

## El proceso de consultoría desde una perspectiva gerencial.

### The consulting process from a managerial perspective.

Pérez Velázquez, Jorge Leandro; Toranzo Rodríguez, Lisbet; Ortiz Viñales, Arasay; Gutiérrez Sosa, Denia Caridad



**Jorge Leandro Pérez Velázquez**  
leandro@ciget.lastunas.cu  
Centro de Información y Gestión Tecnológica y  
Ambienta, Cuba

**Lisbet Toranzo Rodríguez**  
lisbet@ciget.lastunas.cu  
Centro de Información y Gestión Tecnológica y  
Ambienta, Cuba

**Arasay Ortiz Viñales**  
arasay@ciget.lastunas.cu  
Centro de Información y Gestión Tecnológica y  
Ambienta, Cuba

**Denia Caridad Gutiérrez Sosa**  
deniag@ciget.lastunas.cu  
Centro de Información y Gestión Tecnológica y  
Ambienta, Cuba

**Innovación tecnológica (Las Tunas)**  
Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental de Las  
Tunas, Cuba  
ISSN-e: 1025-6504  
Periodicidad: Trimestral  
vol. 25, núm. 1, 2019  
yanna@ciget.lastunas.cu

Recepción: 03 Octubre 2018  
Aprobación: 17 Enero 2019

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/442/4422484012/index.html>

**Resumen:** El artículo es resultado de un análisis conceptual sobre el proceso de Consultoría abordado desde varias aristas: su naturaleza, modelos, los diferentes estilos que asumen los consultores, los puntos de vista de estos profesionales comparados con el enfoque del gerente, no siendo antagónico ambos métodos, y el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, la cual constituye una fuente de ventaja competitiva. Siendo así este trabajo pretende establecer un nuevo enfoque para la realización del proceso de consultoría sobre la base del intercambio de roles entre gerente y consultor.

**Palabras clave:** consultoría, procesos, gerente, consultor, gestión del conocimiento.

**Abstract:** The article is the result of a conceptual analysis of the consulting process approached from various angles: its nature, models, the different styles assumed by the consultants, the views of these professionals compared to the manager's approach, both methods not being antagonistic, and the deployment of an effective knowledge management strategy, which constitutes a source of competitive advantage. This being the case, this work aims to establish a new approach for carrying out the consulting process based on the exchange of roles between the manager and the consultant.

**Keywords:** consulting, processes, manager, consultant, knowledge management.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas han necesitado constantemente mejorar su desempeño como requisito de permanencia en el mercado, motivo por el cual están obligadas, entre otras exigencias, a introducir cada día las mejores prácticas de gestión. (Ramírez, 2011). En medio de tal escenario una interrogante se antoja ineludible: ¿Cómo gestionan las organizaciones su rol ante los cambios que acontecen? ¿Su nivel de respuesta les garantiza un nivel de competitividad empresarial sostenible?

El número de organizaciones empresariales que acuden al Servicio de Consultoría para dar solución a las diferentes problemáticas que emergen como efecto natural de la interacción de los procesos internos y del

impacto de variables externas es cada vez mayor. Unas se inclinan por una consultoría específica, otras optan por una modalidad integrada, sin embargo todas persiguen el mismo objetivo: el Cambio Organizacional.

Los empresarios dependen en gran medida de la Consultoría para utilizar enfoques y tecnologías que propicien los cambios necesarios, con efectividad, disminuyendo costes. Estos servicios sirven de enlace entre las necesidades de las organizaciones y el cambio requerido (Barbour, 2002).

En Cuba, la práctica de la Consultoría profesional tiene lugar a mediados de los ochenta. Esta práctica y su desarrollo posterior por otros profesionales se han aplicado en la realización de servicios de consultorías en diferentes entidades cubanas, en las últimas dos décadas (Hernández, 2011).

Debemos resaltar, que la tendencia actual en un elevado por ciento de consultores es la creación constante de contenidos, el diseño de nuevas estrategias o metodologías para la implementación de sistemas de gestión, pero a casi nadie parece importarle el enfoque desde el cual se realizan todos los proyectos de consultoría. Esta situación denuncia un secreto a voces: la insatisfacción del cliente al no ver cumplidas sus expectativas. Por tal razón se plantea como **problema**: ¿Cómo revertir la insatisfacción con los consultores y elevar la baja tasa de aplicación de sus recomendaciones en función de mejorar la calidad del proceso de consultoría?

