aspectos que permanecen invisibles para el observador. En toda observación hay un punto ciego que, debido a sus esquemas de distinción, el propio observador no puede ver, pero que puede ser visto por otro observador, el que a su vez, no será capaz de ver su propio punto ciego.

Además, dicho autor señala la importancia de tener en cuenta que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su

situación. Esto quiere decir que las explicaciones que sus miembros dan acerca de la organización forman parte importante del objeto de estudio.

Por todos estos motivos, el autor citado insiste en que es fundamental que el diagnóstico organizacional sea siempre un co-diagnóstico, en que el consultor externo colabore con un consultor interno a la organización.

La descripción que el observador haga de la organización debe permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito y, a partir de esta explicación, se deben poder deducir otros fenómenos observables para que el diagnóstico sirva como base para implementar un proceso de cambio organizacional.

Lawler, Nadler y Camman (1980), dicen que para ser útil, una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción simple de realidades organizacionales complejas. Los observadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros, deben enfatizar cierta información e ignorar el resto. La capacidad que tenga el evaluador para realizar esta tarea, manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional, es el determinante principal de la calidad de los resultados de la evaluación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

Rodríguez Mansilla (2016) señala que, en términos generales, el problema global de las organizaciones es su eficiencia y para enfocar este problema propone algunas perspectivas que son complementarias y muchas veces se superponen:

1. La perspectiva social: bajo esta perspectiva interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista del sistema mayor que engloba a la organización, medir los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad y analizar los cambios que la sociedad desea implementar y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación.
2. La perspectiva de los ejecutivos: se evalúa a la organización desde su cúpula directiva y se intenta evaluar cuán bien identifica y resuelve sus problemas.

3. La perspectiva de los subsistemas: se trata de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global. Interesa entender la eficiencia de cada uno de los departamentos, la eficiencia global de la organización y cómo contribuye cada uno de los departamentos a ella.
4. La perspectiva de los grupos informales: se busca detectar los grupos informales que se construyen dentro de la organización y conocer sus dinámicas, para comprender si ellas pueden facilitar o dificultar la eficiencia organizacional.
5. La perspectiva individual: se analiza la eficiencia según el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Sin embargo, el estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, que trata de conocer un sistema complejo, inserto en un sistema social. Por lo tanto, se debe realizar un análisis global de la organización, bajo una perspectiva integradora.

Modelos de análisis

Al llevar adelante un proceso de diagnóstico organizacional, el consultor se enfrenta con el hecho de que existe muchísima más información de la que puede procesar, sobre todo teniendo en cuenta que el tiempo es un recurso escaso.

En consecuencia, el consultor debe hacer uso de la selectividad, es decir, conocer selectivamente, hacer relevantes ciertas características de lo conocido, ignorando las otras. De esta manera, el analista configura, según sus propios criterios, el objeto observado (la organización) y los datos que considerará en su diagnóstico.

Los criterios a través de los cuales el consultor configura el objeto observado no son aislados ni al azar, sino que deben relacionarse sistemáticamente entre sí.

De acuerdo con Rodríguez Mansilla (2016), las perspectivas que usa el analista cumplen la función de ayudarlo a estructurar en forma significativa la organización estudiada, es decir, a desarrollar una visión del funcionamiento de la organización, de

sus elementos centrales y de las relaciones entre ellos. Si esta imagen es lo suficientemente elaborada, consciente, explícita, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional.

Un modelo es una abstracción, en la que no se consideran aspectos concretos de una organización particular, sino que constituye un marco conceptual, compuesto por variables y conceptos interrelacionados, que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional eficiente.

El autor citado señala que los modelos organizacionales tratan de mostrar la operación de las organizaciones, con el objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas. Todos los modelos de análisis organizacional sirven como parámetro para comparar organizaciones particulares entre sí o con el modelo abstracto.

Algunos modelos de análisis bien difundidos son:

- El Modelo de Contingencias, elaborado por Lawerce y Lorsch en 1973, le otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno, es decir, a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. Se basa en dos procesos fundamentales de análisis: la diferenciación y la integración.
- El Modelo de Mintzberg y la “estructura en cinco”, elaborado por Mintzberg en 1979, señala que toda organización implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo y la coordinación. Este modelo plantea cinco partes en que puede dividirse la organización, cinco mecanismos coordinadores y cinco modelos organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones del ambiente.
- El Modelo de Hax y Maijluf, adaptado de un enfoque de gestión estratégica elaborado por Hax y Maijluf alrededor de 1991, enfatiza la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización. Este modelo propone una serie de pasos para diseñar una organización y expone un conjunto de señales-síntomas que revelan una estructura inadecuada.

Detrás de cada uno de estos modelos se encuentra una aproximación teórica que explica el devenir de las organizaciones en la sociedad actual, todos ellos otorgan gran importancia a los factores ambientales y buscan ofrecer esquemas flexibles de organización, que puedan variar de acuerdo a las condiciones ambientales en que se encuentre cada organización particular. (Rodríguez Mansilla, 2016)

Aparte de los mencionados, existen numerosos modelos que cualquier analista puede tomar y utilizar, todos ellos tienen la capacidad de servir para orientar el análisis de organizaciones. Sin embargo, el consultor puede confeccionar su propio modelo.

El diseño de un modelo propio

Al elaborar el modelo, se debe procurar que éste sea lo suficientemente simple como para permitir una fácil manipulación y lo bastante complejo como para ofrecer una adecuada comprensión del funcionamiento organizacional.

Además, se deben hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre estas. Como ya se explicó, detrás de cada modelo hay una teoría del funcionamiento organizacional, que se expresa en los conceptos escogidos y sus relaciones.

A continuación se exponen una serie de conceptos, agrupados en categorías amplias, entre los cuales puede escoger el analista los que considere pertinentes. También puede utilizar otros conceptos y redefinir las categorías como considere más conveniente.

1. **Organización-Ambiente:** el análisis de una organización no puede prescindir de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución de la organización, en las formas que adoptan sus procesos de poder, comunicación, motivación, en la relación de la organización con sus miembros, en sus posibilidades de desarrollo, etc. Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes conceptos a estudiar:
 - a. Historia de la organización.
 - b. Relaciones entre la organización y la sociedad.
 - c. Posición de la organización frente a la ecología.

- d. Inserción de los miembros de la organización en la sociedad (¿cómo es valorado en la comunidad el hecho de pertenecer a la organización?).
2. **Cultura organizacional:** las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede ser generalizada. Las particularidades propias de cada organización son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. La cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o impedirá formas concretas de relación organizacional. En esta categoría hay que considerar:
- a. Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de un buen o un mal trabajador.
 - b. Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en la organización.
 - c. Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
 - d. Personas que han marcado un estilo en la organización.
 - e. Personas-símbolos.
 - f. Valores compartidos, sistema normativo.
 - g. Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.
3. **Estructura:** bajo esta categoría se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.
- a. Descripción de los miembros de la organización (edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia).
 - b. Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de flujo de trabajo, organización del trabajo, adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.
 - c. Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo.
 - d. Descripción de subunidades, ¿es una organización del tipo: funcional, divisional, matricial, híbrida?, niveles y pesos relativos de la línea y el staff.

4. **Comunicaciones:** es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse sus principales problemas. Se deben analizar los siguientes conceptos:
- a. Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso de boletines, diarios y revistas, empleo de reuniones globales y por departamentos, empleo de un sistema de información común para todas las personas, diferencias entre informaciones recibidas por distintos departamentos, manejo de la información como poder.
 - b. Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, de quejas, de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados de la información, aislamiento informativo del jefe.
 - c. Comunicaciones horizontales, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los periodos de descanso, comunicaciones durante el transporte, surgimiento del rumor.
 - d. Sistema de comunicaciones formal versus informal, funciones y disfunciones del rumor.
 - e. Sistemas y estilos de comunicación externos, grado de coherencia entre la comunicación interna y la externa.
5. **Poder, autoridad y liderazgo:** el poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos. Actualmente, se intenta posibilitar que quienes sustentan posiciones de poder formal consigan, además, cierta cuota de poder informal, es decir, se conviertan en líderes ejecutivos. Los conceptos agrupados bajo esta categoría son:
- a. Definición de la línea de mando formal, número de subordinados, equilibrio en el organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.
 - b. Estilos de mando, estilo de autoridad típico de la organización.
 - c. Aparición del liderazgo: fuera de la línea y en oposición a ella, fuera de la línea pero en apoyo a ella o dentro de la línea.
 - d. Criterios de surgimiento del liderazgo.

- e. Existencia de liderazgo ejecutivo.
 - f. Prestigio y estatus formal versus informal.
 - g. Organización informal.
6. **Conflicto:** es central reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos para, de esta manera, evitar que su expresión termine por ser violenta. Lo importante es tratar de regular los conflictos para disminuir sus efectos negativos y aprovechar sus efectos positivos. En esta categoría se agrupa:
- a. Conflictos entre sindicato y dirección.
 - b. Conflictos entre línea y staff.
 - c. Conflictos entre profesionales y no profesionales.
 - d. Conflictos entre obreros y empleados.
 - e. Conflictos entre antiguos y nuevos.
 - f. Conflictos entre departamentos.
 - g. Conflictos por desigualdades percibidas.
 - h. Recurrencia, en cualquier tipo de conflictos, a la búsqueda de apoyo externo: opinión pública, gobierno, partidos políticos, otras organizaciones, etc.
 - i. Conflictos interpersonales.
 - j. Conflictos intrapersonales.
7. **Descripción, evaluación de cargos y desempeño:** una información de gran importancia que se puede obtener de los departamentos de personal de las organizaciones, es la que se refiere a las características de los manuales de descripción de cargos. Es importante conocer cómo la organización divide el trabajo, es decir, a nivel de los cargos y puestos de trabajo. Los conceptos a analizar bajo esta categoría son:
- a. Descripción de cargos, extensión, especificidad, minuciosidad, número de cargos descritos.
 - b. Sistemas de evaluación de desempeño.
 - c. Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones.
 - d. Sistema de recompensas y de sanciones, salarios y estructura de sueldos, desigualdades percibidas como justas y adecuadas o como injustas e inadecuadas.

- e. Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso.
- f. Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos, aceptadas y reconocidas como válidas o rechazadas.
- g. Definición del trabajo rutinario, reconocimiento del trabajo excepcional.

8. **Motivación:** la motivación es un tema central en el diagnóstico organizacional debido a que las organizaciones necesitan conseguir el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros para lograr sus objetivos. Por lo tanto, lo que interesa es indagar acerca de la motivación de los trabajadores y sobre los mecanismos motivacionales que utiliza la organización. Es conveniente analizar:

- a. Política de administración de recursos humanos, prevalencia de la teoría X o la teoría Y de Mc Gregor.
- b. Preocupación en la empresa por el tema de la motivación laboral.
- c. Motivación laboral existente, grado en que los miembros visualizan los fines de la organización, grado en que se sienten motivados por estos fines.
- d. Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.
- e. Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.
- f. Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
- g. Satisfacción o insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto de sus miembros.
- h. Motivaciones básicamente individualistas, que pueden ser satisfechas en cualquier lugar de trabajo o que se encuentran relacionadas de alguna forma con la organización.
- i. Motivación por el trabajo en sí o por lo factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo.

9. **Clima laboral:** en esta categoría interesa analizar la atmósfera laboral que se ha creado entre los trabajadores. Los conceptos a estudiar incluyen:

- a. Ambiente de trabajo: sensación de que es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.
- b. Relaciones informales de camaradería o conflictivas.

- c. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- d. Clima laboral en que reina el conformismo y aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
- e. Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

10. **Sindicatos:** los sindicatos constituyen una expresión organizada de los miembros de la empresa para canalizar sus inquietudes, hacerse oír, defenderse frente a eventuales amenazas y reivindicar sus aspiraciones. Tienen una gran influencia en las organizaciones por lo que es un tema que debe indagarse. Los conceptos incluidos en esta categoría son:

- a. Existencia de sindicatos.
- b. Surgimiento de líderes y dirigentes, forma de selección.
- c. Posiciones habituales del sindicato: reivindicacionista, confrontacional, colaborativo.
- d. Imagen de los dirigentes, frente a la empresa y frente a los sindicatos.
- e. Grado de influencia del sindicato en las políticas y decisiones de la empresa.
- f. Conflictos hacia el interior del sindicato.
- g. Problemas sindicales típicos.

11. **Toma de decisiones:** el proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional, razón por la cual, la adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico adecuado de su devenir como sistema. Para esto se agrupan en esta categoría los siguientes conceptos a estudiar:

- a. Premisas de decisión, de dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.

- b. Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de participación (informativa, consultiva, decisiva), cuán extensivo es el sistema de participación (hasta qué niveles alcanza).
- c. Canales de decisión, cuáles son las cadenas de decisión que se generan.
- d. Grado de especificidad de las decisiones.
- e. Hasta qué nivel se adoptan decisiones, cuántos son los pasos intermedios que debe seguir una decisión antes de ser ejecutada, transformada en acción efectiva.
- f. Reconocimiento de la racionalidad del decidir, existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

Las categorías y conceptos mencionados son propuestos por Rodríguez Mansilla (2016) con la intención de que sirvan como guía en el armado de un modelo que se ajuste a la necesidad del consultor. Éste puede diseñar un modelo general, adaptable a variadas organizaciones y situaciones y/o diseñar un modelo de diagnóstico teniendo en vistas una organización concreta. Así, el modelo que se utilice dependerá de los criterios y necesidades del consultor y de la organización que vaya a analizar.

La Consultoría Externa

Definición de consultoría

La Oficina Internacional del Trabajo (1997) propone dos enfoques básicos complementarios para definir la consultoría:

El primer enfoque adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele (1994) la define como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Peter Block (1981) sugiere que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo de la ejecución...La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente”. Se sostiene la idea de la consultoría como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos, para contribuir con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión. El método lo pueden aplicar 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, 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.

El otro enfoque considera a la consultoría como un servicio profesional especial. Larry Greiner y Robert Metzger (1983) la definen como “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”.

En vistas a los objetivos planteados, esta guía se centra en el segundo enfoque, es decir, en el servicio profesional ofrecido a las organizaciones por el consultor externo, Licenciado en Administración, aunque sin dejar de considerar a la consultoría como un verdadero método.

En definitiva, 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 el análisis de situación, el diagnóstico de problemas o aspectos susceptibles de mejora y la puesta en práctica de soluciones y cambios, así como el mejoramiento del aprendizaje.

Este servicio puede ser desempeñado por un Licenciado en Administración, externo a la organización analizada, lo que le brinda una característica fundamental: la imparcialidad, que no está presente en ninguna persona interna a la organización.

Reseña histórica

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (1997), 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 de empresas 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.

Hubo varios predecesores de la organización científica del trabajo. En 1870, Charles T. Sampson, 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.

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. Todos ellos, con sus diversos criterios, creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción.

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.

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” y a los que la aplicaban se los llamaba “expertos en eficiencia”.

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia dieron 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.

En el decenio de 1920, Elton Mayo, 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 recursos humanos y de la motivación. 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. 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.

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

y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos y este 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. 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 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 y 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:

- Los consultores diversifican sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer a otros de nuevos sectores de la economía.
- 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.
- La competencia en la consultoría de empresas ha aumentado considerablemente. Los consultores se han hecho más dinámicos y 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.
- 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 profesional, la consultoría de empresas empezó a ser promovida enérgicamente por los “Ocho Grandes” a principios de los años sesenta. Hacia 1980 sus servicios de consultoría seguían ampliándose más rápidamente y generaron mayores beneficios que su labor tradicional de contabilidad y auditoría.

- Las empresas de consultoría 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.
- 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.

La evolución descrita ha dado forma a los servicios de consultoría de empresas como lo conocemos.

Características

La Oficina Internacional del Trabajo (1997), le atribuye a la consultoría de empresas las siguientes características:

1. **Es un servicio profesional:** 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 luego de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un conjunto de conocimientos sobre diversas situaciones organizacionales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros. A lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida para asesorar a sus clientes actuales a hacer frente a nuevas situaciones.

Además, los consultores se mantienen constantemente al día y en contacto con otros profesionales, lo que aumenta aún más las probabilidades de encontrar las soluciones apropiadas.

2. **Es un servicio consultivo:** La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Lo que significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopte 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.
3. **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. Se habla de:
 - a. 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.
 - b. 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.
 - c. Independencia administrativa: implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
 - d. Independencia emocional: significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir.
4. **Es un servicio temporal:** Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado. Los consultores aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y enfocan toda su atención al problema de que se trata, pero dejarán la organización una vez que hayan completado su tarea.
5. **Es un servicio comercial:** Todo profesional que se dedica a la consultoría tiene que cobrar honorarios por todo el trabajo que realiza para sus clientes. La organización consultora vende servicios profesionales que son comprados por los clientes, por lo tanto, es también una empresa y, como tal, debe configurarse

como una empresa comercial financieramente factible y rentable, no solo para el consultor sino también desde el punto de vista del cliente, así, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que éste incurre.

Demanda de asesoría

Se ha hablado hasta aquí de una de las partes intervinientes en los proyectos de consultoría: el consultor, la otra parte: el cliente, es la organización representada por alguno/s de sus miembros, con jerarquía suficiente para tomar la decisión de contratar a un consultor para realizar este tipo de trabajos.

La demanda de asesoría se inicia a partir de la detección por parte de un miembro de la organización, perteneciente a los altos niveles jerárquicos, de alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejora.

Rodríguez Mansilla (2016) señala que la necesidad de diagnosticar y de iniciar un proceso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes:

- 1- El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos.
- 2- El proceso natural de deterioro de la organización: envejecimiento del personal, de equipos, de edificios, obsolescencia de productos.
- 3- La decisión de la empresa de encarar los problemas de productividad y calidad.
- 4- El impacto de cambios de importancia, efectivos o futuros, en los diferentes sectores y subsistemas de la organización.
- 5- El aumento de complejidad del entorno de la organización (político, económico, social) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- 6- La organización requiere conocer su propia cultura para implementar, a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- 7- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los

trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.

- 8- La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.

Cualquiera sea el origen de la necesidad, a partir del reconocimiento de la misma, si los directivos tienen la voluntad de provocar el desarrollo de la organización para colocarla en una mejor posición, resulta conveniente que solicite los servicios de un consultor para que el desarrollo se produzca de manera sistemática y con mayores probabilidades de éxito.

Demandas de las empresas según la situación del entorno

Los directivos de las empresas solicitan el servicio de un consultor por diversas razones, entre ellas:

- Por la necesidad del aporte de conocimientos y capacidades especiales.
- Por la necesidad de una ayuda intensiva en forma transitoria.
- Por la necesidad de un punto de vista imparcial.
- Por la necesidad de la dirección de obtener argumentos que justifiquen sus decisiones.

Pero, ¿cuáles son los problemas o situaciones que motivan estas necesidades? Esto tiene mucho que ver con la situación del entorno en que opera la empresa.

Claramente, las necesidades de una empresa que se encuentre funcionando en un contexto favorable, con una buena situación económica, social y política en el país, con mercados en expansión y aparición de nuevos mercados, con creciente adopción de nuevas tecnologías, con salarios que cubren la inflación y que ha logrado un adecuado funcionamiento interno, serán muy diferentes a las de otra empresa o a las de la misma empresa funcionando en un contexto de crisis económica, de inestabilidad, de incertidumbre, de inflación creciente, de contracción de mercados, de dificultades financieras, de rupturas en las relaciones, de dificultades para invertir.

En el primer caso, la situación le permite a la empresa “orientarse hacia afuera”, esto significa que los objetivos de la misma probablemente apunten al aprovechamiento de oportunidades, a la entrada en nuevos mercados, al lanzamiento de nuevos productos/servicios, a la expansión de la estructura de la empresa, a la creación de alianzas comerciales, a la inversión en equipos, a la introducción de nuevas tecnologías, a la preocupación por el medioambiente y lo social, entre los innumerables objetivos que la misma podría plantearse para colocarse en una mejor posición competitiva.

Entonces, bajo estas condiciones, las demandas de los directivos de las empresas hacia el consultor, estarán relacionadas con este tipo de proyectos que buscan el aprovechamiento de oportunidades del entorno.

Aquí el trabajo del consultor puede ir desde un simple análisis de situación y asesoramiento respecto de la conveniencia o no de iniciar un determinado proyecto, hasta su completa ejecución, lo que implica pasar por todo el proceso de consultoría, incluyendo la implementación de propuestas y el control. Esto depende de lo acordado con el directivo y del tipo de proyecto del que se trate, teniendo en cuenta que algunos son sobre temas muy específicos y requieren de consultores especializados e incluso de otros profesionales.

Es de suponer que quienes están a cargo de una organización o de un área específica de la misma, tienen capacidad de gestión y quizá sean capaces de llevar adelante estos importantes proyectos por sí solos. El problema surge cuando acostumbran hacerlo sin planificar, sin generar una visión global, sin preparar a la empresa, sin ponderar los diferentes potenciales proyectos, sin realizar las evaluaciones correspondientes. Así se corren grandes riesgos porque pueden aparecer problemas que no fueron previstos, contraposiciones de intereses, conflictos internos, errores de estimación, etc. lo que trae como resultado el desperdicio de recursos, el fracaso del proyecto y/o el desaprovechamiento de oportunidades.

El consultor, al aportar una visión imparcial de la situación de la empresa y de sus posibilidades de éxito ante el objetivo que la misma se plantea y gracias al trabajo conjunto con los directivos y el personal de la empresa, posibilita el logro de mejores resultados. Si bien es cierto que el servicio del mismo tiene un precio, éste puede ser visto como una inversión más que como un costo, ya que, si es prestado adecuadamente,

posibilita beneficios futuros. Además, el dinero que puede llegar a perder una empresa por llevar adelante un proyecto de manera inadecuada, puede ser mucho mayor.

En el caso de un contexto desfavorable como lo es hoy el de Argentina, caracterizado por inestabilidad económica, hiperinflación, retraso del crecimiento del salario, aumento del desempleo, caída de las ventas, cierre de empresas, incertidumbre, desconfianza, etc., probablemente, la preocupación de la empresa pase por “orientarse hacia adentro”, lo cual significa que sus objetivos intentarán la maximización de la eficiencia, la reducción de costos y gastos, el mantenimiento o aumento del volumen de ventas, la disminución de la estructura de la empresa, el desecho de aquellos productos menos rentables, la obtención de financiamiento, el acortamiento del tiempo entre la venta y el cobro, entre otras medidas que puede tomar para funcionar lo mejor posible dentro de lo que permite el contexto y lograr subsistir.

En la implementación de este tipo de medidas comunes en las empresas en tiempos de “sábanas cortas”, muchas lo hacen en desmedro de la calidad de sus productos/servicios, de las ventas, del mantenimiento de equipos e instalaciones, de la relación con empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés como inversores, entidades financieras, entidades gubernamentales, etc. De esta forma, intentan afrontar la situación del contexto persiguiendo objetivos que aportan soluciones a muy corto plazo pero que terminan dañando a la organización y dificultando o impidiendo su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

Hay quienes pueden pensar que si el objetivo de la empresa es reducir gastos, no es conveniente hacer lo contrario contratando a un consultor. Pero aparte de que, como ya se mencionó, puede valorarse como una inversión, lo que éste ofrece a la empresa justifica el desembolso, ya que no es lo mismo tomar este tipo de decisiones de manera arbitraria y contando sólo con la información obtenida en y desde el interior de la empresa, que hacerlo a través de un proceso debidamente planificado, que involucre imparcialidad y una visión externa y que tiende, desde la planificación del mismo, a cuidar los intereses de la organización así como los de los empleados, clientes, proveedores y demás interesados.

Es importante y necesario que el profesional evalúe y caracterice el contexto, las oportunidades y amenazas que presenta y las fortalezas que posee la organización para

hacerles frente, así como las debilidades que debe superar. Este análisis debe ser la base del diagnóstico que realice el consultor, para encaminarse hacia los buenos resultados, de otra manera, lo que obtendrá es un diagnóstico organizacional divorciado de la realidad contextual, resultados muy distintos de los esperados, incumplimiento de los objetivos planteados y pérdida de confianza hacia su trabajo.

Razones para contratar un consultor externo

Aún existen empresas que se resisten a acudir a un consultor externo, ya que no es tarea sencilla abrir la organización ante un extraño, permitirle que acceda a la información, la analice y descubra cosas que ni las personas que trabajan en ella pudieron descubrir. Un proyecto de consultoría muestra las fortalezas y oportunidades pero también las debilidades y amenazas, y eso puede no resultar grato o fácil de aceptar para algunas personas. Sin embargo, es en esta mirada “desde afuera” donde reside la mayor ventaja del servicio de consultoría, lo que permite un análisis totalmente objetivo, imposible de lograr desde el interior de la empresa.

A continuación se explican algunas razones que fundamentan la conveniencia para la organización de contratar el servicio de consultoría externa. Éstas pueden ser mencionadas por el consultor a la hora de intentar vender su servicio.

En primer lugar, el hecho de que el consultor sea una persona ajena a la empresa exige que el mismo se adentre en ella para conocer sus elementos y su funcionamiento y así poder diagnosticarla. De esta manera, el consultor no trabaja para decirles a los representantes de la organización lo que quieren escuchar, sino para brindarles una visión objetiva y contarles lo que realmente ha observado. Esto le da una ventaja indiscutible frente al análisis que pueden realizar las personas desde el interior de la empresa quienes, además de tener una mirada subjetiva, generalmente trabajan con otra presión simplemente por ser empleados de la organización.

En los casos en que el problema en la organización se genera producto de conflictos entre personas, la intervención del consultor externo como nexo entre las partes puede resultar sumamente positiva y mejorar notablemente las relaciones internas.

Por otra parte, el consultor realiza trabajos para varias organizaciones, de diversos rubros y tipos, y encuentra problemas y soluciones también diferentes. Además se encuentra en contacto constante con otros colegas y otros profesionales y se mantiene actualizado en los temas que lo ocupan. A veces los directivos dedican demasiado tiempo y esfuerzo en las tareas del día a día y se concentran en el interior de la organización, perdiendo de vista las oportunidades de crecimiento. El consultor es capaz de abrir a la organización a nuevas oportunidades, nutriéndola con sus conocimientos y expandiendo su radio de acción para aprovecharlas.

Además, el entorno dinámico y cambiante de la actualidad, con permanentes avances tecnológicos y sus efectos en la vida de las personas y en el funcionamiento de las empresas, hace que las organizaciones deban adaptarse continuamente para no quedar fuera de competencia. Relacionado al punto anterior, sucede que los directivos quizá no tengan tiempo para leer, investigar, actualizarse. Y aun si lo tuvieran, no es conveniente experimentar a prueba y error, ya que muchas de estas actualizaciones implican inversiones y riesgos y las consecuencias de una mala implementación pueden ser muy graves. El conocimiento que un consultor tiene de los cambios y las tendencias, de lo que otras empresas están haciendo al respecto, de lo que funciona y lo que no, constituye un elemento muy valioso para cualquier organización con deseos de adaptarse y prepararse para lo que viene.