Para ello se define como **objetivo de la investigación**: establecer un nuevo enfoque para la realización del proceso de la consultoría sobre la base del intercambio de roles entre gerente y consultor.

El presente estudio se dedica exclusivamente a las premisas básicas que rodean al proceso de consultoría, con especial énfasis en la naturaleza bajo la cual interactúan gerente y consultor, siempre intentando ilustrar la importancia de la actitud que ambos asumen mientras se estructura la preparación para el cambio. La propuesta en cuestión tiene un alto potencial de impacto en el desarrollo organizacional. El artículo servirá para que las organizaciones de consultoría ofrezcan servicios cada vez más profesionales y pertinentes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos, como método teórico se utilizó el análisis y síntesis de la información mediante el estudio de la literatura de los diferentes autores, el método histórico-lógico para el análisis del origen y evolución del proceso de consultoría. Del nivel empírico se aplicó la observación para percibir las características del proceso de consultoría, el análisis documental para la recopilación de información a partir de la revisión de documentos, entrevistas dirigidas a directivos, especialistas y consultores.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 1. Consultoría: Naturaleza y modelos.

#### 1.1 Naturaleza

Podría pensarse que definir en qué consiste la consultoría es una tarea sencilla. Sin embargo, no se trata de un simple concepto. En la praxis se asemeja más a una filosofía, a un estilo de trabajo original que provoca que el consultor asuma ciertas actitudes en su relación con el cliente.

Autores de la talla de Schein coinciden en que la consultoría es el **conjunto de actividades de un consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente**. En el proceso de la consultoría se establece una relación que debe construirse a largo plazo para que sea buen negocio para ambas partes.

#### 1.2 Modelos de consultoría

El proceso de consultoría puede distinguirse mejor estudiando los diferentes modelos en los cuales puede clasificarse atendiendo a los supuestos que se establecen en cuanto al cliente, la naturaleza de la “ayuda” (servicio solicitado) y el papel del consultor.

Una búsqueda minuciosa de la literatura especializada condujo a criterio de los autores del presente artículo a la selección de los dos modelos que se proponen a continuación:

### 1.2.1 Modelo de adquisición de un servicio experto

El modelo de consultoría más extendido o desempeñado es la contratación de un servicio experto, la demanda de información especializada.

El comprador del servicio (generalmente el Gerente o Director General) define una necesidad, luego evalúa los recursos que dispone para solucionarla (financieros, humanos, tiempo) y determina la contratación de un consultor para satisfacer esa necesidad, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

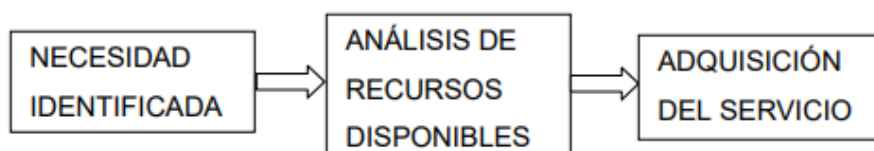


GRÁFICO 1  
Modelo de adquisición de un servicio experto  
Elaboración propia

#### El éxito en la realización de este modelo descansa en dos aspectos claves:

- > El Gerente o Director debe realizar un diagnóstico certero para identificar correctamente cuáles son sus necesidades de cambio,
- > y debe comunicar estas necesidades sin ambigüedades al consultor.

Si el cliente no identifica correctamente su necesidad de cambio y el proceso de comunicación falla o se da la combinación negativa de cualquiera de estos dos aspectos, entonces es muy probable que se sienta decepcionado cuando el consultor termine su trabajo y le presente las recomendaciones.

La meta principal de una consultoría eficaz consiste en ayudar al Director a realizar él mismo el diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido. Se debe enseñar al Director a que vea el problema “con sus propios ojos”.

Trabajar de manera conjunta, Director y Consultor proporciona ventajas que beneficiarán la relación establecida entre ambos:

- > Un diagnóstico conjunto permite clasificar la información, cuando es útil o no a la organización. No debe pasarse por alto el hecho de que una organización percibe, valora y reacciona ante cierta información de acuerdo a su cultura organizacional (tradiciones, valores y premisas).
- > Los problemas permanecerán resueltos durante un período de tiempo mayor y el grado de efectividad de las soluciones propuestas será elevado si la propia organización es quien resuelve los conflictos.