En todos los casos, a partir de la intervención del consultor se genera en el interior de la organización un aprendizaje especialmente enfocado a la aplicación de soluciones para la optimización de la misma.

Otro error cometido por las empresas es pretender solucionar, lo que desde su perspectiva son sus problemas, con soluciones que les han servido antes o que han funcionado en otras empresas. El consultor analiza con detalle la información obtenida de la organización, los problemas detectados y sus causas y, en base a todo este proceso de análisis y diagnóstico, es capaz de diseñar soluciones específicas para esos problemas, para esa organización y para ese momento de tiempo, lo cual aumenta la probabilidad de mejorar la situación de manera eficaz.

Otra buena razón para adquirir los servicios de un consultor se refiere a la relación que se genera entre cliente/organización y el profesional a partir de resultados exitosos y buenas experiencias. Si bien el trabajo de consultoría es temporal, esto no

implica que la empresa no pueda volver a solicitar los servicios del consultor cuando lo necesite. El hecho de contar con un consultor de confianza a quien contactar ante las nuevas situaciones que se presenten, es un elemento positivo para la empresa, siempre y cuando el profesional guarde distancia emocional y no se involucre demasiado con los miembros de la organización para no perder objetividad.

Tipos de organizaciones de consultoría

En el mundo es posible encontrar empresas consultoras que han adoptado diversas formas, debido a la diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que brindan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas. A grandes rasgos podemos diferenciar:

- **Grandes oficinas de consultoría multifuncionales:** son más comunes en países desarrollados y actúan como empresas multinacionales, con sedes en distintos países y cientos de consultores trabajando. Su dimensión les permite tratar con una amplia variedad de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente complicados. Estas organizaciones prefieren prestar servicios a clientes importantes y muchas de ellas poseen conocimientos técnicos especiales, que las diferencian entre sí, por ejemplo, pueden ser conocidas por poseer conocimientos técnicos sectoriales especiales y por contar con importantes departamentos especializados por sectores.
- **Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial:** son empresas de contabilidad y auditoría que además brindan servicios consultivos empresariales, gracias a su entorno que les permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo. Sin embargo, no deberían hacerse cargo de cualquier tipo de cometido, sino solo de los que caen bajo de sus competencias, a menos que incorporen profesionales que sí cuenten con las facultades necesarias.
- **Oficinas de consultoría pequeñas y medianas:** abarcan organizaciones formadas por desde unos pocos hasta 50-100 consultores y los servicios que brindan son: la consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas en una

zona geográfica limitada; servicios de consultoría en una o varias esferas técnicas como administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, etc. y especialización sectorial a fondo, por ejemplo, sector agropecuario, textiles, industria de la impresión, seguros, etc.

- Consultores independientes: éstos 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 reside en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible. 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. Los servicios de un consultor independiente pueden ser menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor.
- Equipos multidisciplinarios de consultoría y apoyo independiente: son equipos formados por uno o varios consultores de empresas y otros profesionales como diseñadores gráficos, analistas de sistemas/programadores, psicólogos empresariales, entre otros. Según la especialización o no del trabajo que realizan y el mercado al que apuntan, los equipos se conforman por diversos profesionales y brindan servicios completos de asesoría que puede incluir la implementación de propuestas, haciéndose cargo de todo el proceso a cambio de honorarios más elevados pero ahorrándole al cliente la búsqueda de profesionales que analicen o pongan en práctica cuestiones específicas que les competen.

El Proyecto de Consultoría

Definición

Un proyecto de consultoría es un proyecto de trabajo que se formaliza mediante un contrato temporal entre un cliente (representante de una organización) y un consultor (Licenciado en Administración), en el que el primero solicita la asesoría de este último para que lleve adelante un proceso de diagnóstico organizacional para detectar los problemas de la organización y proponer soluciones, a cambio de los honorarios acordados.

Etapas

Como ya se explicó, el proyecto de consultoría consiste en un proceso, y como todo proceso, se compone de etapas sucesivas que confluyen al logro del objetivo: asesorar al cliente. Las etapas de este proceso son:

- I. Entrevista inicial
- II. Propuesta de trabajo y firma del contrato
- III. Relevamiento de información
- IV. Análisis de problemas
- V. Elaboración y Presentación de propuestas de acción
- VI. Implementación y Seguimiento de propuestas (opcional)

A continuación, se explicarán las etapas mencionadas a fin de dar a conocer en detalle todo el proceso y se brindarán las recomendaciones pertinentes para que sean tomadas en cuenta por el consultor en el ejercicio de su profesión.

I. Entrevista inicial

Una de las formas de comercializar los servicios de consultoría es que el consultor se dirija a los clientes potenciales sin que éstos lo hayan solicitado. De hecho, un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y, aunque es raro que dé origen inmediatamente a la contratación, es posible que éste retenga el nombre del consultor para el futuro. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

El autor citado señala que, 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 interesante que ofrecer, las posibilidades de que esa iniciativa conduzca al inicio de un proyecto aumentan de forma considerable. Esto puede también ocurrir si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.

Generalmente, a partir de la detección de una necesidad, un representante de la organización contacta a un consultor para tener una primera entrevista y detallarle su perspectiva de los problemas de la organización y sus expectativas de mejora. Este es el punto de partida del proceso de consultoría.

La entrevista inicial entre el consultor y su cliente tiene una importancia crucial, de su éxito dependerá en gran medida la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse con el proceso de asesoría. (Rodríguez Mansilla, 2016) Por lo tanto, en este momento, es conveniente prestar atención a las situaciones que se mencionan a continuación, que han sido planteadas por el autor citado:

Es probable que consultor y cliente tengan marcos de referencia diferentes, que sus lenguajes sean distintos, que sus expectativas no se correspondan, por lo que es necesario que pongan en común los temas que deberán ser abordados, la forma en que lo serán y el alcance de los resultados que será posible obtener.

Es necesario, por lo tanto, que en la entrevista quede muy en claro cuál es la demanda, qué es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría y qué es lo que el consultor puede ofrecer.

Este contacto inicial debe servir como una instancia de redefinición de la inquietud planteada por el cliente, en términos de un problema factible de ser abordado

desde una intervención de desarrollo organizacional. Es decir, las partes deben llegar a un acuerdo acerca de la definición del problema planteado.

Cualquiera que sea la demanda del cliente, siempre es necesario realizar un diagnóstico que permita llevar a cabo una intervención efectiva basada en la situación concreta de la organización, más que en apreciaciones que pudieran ser equivocadas o incompletas.

En estas primeras conversaciones, el consultor debe dejar en claro que un diagnóstico es ya una intervención, y, si no hay una decisión efectiva de introducir cambios en la organización, puede resultar más aconsejable no empezar un proceso de diagnóstico. Esto es así porque una organización es un sistema y un diagnóstico gatillará cambios estructurales en este sistema. Por ejemplo, desde el momento en que se pregunta a un empleado sobre su opinión respecto de algún tema relacionado con la empresa, éste genera expectativas de mejora, si éstas no son satisfechas, se creará un clima de descontento y frustración, en primer lugar porque la mejora no llega y en segundo lugar porque el empleado pensará que su opinión no vale y que ha perdido su tiempo.

Entonces, el consultor debe ser extremadamente claro y franco al exponer la necesidad de un diagnóstico. Solo es conveniente realizarlo si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran desprenderse del diagnóstico y el deseo de conocer situaciones y opiniones que pudieran no resultar de agrado de la alta gerencia y autoridades de la organización.

Otro de los aspectos a tener en cuenta por el consultor es la determinación de quién es su contraparte, cuál es el nivel de decisión de ésta y la eventual conveniencia de recurrir a otros ejecutivos con mayor capacidad de decisión.

Esto es importante debido a que muchas veces los contactos iniciales son abiertos por mandos medios o miembros del departamento de personal que consideran indispensable que la organización implemente algunos cambios. Sin embargo, éstos no siempre cuentan con el respaldo necesario por parte de las autoridades de la organización, que son quienes toman la decisión de llevar adelante el proyecto o no.

Por lo tanto, aunque las conversaciones comiencen con personas de niveles de decisión limitados, es conveniente que las negociaciones sean conducidas por algún

representante de la organización que pueda efectivamente comprometer al sistema organizacional en una propuesta de cambio.

Por otra parte, un inconveniente que puede presentarse es cuando los funcionarios acuden a la asesoría externa para encontrar una ratificación para sus recomendaciones e intereses, que los avale ante las autoridades superiores. Ante esta situación, el consultor debe ser capaz de determinar si está participando inadvertidamente en algún proceso de poder interno a la organización, en que a él se le ha asignado un rol sin consultárselo. En este caso, las consecuencias serán, no sólo las posibles dificultades que el trabajo de diagnóstico va a encontrar, sino en el desprestigio del propio consultor.

II. Propuesta de trabajo y firma del contrato

Una vez establecido el vínculo consultor-cliente, se hace necesario llegar a un contrato, tanto psicológico como formal, en el que se dejen en claro las expectativas de ambas partes, las consecuencias y efectos esperados del diagnóstico y las condiciones de trabajo y entrega de los informes correspondientes. (Rodríguez Mansilla, 2016)

El contrato psicológico

El autor citado manifiesta que es importante que en el contrato psicológico pueda establecerse con claridad cuál es el grado de importancia que la organización asigna al trabajo de consultoría o a sus resultados esperados. El conocimiento de esta condición permitirá al consultor evitar equivocaciones que podrían implicar pérdidas de tiempo y la obtención de resultados insatisfactorios para él y para la organización.

El autor continúa advirtiéndole que, si bien el consultor jamás podrá tener una visión acabada de la organización ni de los diferentes obstáculos que podrán presentarse, tanto él como el cliente deberán llegar a un acuerdo acerca de si realizar el proyecto o no hacerlo. Además, en este proceso de establecimiento de las condiciones del contrato, el consultor podrá saber a qué se enfrenta y qué posibilidades existen para que su trabajo sea completado con éxito, por lo que este es el momento en que debe decidir si aceptar la misión o esperar otra ocasión, porque las condiciones no se encuentran dadas.

Resulta interesante analizar la perspectiva ética implícita en la toma de este tipo de decisiones por parte del consultor, que no debería, por su propio interés, aceptar el trabajo, encarar un proyecto siendo consciente de que no están dadas las condiciones y que, por lo tanto, no será posible el correcto desarrollo del proyecto.

Además, las autoridades de la organización deben asumir el compromiso ético de utilizar el diagnóstico y la información recogida en el sentido acordado con el consultor. Ningún consultor debe arriesgarse a colaborar con un proceso cuya finalidad es poco clara o donde existe el peligro de una utilización fraudulenta del trabajo de asesoría.

El consultor debe tratar de evitar ser involucrado en situaciones que pudieran comprometerlo éticamente y perjudicar su prestigio.

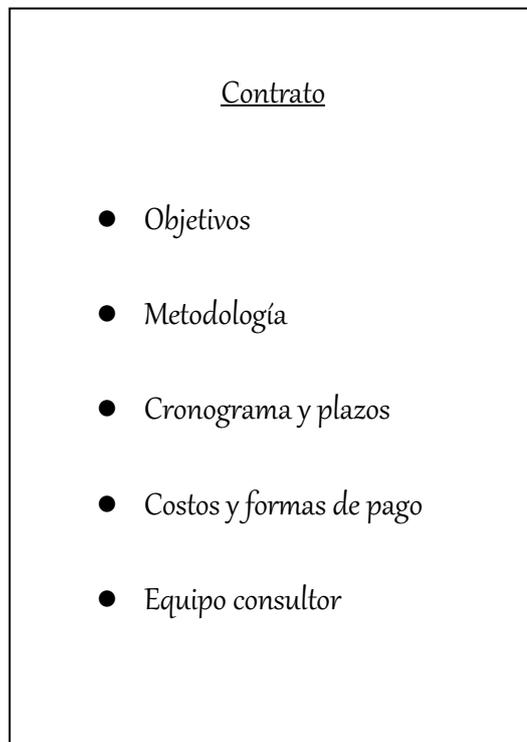
Finalmente, sintetizando las ideas del autor citado, para concretar el acuerdo, es fundamental:

- que se produzca un nivel básico de comprensión recíproca,
- que ambas partes entiendan el lenguaje de su contraparte, sus motivaciones y marcos de referencia,
- que lleguen a un acuerdo sobre los métodos que se van a utilizar,
- que el cliente conozca los riesgos que pueden significar para su organización los métodos y técnicas que van a ser usados,
- que el cliente entienda que el diagnóstico es un autodiagnóstico y que se requiere de su colaboración y compromiso con el trabajo y sus resultados.

El contrato formal

Luego de realizadas las primeras entrevistas y aclarados los distintos intereses, expectativas y formas de definición de los problemas en el contrato psicológico, se debe poner por escrito los resultados de este contrato, indicando lo que se propone hacer en la organización, los plazos, los objetivos buscados y la utilidad de los resultados esperados, además de los costos que tiene este trabajo. (Rodríguez Mansilla, 2016)

La estructura del contrato debe incluir:



Objetivos

En la primera parte del documento del contrato deben presentarse los objetivos del proyecto de diagnóstico. De acuerdo con el autor citado, es indispensable que en estos objetivos se muestre la importancia del diagnóstico, en conexión con los fines perseguidos por la organización, ya que no siempre es evidente para los representantes de la organización la necesidad de diagnosticarla. Por esta razón, es conveniente dar a conocer los argumentos necesarios para que se reconozca que el diagnóstico es un paso fundamental y una herramienta de gran utilidad tanto para el conocimiento de la organización por parte de su jerarquía (el conocimiento que creen tener puede no ser muy exacto, por los “puntos ciegos” de toda autoobservación, es decir, aquello que uno no es capaz de observar por formar parte de lo que observa) como para la mejor detección de soluciones y la implementación eficiente de estas.

Otra de las recomendaciones que nos ofrece este autor es la de definir con precisión los alcances del diagnóstico. Se debe exponer claramente lo que la organización puede esperar del proyecto. La evaluación posterior del trabajo realizado se hará comparándolo con estos objetivos. El consultor debe evitar generar falsas ilusiones con el fin de conseguir la firma del contrato, por el contrario, debe tratar de crear expectativas acordes a los resultados que espera poder obtener. Por lo tanto, es imprescindible la honestidad del consultor consigo mismo, no creer que puede hacer más de lo que puede hacer, y con el cliente, para no ofrecer algo que no podrá entregarles efectivamente al terminar el trabajo de consultoría.

Otro hecho que debe ser capaz de reconocer el consultor, es el caso en el que el cliente expone un problema de la organización relacionado con una mezcla de temas, quizá algunos pueden ser tratados por el consultor y otros escapen de sus competencias, o incluso, tal vez todo el problema se refiera a situaciones que no podrá enfrentar adecuadamente. Igualmente importante es aquí la honestidad del profesional para reconocer los aspectos del problema que se encuentran bajo su competencia y los que no, por lo que debe dejar expresado en el contrato la redefinición del problema en los términos adecuados, para que el cliente sepa exactamente sobre qué es lo que el consultor va a trabajar.

Debe hacerse referencia, además, al hecho de que la propia organización es la que ha solicitado el proyecto, para de esta forma, tratar de conseguir un cierto grado de compromiso de la organización con el trabajo a realizar.

Metodología

En esta sección del contrato debe constatar cuál será la metodología a seguir. Se deben explicar los procedimientos que se utilizarán para la recolección de la información. Al respecto, Rodríguez Mansilla (2016) realiza algunas recomendaciones.

Si se van a aplicar entrevistas y cuestionarios, hay que indicar el número de personas que se necesita que participen, el tamaño y la conformación de las muestras, y el análisis que se hará de los datos obtenidos.

Si se va trabajar con grupos de diagnóstico es importante explicar en qué consiste la técnica, cómo deben conformarse los grupos, el tiempo que requerirá de los participantes, y todos los demás requisitos que los miembros de la organización necesiten conocer, para que se pueda planificar su asistencia en esta actividad, sin que interfiera con su trabajo habitual.

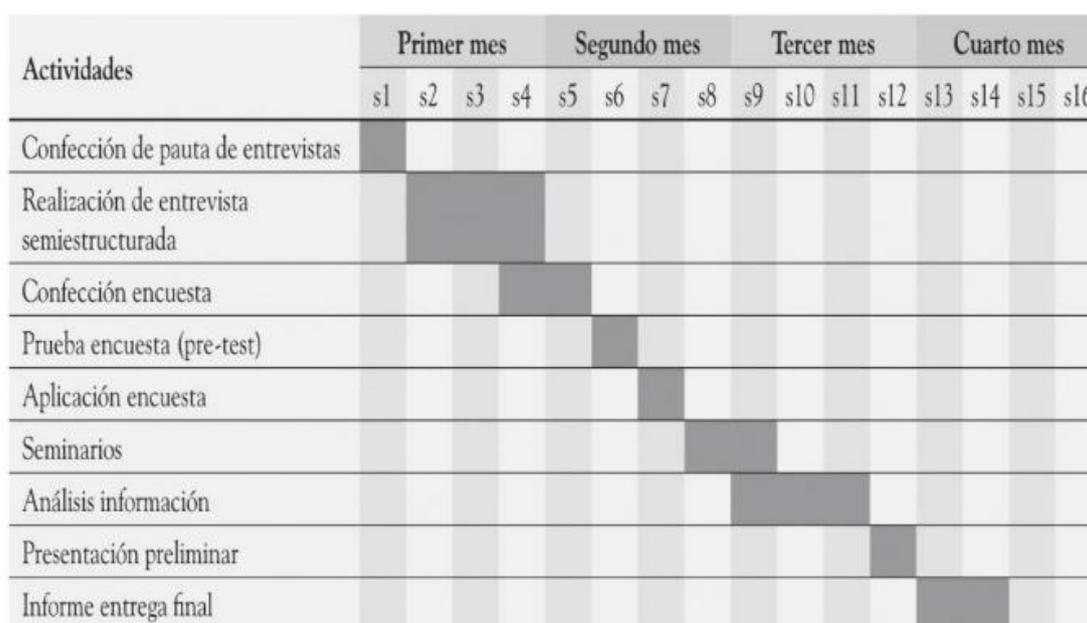
Por lo tanto, todo método que se vaya a utilizar durante el proceso debe ser claramente explicado para evitar o minimizar temores y resistencias que pueden impedir la eficaz aplicación del mismo.

Cronograma y plazos

Resulta conveniente incluir en el contrato un plan de trabajo donde se señalen los plazos dentro de los cuales se llevarán a cabo las distintas etapas del proyecto. Es recomendable elaborar el cronograma de manera flexible, en términos de semanas y meses. Por el contrario, una programación muy detallada en el tiempo, contribuiría la falta de cumplimiento y a tensiones entre las partes, ya que es imposible anticipar con exactitud los obstáculos o dificultades que se presentarán y retrasarán las actividades.

Una herramienta de amplia difusión por su utilidad y facilidad de comprensión es el Diagrama de Gantt. El Diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que relaciona en el eje horizontal el tiempo, generalmente medido en semanas, y en el eje vertical las diversas actividades o etapas que conforman el proyecto. En él se representa cuándo se prevé comenzar y terminar cada una de las actividades y sirve para controlar el cumplimiento de las mismas a su debido tiempo, evitando dilatar el proyecto y, además, para comparar posteriormente los plazos reales versus los planeados, detectar las causas de los retrasos y tomarlo como experiencia para próximos proyectos.

Ejemplo de Diagrama de Gantt



Fuente: Rodríguez M.D. 2016. Diagnóstico Organizacional

También es posible distinguir las etapas del proyecto, por ejemplo:

Etapas	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Relevamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Análisis y diagnóstico							■	■	■	■	■	■	■	■		
Elaboración de Propuestas												■	■	■	■	■
Presentación y Entrega Final																■

Fuente: elaboración propia

Si se quiere realizar un diagrama más completo acorde a las necesidades del consultor y del cliente, se pueden combinar ambos formatos y agregar toda otra información (por ejemplo los responsables de cada tarea) pero siempre tratando de no quitarle flexibilidad.

Costos y formas de pago

En esta parte del contrato se debe señalar el costo del servicio que se va a prestar y las formas de pago aceptadas. Lo más habitual es el cobro por días y/o por horas de trabajo.

Si bien, tal como establece el Decreto N° 2284, sobre desregulación económica, “los aranceles por las labores profesionales surgen de libre convención entre las partes”, el profesional propone sus honorarios pretendidos y para su cálculo puede tener como referencia los importes que establece el CPCE.

El CPCE de la provincia de Córdoba, en la resolución n°71/08: “Aranceles indicativos para servicios profesionales”, establece la escala de honorarios indicativos para la realización de labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad, auditoría y varios. Dichos valores fijados no son obligatorios, sólo constituyen una referencia.

Para la elaboración de las escalas, el Consejo utiliza la unidad de medida denominada Módulo, le asigna un valor en pesos que es actualizado periódicamente sobre la base de la variación del índice de precios mayoristas (IPIM).

El Consejo lista una serie de servicios agrupados por áreas y a cada uno le asigna una cierta cantidad de módulos. Entonces, el profesional debe ubicar el servicio dentro de esta lista y multiplicar la cantidad de módulos por el valor del módulo, y así llega al importe del honorario de referencia.

Sin embargo, el Consejo se refiere principalmente al ámbito de trabajo del Contador Público, y nada dice respecto de los servicios brindados por el Licenciado en Administración. Por este motivo, es interesante analizar lo que establece el CPCE de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que lo que importa es tener una referencia, y luego adaptar los honorarios a cada situación particular.

Este Consejo, en el Anexo – Resolución C.D. N° 12/2010, sugiere una escala de valores orientativos aplicables a las tareas en cada uno de los ámbitos de actuación profesional del Licenciado en Administración. También afirma que la determinación de los honorarios se ve afectada en mayor o menor medida por todos o algunos de los siguientes factores:

- La naturaleza y complejidad de los trabajos a realizar.
- El tiempo a invertir para su realización.
- La urgencia en la terminación del mismo.
- Las características propias del cliente y la importancia de los intereses en juego.
- El nivel de especialización que requiere el tema a tratar y la responsabilidad a asumir.
- Los costos de infraestructura y los propios de la tarea a ejecutar.
- El grado de experiencia del personal involucrado.

De la misma manera, este Consejo utiliza el Módulo como unidad de medida.

En primer lugar, el Consejo establece el valor en módulos de la hora profesional de acuerdo al grado de experiencia y conocimiento requerido para la ejecución de una tarea. Así se tienen horas de alto, medio y bajo valor agregado, con sus correspondientes valores medidos en módulos.

Los honorarios de referencia se pueden consultar en la Resolución C.D. N°12/2010 disponible en la página web del CPCECABA.

Más allá del establecimiento en el contrato de los honorarios por el servicio ofrecido, Rodríguez Mansilla (2016) también habla de la necesidad de establecer otros costos previstos, como los gastos de viáticos y movilidad del consultor, los costos derivados de las reuniones con el personal (alquiler de salón, cafés, comida, etc.), los costos de reproducción de materiales de apoyo y se debe especificar quién se hará cargo de cada uno de ellos.

Finalmente, para evitar conflictos posteriores se debe acordar y dejar establecida la forma de pago del proyecto. Por lo general se solicita un porcentaje del pago en el momento de firmar el contrato y el resto con la entrega de informes preliminares y/o del informe final.

Equipo consultor

Es indispensable indicar quién es el responsable del proyecto y, si en el proyecto interviene más de un profesional, quiénes conforman el equipo consultor.

Además, es conveniente definir un responsable de la organización que oficie de asesor interno y que trabaje en conjunto con el equipo consultor.

También es posible agregar el currículum vitae del consultor, antecedentes de trabajos relevantes, experiencias y toda otra información que sea de utilidad para el cliente, encargado de tomar la decisión de realizar el proyecto.

El contrato de locación de servicios profesionales

Es recomendable que, además del contrato bajo el que se configura el proyecto de consultoría, se celebre un contrato de locación de servicios profesionales, con el objetivo de dejar formal y legalmente establecida la relación entre las partes y sus respectivas responsabilidades y de justificar ante cualquier institución, la presencia del consultor en las instalaciones de la organización, el uso de información privada, el movimiento de dinero, etc.

En la sección de Anexo se pone a disposición un modelo de dicho contrato.

III. Relevamiento de información

Una vez firmado el contrato por ambas partes, el consultor ya puede comenzar a trabajar en el proyecto.

Para realizar cualquier tipo de diagnóstico se necesita información. De ahí que el relevamiento ocupe un lugar tan importante en este proceso. Pero antes de iniciarlo, es fundamental preparar a la organización para ser intervenida. Para esto, es fundamental que el consultor externo trabaje en conjunto con un consultor interno a la organización que ayude en la recolección de información, que pueda hacer aportes significativos en la interpretación de los resultados y que permita facilitar la disposición de los eventuales entrevistados a responder a las demandas que hace de su tiempo el consultor.

Todos los miembros de la organización deben ser comunicados sobre el trabajo que se realizará, quién es el consultor, por qué está allí, qué necesitará de ellos y todo lo necesario para evitar temores, resistencias y conflictos que dificulten el trabajo.

Creadas las condiciones necesarias, el consultor debe proceder a la aplicación de los métodos que considere más convenientes para recolectar la información que necesita.

Las técnicas más utilizadas son la observación directa, la entrevista y el cuestionario. No se ahondará demasiado sobre ellas puesto que ya son bien conocidas y difundidas. Sin embargo, resulta interesante citar algunas recomendaciones que ofrece Rodríguez Mansilla (2016) a la hora de ponerlas en práctica.

En el caso de la entrevista, es recomendable:

1. Desarrollarla en un ambiente apropiado;
2. Procurar que el clima sea cordial y exento de amenazas;
3. Asegurarse de que los resultados no afectarán negativamente al futuro entrevistado. Si existiera alguna condición poco transparente o algún riesgo asociado a la entrevista, el entrevistador debe dejarlo absolutamente aclarado antes de iniciar el proceso de entrevistas;
4. Mostrar al entrevistado una actitud interesada en sus opiniones sin juzgarlas positiva o negativamente;

5. Manifestar al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista;
6. Tratar de conseguir que el entrevistado desarrolle algún grado de interés por contestar las preguntas y sea consciente de que los resultados del diagnóstico organizacional que se realiza contribuirá a mejorar la situación de la organización;
7. Conducir la entrevista en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado ya que es importante que el entrevistado sienta que es capaz de entender y responder lo que se le pregunta, de lo contrario desarrollará actitudes de defensa que perjudicarán los resultados.