La importancia del diagnóstico conjunto podrá ser apreciada desde otro ángulo analizando el modelo siguiente.

### 1.2.2 Modelo médico-paciente

Imagine un deportista de alto rendimiento que debido a molestias recientes en su pierna derecha no pudo vestir la camiseta de su selección nacional y participar en la pasada Copa del Mundo de fútbol en Rusia. Su “padecimiento” le obliga a solicitar “ayuda especializada”. El médico le indica “un estudio”, para lo cual deberá someterse a ciertos “exámenes” durante algún tiempo, solo así podría “determinar” a qué se debe su “padecimiento”.

Una vez realizados los exámenes el atleta vuelve a la consulta médica. El doctor revela el diagnóstico basado en los “resultados” de las “pruebas realizadas”. Le comunica que sus molestias son causadas debido a un tumor poco usual en esa zona. Inmediatamente el galeno le explica las dos únicas opciones a las que debe hacer frente y las inminentes consecuencias de cada una. Por un lado, puede someterse a terapia pero aclara que tiene las estadísticas en contra, solo alargaría el proceso de sufrimiento. La otra opción consiste en amputar la pierna

para asegurarle la vida. El médico no puede tomar el lugar del deportista. La consulta la realizan juntos. El paciente debe tomar una decisión por sí mismo.

En esencia, así funciona el modelo médico-paciente en el proceso de consultoría. Todos los directivos adoptan métodos que les permiten evaluar el desempeño de los procesos principales y de apoyo en sus organizaciones. Independientemente del mecanismo utilizado cuando el Director percibe síntomas de mal funcionamiento, pero no sabe identificar las causas contrata un consultor para que “los revise” y determine dónde tiene el problema y cómo puede solucionarlo. O simplemente le contrata para constatar que sus áreas organizacionales funcionan debidamente.

#### **Dificultades en la aplicación de este modelo:**

Una de las dificultades más comunes que impiden llevar a feliz término la aplicación de este modelo radica en la creencia de que el consultor puede obtener información precisa por sí mismo. Sin embargo, la organización que se definió como “enferma” puede mostrarse renuente a revelar información relevante. Esto depende proporcionalmente del clima laboral que se respire en la empresa.

Si el clima imperante es de desconfianza las personas con las cuales el consultor intercambie por medio de una entrevista o un cuestionario no entregará toda la información por temor a futuras represalias por parte de los jefes. En cambio, si el clima es de mucha confianza los entrevistados podrían tomarlo como una oportunidad para

desahogarse y terminarían exagerando el problema. En cualquiera de estos escenarios las probabilidades apuntan en contra del consultor y su mejor oportunidad la tiene en función del tiempo que dedique a la observación de los procesos sometidos a estudio.

Puede suceder que el Director se niegue a creer en el diagnóstico. Esto es el efecto de una brecha comunicacional que aparece entre director y consultor cuando el consultor trabaja por separado y solo comunica sus resultados en la fase final.

### **2. El enfoque del consultor**

Desde el punto de vista de la percepción, los seres humanos realizamos lo que se denomina percepción selectiva. Sobre ello Stephen P. Robbins expresa en su texto sobre Comportamiento Organizacional:

“La gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes”. Las personas no tenemos una tendencia natural a ver el sistema completo, sino sólo algunas de sus partes (...), los intereses, antecedentes, experiencias y actitudes son diferentes, lo más usual es que todos no percibamos lo mismo. (Ramírez, 2011).

Es importante notar e incorporar dentro de la agenda de cada consultor que, si se quiere “**conquistar**” una organización, primero debe **conquistarse su cultura organizacional**. Esta es la primera premisa a tener en cuenta antes de iniciar un proyecto de consultoría.

El consultor nunca debe pasar la línea que separa a la asesoría de la gerencia, ni debe sustituir a empleados o competir con ellos. Además, no tiene sentido que lo haga. Porque seguramente sucederá que el consultor no sea experto en resolver todos los conflictos que puedan presentarse, y necesitará emplear a fondo sus habilidades en relaciones humanas para gerenciar el desarrollo de la consultoría, usando la información que obtenga a partir de la asesoría inversa. Esta situación no es alarmante, de hecho, el conocimiento general que posea o no es menos relevante que las habilidades de comunicación y de relaciones humanas que sí debería poseer para involucrar al cliente en cada fase del proyecto. Un consultor sí debe ser experto en el uso de estrategias que le permitan prestar ayuda de forma eficaz y establecer relaciones con el cliente que garanticen que esa ayuda sea útil.