En cuanto al cuestionario, es importante:

1. Que se construya en base a los objetivos del diagnóstico;
2. Que antes de formular las preguntas se hayan realizado algunas entrevistas, para que, a partir de ellas, se elaboren preguntas pertinentes a la situación de la organización y que resulten comprensibles y significativas para los miembros de esta;
3. Que el lenguaje en que se construyen los distintos ítems del cuestionario sea aproximado al lenguaje de la organización;
4. Que las preguntas se refieran a temas conocidos por el encuestado, acerca de los cuales él pueda opinar;
5. Plantear correctamente las preguntas, en su forma y contenido, para evitar que sean contestadas de modo superficial o no sea posible un posterior análisis adecuado de la información;
6. Que las preguntas sean precisas;
7. Emplear otros métodos adicionales de recolección de información;
8. Utilizar cuestionarios masivos contruidos centralmente sobre la base de preguntas cerradas y dejar las preguntas abiertas para los escasos temas en que se considere indispensable;
9. Realizar una prueba previa, aplicando el cuestionario a un grupo reducido de personas para conocer si las preguntas están adecuadamente formuladas y son correctamente comprendidas.

Otras técnicas de gran utilidad y más modernas para la recolección de información son las de diagnóstico grupal, las cuales implican recoger la información que generan grupos de integrantes de la organización. Rodríguez Mansilla (2016) señala que los diagnósticos hechos con grupos, a diferencia de las técnicas que buscan obtener información de individuos, tienen un efecto sinérgico que los hace cualitativamente diferentes.

Sin embargo, según plantea el autor citado, estas técnicas tienen también algunas desventajas, como el hecho de que algunas personas pueden inhibirse al estar en presencia de otros miembros de la empresa. Puede existir el temor a que la información generada en el grupo se filtre a los niveles ejecutivos de la organización. Otro inconveniente surge cuando en el grupo hay personas con dotes de liderazgo o personas que desean imponer su voluntad. Estas pueden inclinar las opiniones de todos los integrantes del grupo a su favor y llevar a que el investigador llegue a conclusiones equivocadas de las opiniones del grupo.

De todas maneras, un investigador con experiencia en estos grupos es capaz de minimizar dichas dificultades y maximizar las ventajas de estas técnicas.

De acuerdo con Rodríguez Mansilla (2016), las técnicas más utilizadas de este tipo son:

- a) **Entrevista grupal:** también conocida como *focus group*, consiste en exponer un grupo de seis u ocho personas a una entrevista semiestructurada. El grupo puede estar conformado por personas que representan algún segmento importante de la organización, o por personas de distintos departamentos o niveles jerárquicos, es decir, de manera heterogénea. Esto dependerá de los objetivos, y del tiempo y de los recursos disponibles.

La principal característica de esta técnica es que en ella las preguntas son planteadas al grupo y no a una persona particular.

Los estímulos de respuesta son múltiples, ya que los miembros no solo reaccionan ante la pregunta, sino también ante las respuestas o contrapreguntas de los otros entrevistados.

Es importante que el entrevistador procure que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad y que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y evite hacer alusiones personales descalificadoras ya que

pueden inhibir la participación de algunas personas e influenciar las opiniones de otras.

- b) **Grupo de discusión:** es semejante a la entrevista grupal, pero en él se proponen ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas. El grupo suele componerse de personas de diversos sectores de la organización. La composición del grupo dependerá exclusivamente de la temática de discusión.

Esta técnica tiene gran utilidad como instrumento de recolección de información sobre conflictos latentes o manifiestos que se sospecha que existen en la organización. A través su aplicación, se busca reconocer el supuesto conflicto, sus bases, los argumentos de las partes, lo difundido que se encuentra, etc. y encontrar las bases de sus posibles soluciones.

Aunque los temas tratados pueden ser conflictivos en la organización, la situación artificialmente creada en el grupo facilita que los temas sean enfrentados en forma no conflictiva, sino como una discusión amistosa.

El investigador tiene la función de moderador y, como tal, es conveniente que establezca condiciones como: que la discusión se desarrolle en un ambiente de cordialidad; que se mantenga una actitud de respeto hacia las personas; que se escuchen las opiniones de todos los integrantes del grupo, sin interrumpirlos; que la discusión se plantee en términos racionales, como una confrontación de ideas con respeto mutuo y cortesía; que la agresividad sea evitada; y que nadie se sienta amenazado ni cuestionado por lo que se pueda decir en el grupo.

Sin embargo, la detección y análisis de los conflictos no es el único uso que tienen estos grupos. Existe toda una gama de procesos y fenómenos organizacionales que pueden ser diagnosticados con ayuda de grupos de discusión. Es posible observar los modos en que se relacionan los distintos miembros del grupo y, por ejemplo, detectar estrategias de poder, uso de la influencia, problemas de comunicación, características de la cultura organizacional, etc. Todos estos fenómenos pueden ser observados en el funcionamiento del grupo de discusión y extrapolar la hipótesis de que pudieran ser una expresión de lo que ocurre a nivel organizacional.

En consecuencia, el grupo de discusión constituye un muy eficiente laboratorio en que aparecen fenómenos que no son tratados como tema en la discusión pero que pueden ser fácilmente observados.

- c) **Seminario de diagnóstico:** consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), con un número elevado de participantes (30 a 40), seleccionados por sectores de la organización.

El seminario permite separar por un cierto tiempo a las personas de su trabajo habitual y ubicarlas en un ambiente grato, con mayor relajación, que les permita interactuar y someter a evaluación los aspectos centrales que interesan para el diagnóstico de la organización.

Su mayor ventaja es que a través de él se posibilita en forma explícita el autodiagnóstico de la organización, la autorreflexión que hasta entonces solo se ha expresado en forma asistemática mediante comentarios y rumores, generalmente negativos. El seminario sistematiza esta autorreflexión y permite su canalización en términos positivos hacia los niveles de decisión pertinentes. Así, utiliza la reflexión como un excelente medio de información.

IV. Análisis de problemas

Teniendo en cuenta que todo proyecto de consultoría tiene como objetivo la detección y solución de problemas para intentar colocar a la organización en una mejor situación, se ha llegado aquí a una etapa clave y decisiva del proceso, ya que, de los resultados que se logren en esta instancia, dependerá el éxito de todo el proyecto.

Mientras se lleva adelante el relevamiento de la información, simultáneamente comienza la etapa de análisis de problemas.

Se dice que 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. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

En el transcurso del proyecto, el consultor desarrolla sus hipótesis acerca de los problemas de la organización, las que deberá confrontar, en esta instancia, con la información obtenida. Algunos problemas van emergiendo fácilmente y le permiten al consultor indagar al respecto para obtener más información y detectar sus causas. Otros tardan más en salir a la luz y, por lo tanto, requieren un proceso de análisis más complejo.

Esta importante etapa consiste en organizar, procesar, interpretar y analizar la información obtenida mediante las distintas herramientas de recolección, con el objetivo de identificar, en conjunto con los conocimientos y habilidades del consultor y las diversas herramientas de diagnóstico, los problemas que afronta la organización, y poner al descubierto los factores y las fuerzas que los ocasionan e influyen en ellos. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre los problemas y los objetivos organizacionales, y averiguar la capacidad potencial de la organización para efectuar cambios y resolver los problemas con eficacia.

Aunque el proceso transcurre de manera continua y algunos pasos se superponen, a los fines metodológicos y para su mejor comprensión, resulta conveniente dividir la etapa del diagnóstico de problemas en las siguientes subetapas:

1. *Identificación y análisis general de problemas*

En esta instancia, el consultor debe realizar un trabajo analítico de la información recabada en pos de identificar y enumerar los problemas más relevantes y sus causas.

Es importante que el trabajo de diagnóstico se realice sin perder de vista los objetivos principales del proyecto. El consultor puede descubrir un conjunto de problemas de importancia e índole diversas y, probablemente, oír numerosas opiniones y recomendaciones de las personas de la organización, lo que provoca el peligro constante de desviar el análisis a direcciones equivocadas. Por este motivo, el consultor debe ser consciente de ello y evitarlo, teniendo siempre presente los objetivos planteados al inicio del proyecto, para encontrar los problemas cuya solución podría generar un mayor impacto.

A continuación, se explican brevemente algunas herramientas y técnicas útiles para la identificación de problemas:

✓ **Análisis FODA**

La matriz FODA constituye una excelente forma de comenzar el análisis, ya que permite plasmar gráficamente lo que se ha logrado conocer de la organización, identificando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más relevantes.

Su confección es bastante sencilla y consiste en reconocer y listar, por un lado, las características internas de la organización, clasificándolas en Fortalezas y Debilidades según sus efectos positivos o negativos respectivamente y, por el otro, los factores externos, distinguiendo entre Oportunidades y Amenazas (reales y potenciales).

En resumen:

- Fortalezas: son todas aquellas capacidades, recursos, habilidades, etc. con que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- Debilidades: son aquellos factores internos de la empresa que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no posee, actividades que se desarrollan mal, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno de la empresa e internar aprovechar para obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a perjudicar a la empresa.

De esta manera, se obtiene una primera aproximación a la situación actual de la organización y su potencial de cambio.

✓ **Brainstorming (tormenta de ideas)**

Esta técnica es muy útil para identificar problemas de manera grupal y también sirve para detectar sus causas y encontrar posibles soluciones. Si el consultor trabaja en equipo con otros profesionales, puede hacer uso de esta técnica, que consiste en una reunión en la que cada persona piensa y expresa sus ideas al respecto de cuáles son los problemas de la organización, qué los ocasiona y cómo cree que se podrían solucionar.

Es recomendable seguir las siguientes reglas para sacarle el máximo provecho a esta valiosa herramienta:

- a) No criticar.
- b) Respetar la libertad de expresión.
- c) Cuantas más ideas, mejor.
- d) Tomar nota de todas las ideas.

Este ejercicio constituye una excelente oportunidad para reunir las observaciones que cada observador ha hecho de la organización e intercambiar opiniones, hasta llegar a los problemas más significantes, pero probablemente sin demasiado nivel de análisis y detalle.

✓ **Diagrama de afinidad**

El Diagrama de afinidad es una técnica de grupo que ayuda a entender la estructura de un problema global mediante el análisis de afinidades.

Luego de realizar un brainstorming es sumamente útil la aplicación de este diagrama, ya que permite organizar la gran cantidad de datos obtenidos. Además constituye una técnica valiosa para analizar problemas globales complejos, problemas pertenecientes a campos desconocidos o poco experimentados y problemas inciertos relacionados con el futuro.

La primera etapa del procedimiento consiste en plantear el problema central por el cual se desarrolla este ejercicio y luego se lleva adelante una lluvia de ideas. Las ideas son escritas en tarjetas de igual diseño y tamaño, llamadas tarjetas de datos.

Luego las tarjetas son mezcladas y expuestas de manera aleatoria para que los miembros agrupen las ideas (tarjetas) que se asemejen entre sí.

El siguiente paso es crear las tarjetas de afinidad teniendo en cuenta la idea que brinda la lectura de dos o más tarjetas de datos relacionadas. A continuación, se debe unir cada tarjeta de afinidad con cada categoría de tarjetas de datos y luego, repetir el proceso como si las tarjetas de afinidad fueran las tarjetas de datos originales.

Finalmente, se elabora el diagrama para mostrar los resultados de manera gráfica y se elabora un informe.

De esta manera, se obtiene la categorización de las ideas que, en definitiva, son los subproblemas/causas del problema principal.

Cabe destacar que los resultados de esta técnica facilitan el armado posterior del Diagrama de Ishikawa, el cual será desarrollado más adelante en esta sección.

✓ **Diagrama de las seis palabras**

La técnica del diagrama de las seis palabras es también sencilla y de gran utilidad para asegurarse de preguntar lo más importante de cada situación o problema que se trate de analizar. Las seis palabras son: cuándo, cómo, dónde, qué, quién y por qué. En definitiva, consiste en someter al problema a un interrogatorio.

Los pasos para construir el diagrama son.

- 1- Describir el problema con precisión.

- 2- Dibujar una tabla y escribir en el título de las columnas: Cuándo; Cómo; Dónde; Qué; Quién; Por Qué “es problema”, y: Cuándo; Dónde; Qué; Quién; Por Qué “no es” problema.
- 3- Aplicar un Brainstorming estructurado para especificar las condiciones del problema y las del “no problema”. Aquí se realizan las preguntas, empezando, por ejemplo, con: “¿Cuándo suele ocurrir este problema?”. Los miembros del grupo responden y las respuestas son anotadas en el cuadro confeccionado. Se procede así con el resto de los interrogantes, dando el tiempo suficiente para que se trabajen y discutan las respuestas.
- 4- Madurar las ideas en grupo, dando el tiempo para que todos opinen.
- 5- Si aparecieran numerosas causas, se debe aplicar la Ley de Pareto, y preguntar sobre el 20% de las causas que ocasionan el 80% del problema.
- 6- Las causas encontradas explicarán tanto cuando “es” problema, como cuando “no es” problema.

✓ **Diagrama porqué – porqué**

El objetivo de esta técnica es indagar en las causas del problema hasta encontrar la causa raíz del problema. Suele utilizarse como complemento del brainstorming. La metodología consiste en describir el problema con precisión y preguntar “¿por qué?” de manera continuada, hasta cinco veces. De esta manera se llega a la causa raíz del problema analizado.

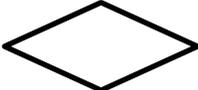
La causa raíz es la causa inicial de una cadena de causas que llevan a un efecto/problema de interés. Es en ese eslabón de la cadena donde conviene implementar una solución para mejorar la situación problemática.

✓ **Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es una herramienta que sirve para representar gráficamente un proceso, a través de una serie de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso bajo análisis. Estas formas son definidas de antemano y se conectan entre sí a través de flechas y líneas que indican la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso.

Esta herramienta constituye un mecanismo de descripción y control de procesos, por lo que también resulta muy útil para detectar problemas e identificar los pasos específicos en que éstos tienen sus causas y efectos, es decir, sus puntos críticos.

Los principales símbolos convencionales que se utilizan para confeccionar los diagramas de flujo son:

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica la dirección del flujo y el siguiente paso
	Proceso	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Decisión	Indica un punto de toma de decisión
	Espera	Indica una espera
	Documento	Indica la utilización de un documento

Fuente: elaboración propia

En resumen, el procedimiento implica describir detalladamente el proceso que se pretende analizar, identificar cada paso con los diferentes símbolos y sus significados y elaborar el diagrama de flujo. Es recomendable repasar e intentar interpretar el diagrama, controlando que coincida con la realidad, para que no quede ningún paso implícito o sin graficar.

Mediante la confección y el análisis del diagrama se hacen visibles fácilmente problemas que quizá no se habrían detectado sin la representación gráfica del proceso.

✓ **Otras herramientas gráficas**

El consultor también tiene a su disposición una amplia gama de herramientas que pueden ayudar con la identificación, cuantificación y representación gráfica de problemas. Por ejemplo: Gráficos de barra, Gráficos circulares, Gráficos PERT, etc.

2. *Priorización de problemas y selección de problemas principales.*

A esta altura del proyecto, el consultor ya conoce a la organización y a sus problemas pero, como se sabe, el tiempo es escaso, y el proyecto tiene una serie de objetivos planteados de antemano. Por lo tanto, es necesario ponderar los problemas encontrados y seleccionar aquellos más relevantes para continuar con un análisis más detallado. Para tal fin, se mencionan a continuación algunas de las herramientas más utilizadas:

✓ **Diagrama de Pareto y el gráfico ABC**

Mediante este diagrama se pueden detectar los problemas de mayor relevancia, siguiendo la regla del 80/20 de Pareto, el cual establece que el 80% de los efectos/consecuencias son originados por el 20% de las causas. Por lo tanto, lo aconsejable es identificar ese 20% de causas y enfocar los esfuerzos y los recursos para atacarlas.

La metodología para su confección consiste en:

- a) Seleccionar los problemas que se quiere comparar,
- b) Elegir la unidad de medida que se va a utilizar para la comparación,
- c) Relevar datos para cada problema,
- d) Comparar los problemas según la unidad de comparación elegida,
- e) Elaborar un gráfico de barras donde, en el eje Y se encuentre la unidad de medida de comparación y en el eje X se ubiquen los problemas (causas del problema general) ordenados de mayor a menor según su valor en Y.

Al calcular los porcentajes acumulados de los valores de la unidad de medida de los problemas y agregar su representación al gráfico, se observa fácilmente la regla del 80/20.

A modo complementario, se puede continuar el análisis clasificando los problemas en Niveles A, B y C según su grado de impacto en los resultados, lo cual permite enfocar la mayor atención en resolver aquellos problemas de nivel A, hacer un esfuerzo normal por resolver los de nivel B y prestar menor atención a los de nivel C.

✓ **Matriz de priorización de problemas**

Esta matriz trabaja sobre la base de tres pilares: Gravedad, Urgencia y Tendencia. Sirve para clasificar cada problema identificado de acuerdo a estos tres factores.

- a) La Gravedad hace referencia a la intensidad o impacto que el problema puede causar si no se soluciona. Entonces, la puntuación de la gravedad varía de 1 a 5 y los problemas pueden ser clasificados en: 1- sin gravedad, 2- poco grave, 3- grave, 4- muy grave, 5- extremadamente grave.
- b) La Urgencia se refiere a la presión del tiempo que existe para resolver determinada situación, es decir, el plazo en que se necesita resolver cada problema. Así, la puntuación va de 1 a 5 de acuerdo con el siguiente criterio: 1- puede esperar, 2- poco urgente, 3- urgente, merece atención a corto plazo, 4- muy urgente, 5- necesidad de acción inmediata
- c) La Tendencia analiza la evolución de la situación, es decir, se considera el desarrollo que tendrá el problema si no se ejecuta una acción efectiva para solucionarlo. Representa el potencial de crecimiento del problema. La puntuación varía de 1 a 5 según los siguientes criterios: 1- no cambiará, 2- empeorará a largo plazo, 3- empeorará a medio plazo, 4- empeorará a corto plazo, 5- empeorará rápidamente.

Para confeccionar la matriz, es necesario listar los problemas, asignarle un puntaje a cada uno respecto de cada variable mencionada y aplicar algún criterio de ponderación, por ejemplo: para cada problema, sumar los tres puntajes y comparar este resultado con el máximo puntaje posible que es 25 ($5+5+5=25$), calculando el porcentaje que representa el puntaje obtenido por cada problema respecto del puntaje máximo. A continuación, se debe establecer un orden de prioridades, de acuerdo con los porcentajes obtenidos en cada problema.

✓ **Matriz de Vester**

La Matriz de Vester es de gran utilidad para priorizar los problemas (causas del problema general), ya que permite determinar cuál es la causa principal con base en los efectos que puede llegar a ocasionar. En definitiva, esta herramienta analiza las relaciones entre los sub-problemas.

La matriz se elabora colocando los sub-problemas tanto en las filas como en las columnas y se analiza cada sub-problema con respecto a los demás, colocando en cada celda un puntaje de acuerdo al siguiente criterio: 0- no es causa, 1- causa indirecta (relación causal débil), 2- causa semidirecta (relación causal media), 3- causa directa (relación causal fuerte).

A continuación, se suman las filas y las columnas. Lo que se obtiene de la suma de las filas es la Dependencia/Efecto y es el nivel en que un problema es causado por otros. Y lo que se obtiene de la suma de las columnas es la Influencia/Causas, que es el nivel de influencia que tiene ese problema sobre otros.

El siguiente paso es la representación gráfica, para esto en el eje X se coloca la Influencia/Causa y en el eje Y la Dependencia/Efecto. Y luego se grafican los puntos que representan a los problemas, por ejemplo, si el problema 1 tiene un 7 en Influencia y un 6 en Dependencia, se ubica en el punto (7;6).

El gráfico se divide en cuatro cuadrantes: Pasivos (poca influencia causal, se resuelven al tratar los problemas Activos), Críticos (relación de causalidad fuerte, alta prioridad), Indiferentes (ni causan ni son causados, baja prioridad) y Activos (no son causados por otros problemas pero poseen mucha influencia como causas de otros problemas, alta prioridad).

De esta manera, se obtiene gráficamente un ordenamiento de prioridades de los problemas detectados como causas del problema general.

3. *Análisis de los problemas seleccionados*

Una vez que se ha logrado establecer un orden de prioridad a los problemas encontrados, el siguiente paso es enfocar los esfuerzos y recursos en el análisis detallado

del/de los problema/s que se han seleccionado como más relevantes y críticos, con el objetivo de identificar sus causas y diseñar sus soluciones.

Otra meta de igual importancia es la representación de la información de forma que sea fácilmente comprendida por el cliente.

A continuación, se mencionan algunas herramientas útiles para el logro de dichos cometidos:

✓ **Diagrama de Ishikawa**

También conocido como Diagrama de espina de pescado o Diagrama de causa-efecto, es una herramienta que permite el análisis de las causas de un determinado problema.

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse, de manera relacional, una especie de espina central que representa el problema-efecto a analizar. De ella se desprenden otras flechas, espinas más pequeñas, que reflejan las causas principales que influyen en el efecto señalado. A cada una de esas flechas arriban otras secundarias que indican subcausas.

A través del uso de técnicas de identificación, categorización y priorización de problemas como las señaladas anteriormente, se logra el ordenamiento de la información, de tal manera que la confección del Diagrama de Ishikawa implica simplemente representar esa información gráficamente.

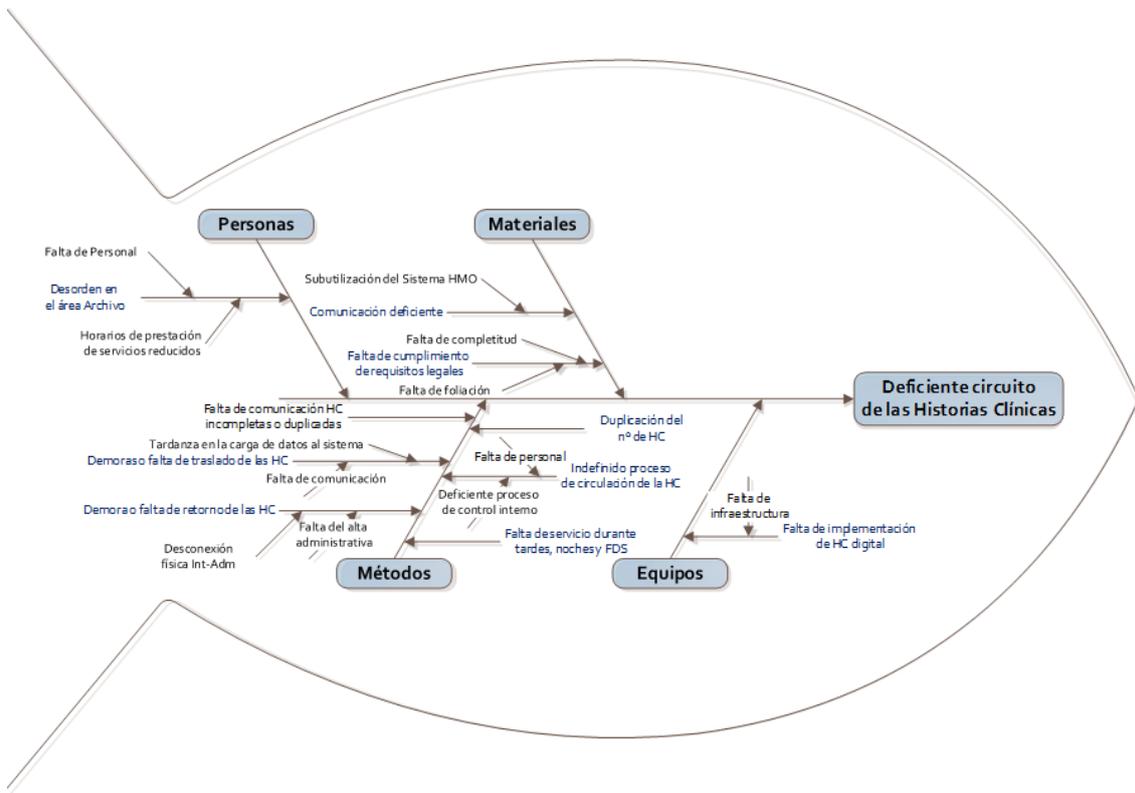
Si se ha utilizado el Diagrama de Afinidad, se coloca el problema principal a la derecha de la espina central y las tarjetas de afinidad en las espinas oblicuas (que representan las causas principales del problema), de las cuales se desprenden otras espinas: las tarjetas de datos, representando las subcausas.

Sin embargo, el Diagrama de Ishikawa es una herramienta flexible, que el consultor puede ajustar a sus necesidades. Una de las formas de utilizar y armar el diagrama es la mencionada en el párrafo anterior, pero existen otras, como por ejemplo, mediante las siguientes familias de causas:

- a) Mano de obra
- b) Métodos

- c) Maquinarias
- d) Materiales
- e) Medición
- f) Medioambiente

El siguiente es un ejemplo de la aplicación del diagrama para un problema en el circuito de historias clínicas de un hospital público:



Fuente: extraído del informe de Práctica Profesional 2017, "Diseño del circuito de historias clínicas".

✓ Diagrama de árbol

Otra forma de representación gráfica, similar al anterior, es el Diagrama de árbol, el cual consiste en ubicar los elementos del problema en un diagrama con forma de árbol.

En el tronco del árbol se debe ubicar el problema central, luego, en las ramas se escriben los efectos que ocasiona este problema y, finalmente, en forma de raíces del árbol se ubican las causas y subcausas.

De esta forma queda representado el análisis causa-efecto y permite la fácil identificación de las causas raíces del problema, es decir, aquellas que es necesario atacar para corregir el problema central y sus respectivos efectos.

Informe parcial de diagnóstico de problemas

Finalmente, el consultor debe elaborar y entregar al cliente un informe de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico de problemas.

En dicho informe es necesario explicar de manera sintética y fácil de comprender:

- ✓ el uso de la información recabada en la etapa anterior,
- ✓ en qué consiste esta instancia,
- ✓ las herramientas utilizadas en el análisis,
- ✓ el problema central (objetivo del trabajo de consultoría),
- ✓ los efectos/consecuencias,
- ✓ los problemas/causas detectados,
- ✓ el orden de prioridades de los problemas.

El objetivo de proporcionar esta información al cliente es apoyar la relación colaborativa entre el consultor y el cliente, que se debe crear desde el principio del proyecto, y prevenir las diversas actitudes y reacciones negativas por parte del cliente que son difíciles de llevar, si está mal informado acerca de lo que está realmente sucediendo y las conclusiones del consultor le llegan como una sorpresa. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

De acuerdo con el autor citado, 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.

Facilitar información sobre los resultados no es decirle al cliente lo que ya sabe. Es útil dar aquella información que contiene factores novedosos para el cliente o que muestra vínculos insospechados entre efecto y causa o elementos positivos y deficiencias ocultas.

La información sobre los resultados tampoco debe implicar una evaluación al cliente. El consultor debe evitar dar juicios de valor. Es el cliente quien debe sacar las conclusiones de la información que se le presenta. No es conveniente hablar en los informes sólo de los diversos problemas y dificultades que el consultor ha encontrado en la organización, sino que éste debe señalar también la capacidad potencial de solución del problema y sugerir elementos positivos que se podría reforzar.

Antes de presentar el informe de diagnóstico, el consultor puede considerar útil sugerir una reunión para examinar las conclusiones principales, para preparar al cliente a las conclusiones que le presentará oficialmente y para obtener su consentimiento en la continuidad del proyecto a la fase de diseño de soluciones.

V. Elaboración y Presentación de propuestas de acción

El proyecto de consultoría entra en la fase final del proceso en esta etapa, la cual incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles y la presentación de propuestas al cliente.

Se presenta aquí un cambio 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 de dar con algo nuevo. Sin embargo, a menudo no es necesario encontrar soluciones totalmente distintas e innovadoras, porque las soluciones ya existen en alguna parte, basta con hallarlas y aplicarlas en la organización. 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 funcionado en otras organizaciones es uno de los peores errores que puede cometer un consultor. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

Es importante que el cliente continúe y amplíe su participación activa en esta etapa ya que:

- No se debe emprender un amplio trabajo de diseño y planificación de 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 que se están estudiando.
- Puede resultar de gran utilidad que el personal del cliente participe del diseño de soluciones, pero esto no será posible si la organización cliente no contribuye con todas sus capacidades a este esfuerzo.
- La participación genera un compromiso que resultará necesario, y se pondrá a prueba, en la fase de aplicación.
- El diseño y la planificación de soluciones proporciona oportunidades de aprendizaje para la organización cliente.

Por otro lado, la mayor parte de los problemas organizacionales tiene más de una solución y en algunos casos el número de soluciones posibles es elevado, especialmente si los objetivos buscados son complejos. Por lo tanto, se debe iniciar con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en

descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. De ese modo, el consultor estará seguro de ofrecer al cliente la mejor solución posible. El cliente, por su parte, sentirá confianza ya que no se le está obligando a aceptar una solución sin que se le informe acerca de otras posibilidades.

Al pensar las medidas que permitan la mejora de la situación del cliente, el consultor puede recurrir a la experiencia y examinar métodos que se han utilizado con éxito en otras partes. Pero, cada vez existen más situaciones en las que la experiencia no alcanza para brindar una solución satisfactoria, lo que hace necesario adoptar un método totalmente nuevo, y esto puede lograrse aplicando el pensamiento creativo. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997)

De acuerdo con el autor citado, el pensamiento creativo se define como la creación de cosas o ideas que anteriormente no estaban relacionadas. Su finalidad es descubrir o crear algo nuevo y es un proceso que consta de cinco etapas:

1. Preparación
2. Esfuerzos
3. Incubación
4. Intuición
5. Evaluación

Entre las técnicas de pensamiento creativo, cabe mencionar las siguientes:

- ✓ **Brainstorming:** técnica explicada anteriormente en la etapa de diagnóstico.
- ✓ **Enumeración de propiedades:** se enumeran las principales propiedades de la idea u objeto y se examina cada una de ellas para ver cómo se puede modificar. Cada característica se pone en tela de juicio y se sugieren cambios.
- ✓ **Relaciones forzadas:** aborda objetos o ideas y formula la pregunta “¿De cuántas formas se podrían combinar para obtener un nuevo objeto o idea?”.
- ✓ **Análisis morfológico:** anota todas las variables en una matriz y trata de combinarlas de nuevas formas, algunas de las cuales ya existen, por lo que serán descartadas junto con las que no resultan factibles. Otras son dignas de consideración y pueden sugerir soluciones nuevas, prácticas, útiles y factibles.

- ✓ **Pensamiento lateral y “PO”:** Si un problema se aborda de forma analítica, es necesario reflexionar cada vez más a fondo y con mayor detalle: éste es el pensamiento vertical. El pensamiento creativo implica 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 quiere decir “dar a la idea una oportunidad, no liquidarla demasiado rápido, ya que puede conducir a otras ideas útiles”.
- ✓ **Listas de verificación:** se pueden utilizar como indicadores de ideas. Osborn propone una lista de verificación generalizada, cuyos principales encabezamientos son: ¿Dedicar a otros usos? ¿Adaptar? ¿Modificar? ¿Reducir al mínimo? ¿Sustituir? ¿Reordenar? ¿Invertir? ¿Combinar?
- ✓ **Los seis sombreros pensantes:** propone la utilización de diferentes procedimientos de reflexión con respecto a diferentes finalidades. Cada sombrero tiene un color distinto y se utiliza como 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 reflexión.

Es importante tener en cuenta que, en la búsqueda de ideas innovadoras, todo juicio de valor debe ser aplazado para evitar el bloqueo del proceso de pensamiento creativo.

Sin embargo, llega un momento en que es necesario clasificar las nuevas ideas, revisarlas, examinarlas y evaluarlas. Como resulta imposible analizar un gran número de ideas, se hace una selección previa. Dicha selección se debe efectuar en un trabajo conjunto con el cliente. Si el cliente decide que varias ideas pueden conducir a soluciones aceptables, debe entender que, al mismo tiempo que el hecho de diseñar diversas soluciones puede aumentar las posibilidades de llegar a una solución ideal, la

extensión y el costo probablemente aumentarán también. (Oficina Internacional del Trabajo, 1997).

Finalmente, el consultor debe realizar la presentación de propuestas al cliente. 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 metodología de la presentación varía de acuerdo a las preferencias del consultor y del cliente. Lo recomendable es entregar el informe por escrito, dar el tiempo necesario para que el cliente tenga la posibilidad de leerlo y luego hacer la presentación oral ante el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan.

Tanto en el informe como en la presentación, se debe plantear cada recomendación o propuesta de acción junto con el problema al que da solución, así como los costos relacionados a cada una.

De acuerdo con el autor citado, es importante que se preparen y expongan los argumentos en favor de las recomendaciones de una manera tan eficaz que el cliente no dude o dude poco de aceptarlas. Por otra parte, la presentación no debe abrumar a los directores de la organización cliente con detalles analíticos o tratar de impresionarlos con técnicas muy especializadas. Debe darse una idea clara de todas las soluciones que se han previsto y justificarse la elección propuesta por el consultor.

Es posible que el proyecto de consultoría culmine aquí, con la presentación de propuestas de acción al cliente junto con el informe final que se ha elaborado. Esto dependerá de lo pactado al inicio en el contrato, donde también es posible que se haya pactado continuar con el proyecto hasta la planificación de la solución aceptada por el cliente para su aplicación e incluso, el consultor puede ampliar su relación con el cliente al acordar el seguimiento y control de la puesta en marcha de los cursos de acción.

Indicadores

Un tema que merece mención en esta instancia es el de los indicadores, cuyo propósito en el diagnóstico organizacional, es controlar la efectividad de las propuestas.

Una de las famosas frases de Peter Drucker dice “si se puede medir, se puede mejorar”. Teniendo en cuenta que el objetivo de los proyectos de consultoría, más allá de diagnosticar a la organización, es mejorar su situación, esta idea nos indica la necesidad de utilizar indicadores para mejorar y para medir esa mejora.

Franklin (2007) define al indicador como una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que, por sí solos no son relevantes, sino que sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización.

En consecuencia, los indicadores son útiles en el proyecto de consultoría para medir y controlar el éxito y eficacia de las propuestas de acción que resultan del proyecto.

Toda organización debería contar con indicadores y controlarlos constantemente para apuntar a la mejora continua y al diagnóstico permanente. Existen indicadores comunes a todas las organizaciones y otros que dependen del rubro, actividad, estructura y otras características de la organización que se trate y de sus intereses.

A los efectos del proyecto de consultoría, el tipo de indicadores a utilizar y las variables que se relacionen en ellos dependen del objetivo planteado y de las propuestas aceptadas por la organización que, en definitiva, son las que van a causar el efecto que se quiere medir.

Finalmente, los indicadores constituyen una herramienta valiosa para identificar desviaciones y corregirlas a tiempo y evitar así que impidan el cumplimiento de los objetivos.

VI. Implementación y seguimiento de propuestas

Al final de la etapa anterior, el cliente recibe una descripción de cómo debe ser cuando se aplique la solución. Sin embargo, puede haber un largo camino por recorrer para llegar a esa situación deseada y quizá existan diversas formas diferentes de lograrlo. 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, por lo que debe incluirse un plan de aplicación.

Finalmente, es el cliente quien debe decidir qué solución elegirá y aplicará. El cliente no debe pensar que se le ha impuesto una solución, de lo contrario, 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 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. O continuará el proyecto si el cliente prefiere que el consultor contribuya a la aplicación, seguimiento y control.

La Ética en el desarrollo profesional

La Ética

A lo largo del presente trabajo se ha hecho hincapié en la importancia de la adopción de un comportamiento ético por parte del consultor y su equipo. Éste constituye uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, ya que de la Ética dependen la claridad y la transparencia del servicio brindado.

Se entiende por Ética al conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad. (Franklin, 2007)

El compromiso de una entidad con relación a la ética de los negocios puede medirse a partir de distintos parámetros: las prácticas de contratación, de comercialización y venta, el uso de la información confidencial, la participación dentro de la comunidad, la realización de pagos ilegales, la tendencia de la institución y de sus empleados a cumplir las normas de seguridad y de calidad de los productos. (Piñeyro Prins y Aragón, 2015)

De acuerdo con Piñeyro Prins y Aragón (2015), si bien hay una gran valoración social de la libertad personal, ésta no puede ejercerse a costa de comprometer la ética. Debido a que la reputación es un factor primario de las relaciones sociales y las prácticas de los integrantes de una organización afectan la imagen de la institución, si se quiere tener éxito en la comunidad, es muy importante lograr una reputación de renombrada conducta ética, así como un sentido de fuerte responsabilidad frente a las consecuencias de las decisiones que se toman.

Además, indican los siguientes beneficios de trabajar en base a una conducta ética:

- Evita multas y gastos legales,
- Contribuye a la confianza pública,
- Atrae operaciones de negocios de aquellos clientes que apoyan sus políticas,

- Atrae y mantiene a empleados claves,
- Da apoyo a la viabilidad económica de las comunidades en las cuales opera,
- Propicia en sus políticas y acciones el cuidado del medio ambiente.

Código de Ética

El conjunto de principios y normas que orientan el comportamiento del profesional y de las organizaciones en el mundo de los negocios, forman parte de los Códigos de Ética o Conducta que los colegios de profesionales e instituciones establecen.

Según afirma Franklin (2007), el Código de Ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

- Las declaraciones basadas en *principios* definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal.
- Las declaraciones basadas en *política* son las que establecen lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Código de Ética del CPCE de Córdoba

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, como organismo de control del ejercicio profesional, ha establecido su Código de Ética con el propósito de enunciar las normas y principios técnicos que deben inspirar la conducta y actividad de los matriculados.

De acuerdo con este Código, “dichas normas y principios, tienen su fundamento último, en la responsabilidad de los profesionales hacia la sociedad” y “constituyen la guía necesaria para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la casa de

estudio en la que se graduaron, con la profesión, con sus colegas, con quienes requieren sus servicios y con terceros.”

Por otra parte, establece como Sujeto de aplicación de las normas (art. 1) a todos los profesionales inscriptos en el Consejo, en razón de su estado profesional y en el ejercicio de su profesión. También alcanza a los inscriptos en el Registro Especial de No Graduados.

En el cuerpo del Código se encuentran establecidos los siguientes aspectos:

1. Obligaciones del profesional (art. 2):

- a. Respetar las resoluciones del Consejo y las disposiciones legales referidas al ejercicio profesional;
- b. Actuar con integridad, veracidad, independencia de criterio y objetividad;
- c. Atender los asuntos que le sean encomendados con diligencia y genuina preocupación por los legítimos intereses de las personas que se los confían y de los terceros en general con un alto nivel de competencia profesional;
- d. Expresarse en forma clara, precisa, objetiva, completa y de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo, en toda opinión, certificación, informe, dictamen y en cualquier documento que emitan. La responsabilidad por la documentación que firmen los profesionales es personal e indelegable;
- e. Conducirse con plena conciencia del sentimiento de solidaridad profesional de una manera que promueva la colaboración y las buenas relaciones entre los integrantes de la profesión;
- f. Abstenerse de aconsejar o intervenir cuando su actuación profesional permita, ampare o facilite actos incorrectos, pueda usarse para confundir o sorprender la buena fe de terceros, emplearse en forma contraria al interés general, a los intereses de la profesión o a la ley;
- g. Comunicar a quienes corresponda, con antelación razonable, la interrupción de sus servicios profesionales, salvo que circunstancias especiales justifiquen su omisión;
- h. Abstenerse de actuar en institutos de enseñanza que desarrollen sus actividades mediante propaganda engañosa o procedimientos incorrectos o que emitan títulos o certificados que puedan confundirse con los diplomas profesionales habilitantes;

- i. Asegurarse, en asuntos que requieran la actuación de colaboradores, su intervención y supervisión personal de los profesionales, mediante la aplicación de normas de procedimientos técnicos adecuados a cada caso;
- j. Hacer o exponer de buena fe y sólo inspirados en el celo por el mantenimiento de la probidad y honor profesional, en la formulación de cargos contra otros profesionales;
- k. Desarrollar en exclusividad actividades profesionales cuando integre asociaciones entre profesionales constituidas con tal fin;
- l. Comunicar al colega cuando empleados de éste le solicitaren ser ocupados;
- m. Comunicar al colega cuando un cliente de éste le solicite sus servicios.

2. Faltas de ética (art. 3):

- a. El incumplimiento de las obligaciones mencionadas en el artículo anterior;
- b. La aceptación o acumulación de cargos, funciones, tareas o asuntos que resulten materialmente imposibles de atender;
- c. En la actuación como auxiliar de la justicia, causar demoras en la administración de la justicia, salvo circunstancias debidamente justificadas ante el respectivo tribunal;
- d. Las expresiones de agravio o menoscabo a la idoneidad, prestigio, conducta o moralidad de los colegas;
- e. La retención injustificada de documentos o libros pertenecientes a sus clientes;
- f. Asociarse, para el ejercicio de la profesión, con quienes carezcan de título habilitante o permitir que otra persona ejerza la profesión en su nombre o facilitar que alguien pueda actuar como profesional sin serlo;
- g. Utilizar o aceptar la intervención de gestores para la obtención de trabajos profesionales;
- h. Tratar de atraer los clientes de un colega empleando para ello recursos, actos o prácticas reñidas con el espíritu de éste Código;
- i. Ofrecer empleos directamente a empleados o colaboradores de otros estudios;
- j. El hecho de que un matriculado aun no estando en el ejercicio de las actividades específicas de la profesión haya sido condenado por un delito económico.

Son **agravantes** a la falta de ética (art. 4):

- a. La utilización de la técnica para encubrir la realidad o presentarla deformada;
- b. La comisión de dolos originada en la falta de ética.

3. **Normas sobre Publicidad (art. 5):** La publicidad debe enunciar el nombre y apellido del profesional o en su caso, el nombre de la asociación de profesionales acompañado del nombre y apellido de uno o más de sus integrantes, con las menciones de títulos, universidad que lo otorgó, número de matrícula, domicilio, teléfono y, dado el caso, su especialidad.

4. **Normas sobre Secreto Profesional (art. 6 y 7):** La relación de los profesionales con sus clientes debe desarrollarse dentro de la más absoluta reserva. Los profesionales no deben revelar ni utilizar en favor suyo información alguna que obtenga como resultado de su labor profesional sin la autorización expresa del cliente.

Los profesionales están relevados de obligación de guardar secreto profesional cuando imprescindiblemente deban revelar sus conocimientos para su defensa personal, en la medida en que la información que proporcionen sea insustituible.

5. **Normas sobre Honorarios (art. 8 y 9):** Para establecer los honorarios correspondientes a las actividades profesionales, deben tomarse en consideración la naturaleza e importancia del trabajo, el tiempo insumido, la responsabilidad involucrada y las disposiciones legales y reglamentarias, y están obligados a cobrar, como mínimo, el honorario que fija el arancel de Ley.

Los profesionales no deben dar ni aceptar participaciones o comisiones por asuntos que, en el ejercicio de la actividad profesional, reciban o encomienden a otro colega, salvo las que correspondan a la ejecución conjunta de una labor o surjan de la participación en asociaciones profesionales. Tampoco dar ni aceptar participaciones o comisiones por negocios o asuntos que reciban de o proporcionen a graduados de otras carreras o terceros.

6. **Normas sobre Incompatibilidad (art. 10, 11 y 12):** Cuando los profesionales, en el ejercicio de actividades públicas o privadas, hubiesen intervenido decidiendo o informando sobre un determinado asunto, no deben luego prestar sus servicios a la otra parte hasta que hayan transcurrido dos años de finalizada su actuación, salvo que mediare notificación y la parte interesada no manifieste oposición en un plazo de treinta días corridos.

Los profesionales no deben intervenir en empresas que actúen en competencia con aquellas en las que tengan interés como empresarios, sin dar a conocer previamente dicha actuación al interesado.

Los profesionales deben abstenerse de emitir dictámenes o certificaciones que estén destinadas a terceros o a hacer fe pública, en los siguientes casos:

- a. Cuando sean propietarios, socios, directores o administradores de la sociedad o del ente o de entidades económicamente vinculadas sobre las cuales verse el trabajo;
- b. Cuando tengan relación de dependencia o la hayan tenido durante el ejercicio con el ente o respecto de personas, entidades o grupos de entidades económicamente vinculadas;
- c. Cuando el cónyuge, los parientes por consanguinidad en línea recta, los colaterales hasta el cuarto grado inclusive y los afines dentro del segundo grado, estén comprendidos entre las personas mencionadas en el inciso a) del presente artículo;
- d. Cuando tengan intereses económicos comunes con el cliente o sean accionistas, deudores, acreedores o garantes del mismo o de entidades económicamente vinculadas por montos significativos en relación al patrimonio del cliente o del suyo propio;
- e. Cuando su remuneración fuera contingente o dependiente de las conclusiones o resultados de la tarea. En los casos de sociedades de profesionales constituidas para el ejercicio profesional, las restricciones se harán extensivas a todos los socios del profesional.

7. **Sanciones (art. 13):** Las transgresiones a este Código tendrán como consecuencia las siguientes correcciones disciplinarias:

- 1ro.) Advertencia;
- 2do.) Amonestación Privada;

- 3ro.) Apercibimiento Público;
- 4to.) Suspensión en el ejercicio de la profesión hasta un año;
- 5to.) Cancelación de la matrícula.

Normas Generales de Auditoría

Por su parte, Franklin (2007) enumera una serie de normas generales de auditoría para los Licenciados en Administración:

- Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesionales para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.

- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender.
- Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables.
- Observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.

En conclusión, si bien el efecto y credibilidad del trabajo del consultor depende de la precisión y calidad de sus resultados, es imprescindible que lo acompañe con una conducta ética aceptable, en beneficio de su reputación profesional.

Conclusión

A lo largo del presente trabajo se ha hecho un gran esfuerzo por esquematizar la información relevante respecto del diagnóstico organizacional, el ejercicio profesional del Licenciado en Administración y la consultoría externa, de manera que el licenciado encuentre, no sólo un conjunto de datos, sino un documento que lo guíe en su camino profesional hacia la consultoría externa de organizaciones.

Es importante destacar la excelente oportunidad que significa la consultoría externa para el profesional. Es un empleo independiente que le permite hacerse de conocimientos nuevos y variados todo el tiempo, ya que existen organizaciones de diversos rubros y tipos, cada organización funciona distinto y los problemas y oportunidades que enfrentan tienen características diferentes que se renuevan con el paso del tiempo. Por otro lado, el consultor se encuentra en permanente contacto con colegas y con profesionales de otros ámbitos, así como, con el personal de todos los niveles de las organizaciones con las que trabaja, lo que contribuye a la diversidad de conocimientos y puntos de vista.

Además, el sistema organizacional, como elemento clave y configurador de las sociedades, se desenvuelve en un ambiente cada vez más dinámico y complejo, por lo que necesitará en aumento el diagnóstico organizacional para conocer su situación, detectar sus problemas y oportunidades y poder implementar los cambios adecuados para el desarrollo organizacional. Es imprescindible que ese diagnóstico se convierta en un proceso permanente, en lugar de configurarse como un análisis estático, ya que las variables, internas y externas, que influyen en la organización y que son evaluadas, se modifican a un ritmo vertiginoso y el diagnóstico aplicado de esta forma, quedaría obsoleto e inútil demasiado pronto.

Por estas razones, es importante que el consultor desarrolle, en su intervención en la organización, las bases para que ésta internalice y haga propio el diagnóstico y todo el proceso, mediante la participación y el compromiso de todos sus miembros. De manera que el diagnóstico se convierta en un codiagnóstico y favorezca la adecuada implementación de las medidas sugeridas por el consultor y aceptadas por el cliente, además de incentivar el autodiagnóstico permanente de la organización, incluso después

de finalizado el proyecto. Como se ha mencionado en otra oportunidad, cada proyecto de consultoría constituye una excelente oportunidad de aprendizaje organizacional.

Por último, pero no menos importante, no hay que olvidarse de que el Licenciado en Administración ofrece un servicio a cambio de la correspondiente retribución monetaria, que constituye el precio del servicio y su sustento económico. La calidad del servicio se verá reflejada en los resultados que éste obtenga, pero también, en la conducta ética que adopte en el ejercicio de su profesión. Tan importante como mantenerse actualizado en conocimientos y ganar experiencia, lo es la presencia de la ética en su accionar. Todos estos factores incidirán en la reputación del profesional, la cual deberá cuidar en beneficio de sus oportunidades de trabajo potenciales y, por lo tanto, de su propio desarrollo profesional.

Anexo

CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS PROFESIONALES
(MODELO SUGERIDO DE USO OPTATIVO Y NO VINCULANTE)

Entre el/los Sr./Sres. de profesión Licenciado/a en Administración, M.P. N° con domicilio en calle..... de la ciudad de en adelante llamado "EL LOCADOR DE SERVICIOS" y el Sr.CUIT N°.....con domicilio legal en calle de esta ciudad, en adelante llamado "EL LOCATARIO DE SERVICIOS", convienen en celebrar el presente contrato de "LOCACIÓN DE SERVICIO", el que se registrá por las cláusulas que a continuación se expresan y por lo establecido en el Art. 1623 y ss. del Código Civil. PRIMERO: EL LOCADOR se compromete a la realización específica de las siguientes tareas sin que esta mención importe la negación de otras conducentes a los fines contratados:

.....
.....
.....
.....

SEGUNDO: La duración del presente contrato es por tiempo ilimitado, comenzando a regir el día..... de..... de Cualquiera de las partes podrán resolverlo, notificando tal determinación por medio fehaciente con quince (15) días de anticipación. Producida la notificación, las partes tendrán quince (15) días para el cumplimiento de todas las obligaciones recíprocas pendientes a la fecha de resolución.

TERCERO: EL LOCATARIO DE SERVICIOS deberá proveer en tiempo y forma toda la documentación necesaria para el cumplimiento de los servicios prestados por el LOCADOR, dicho material deberá ser provisto en el domicilio del LOCADOR DE SERVICIOS, del uno (1) al siete (7) de cada mes, lo correspondiente a las tareas Fiscales. Con respecto a lo laboral y previsional, se deberá proveer la documentación entro el último día hábil de cada mes y el primer día hábil del mes siguiente. En caso contrario, el locador no garantiza la correcta, eficiente y prolija realización de las tareas.

CUARTO: El precio convenido para la realización de las tareas profesionales se establece en la suma de PESOS: (.....), el que será abonado por mes vencido en el mismo lugar y fecha estipulada para la entrega de la documentación fiscal. En caso de

inspecciones, por el tiempo que dure, el LOCATARIO DE SERVICIOS se obliga a pagar un importe equivalente al.....por ciento (..... %) del precio mensual. En caso de incumplimiento de la obligación de pago en el plazo estipulado, el locatario incurrirá en mora automática sin necesidad de requerimiento ni intimación judicial alguna, siendo esto causal de resolución.

QUINTO: El profesional locador se obliga a hacer conocer al locatario sobre la marcha de los trabajos a su cargo, de la siguiente manera: por nota duplicada una vez cada seis meses, una en el mes de y otra en el mes de

SEXTO: Los servicios se prestarán a ciencia y conciencia del profesional locador, el que deberá actuar dentro de las prescripciones éticas y legales que hacen a su disciplina u oficio profesional, pero siempre teniendo en mira y finalidad el objeto del presente contrato y de la contratación de sus servicios efectuada por el locatario. Si en el curso de su labor surgieren imposibilidades o incompatibilidades legales respecto del ejercicio profesional contratado, el profesional las hará saber al locatario o cliente a fin de buscar los medios idóneos para obviar las mismas o para proceder a la resolución de este contrato -si fuera imposible dar solución satisfactoria a las imposibilidades o dificultades surgidas- en cuyo caso el precio convenido pasará a ser el proporcional a los servicios cumplidos.

SÉPTIMO: Se deja expresamente aclarado que el locador efectuará las labores ajustándose estrictamente a los comprobantes que el locatario le provea, por lo tanto de existir falsedad en las DDJJ será de exclusiva responsabilidad del locatario.

OCTAVO: Las partes renuncian a cualquier fuero que les pudiere corresponder y se someten a los Tribunales Ordinarios de la ciudad de Córdoba, fijando como domicilios los establecidos ut-supra y comprometiéndose a comunicar por medio fehaciente cualquier cambio del mismo en un plazo de 48 hs. de producido el mismo.

Se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de..... a los días del mes de de 20.....

Bibliografía

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2010). *Honorarios mínimos sugeridos para el profesional en ciencias económicas*. Buenos Aires: Edicon

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. (2019). *Código de ética, Modelos de informes y certificaciones, Honorarios de referencia*. Recuperado 05 de noviembre, 2019, de <https://cpcecba.org.ar/>

Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC. (2019). *Licenciado en Administración: Alcances de título*. Recuperado 10 de octubre, 2019, de <https://www.eco.unrc.edu.ar/seccion/>

Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson.

Oficina Internacional del Trabajo (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Milan Kubr

Piñeyro Prins, R. M. & Aragón L. A. (2015). *Diagnóstico organizacional: herramientas y prácticas*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.