### **3. El enfoque del gerente**

La autoridad formal de un directivo hace que le sea fácil caer en el papel de experto o de médico, especialmente cuando es un subordinado quien le solicita ayuda. Pero si su objetivo es enseñarle las habilidades necesarias para resolver problemas, asegurarse de que las soluciones adoptadas son las correctas y de que se pondrán en práctica en

forma adecuada, entonces el papel de consultor es, con mucho, la mejor manera de empezar a ayudar.

El gerente tiene los mismos problemas que el consultor en el sentido de que las personas le dan información incorrecta, hacen diagnósticos equivocados con respecto a sus propios problemas, le atribuyen una experiencia que puede no tener, quieren que se haga cargo de sus problemas, resienten el hecho de que les dé un consejo, aunque sea correcto, malinterpretan las soluciones, etc. Por tanto, el gerente eficaz comenzará en el papel de consultor de procesos y permanecerá en él hasta que esté seguro de que realmente tiene sentido enfrentar la situación como experto o como médico.

#### **4. Similitudes entre un Gerente y un Consultor para el intercambio de roles**

Tal y como se planteó al principio de este artículo, el objetivo que se persigue es proveer las bases que propicien el intercambio de roles, funcionalmente hablando, entre gerente y consultor.

Esta decisión en principio parecerá titánica, pero un acercamiento a las funciones de ambos revelará que existen muchas similitudes entre ambas posiciones. En la práctica uno y otro convergen en las siguientes responsabilidades:

> Un gerente es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar los conocimientos necesarios acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.

> Un gerente debe tener la capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente a las empresas y que utilicen eficazmente los recursos que posee la empresa para alcanzar objetivos primordiales como son la innovación, la competitividad y la generación de valor económico y social tanto para el cliente como para sus partes relacionadas.

> El éxito de un gerente en una organización no está solo relacionado con sus conocimientos académicos, aunque sea éste un aspecto muy importante. El gerente debe tener características de personalidad y de conocimiento tecnológico, pero también debe tener en cuenta dos tipos de habilidades:

• **Habilidad humana:** La habilidad humana consiste en la capacidad de trabajar con personas, de trabajar en equipo y ser un buen líder, motivador siempre de su equipo de trabajo y encaminada siempre a los objetivos estratégicos de la organización.

• **Habilidad conceptual:** Se trata de entender los problemas que se pueden presentar en la organización global, con el fin de conceptualizarlos, gestionarlos y evitar así que se repitan en un futuro.

La razón por la cual los autores han subrayado la palabra gerente es para proponer la realización del siguiente ejercicio práctico a fin de comprender mejor el intercambio de roles y su materialización final en el proceso de consultoría.

Lea nuevamente el punto 4, pero en esta ocasión sustituya la palabra gerente, y en su lugar coloque la palabra consultor. Entonces, tal y como dice el presentador de televisión y periodista cubano Reinaldo Taladrí: “Saque usted sus propias conclusiones”.

#### **5. Claves para el éxito de una consultoría**

Podemos concluir que, el desarrollo de esta actividad en el país en los próximos años, demanda los siguientes retos:

> Actitud receptiva y de constante actualización sobre nuevas tendencias, enfoques gerenciales y experiencias que puedan ser objeto de análisis y aplicación en procesos de consultoría y en los programas de entrenamiento de directivos y consultores que se desarrollan en este marco.

> Propiciar el intercambio de experiencias, propias y de otros consultores, que posibiliten desarrollar un amplio “menú” de herramientas y técnicas que puedan emplearse en procesos de consultoría, bajo criterios de flexibilidad y creatividad, adaptándolas a las realidades de cada organización.

> Desarrollar habilidades para identificar las necesidades de la organización- cliente, así como los enfoques y herramientas que puedan resultar más efectivos para cada situación.

> Desarrollar capacidades y habilidades para actuar como facilitador, capacitador y difusor de tecnología gerencial, al mismo tiempo.

- › Mantener una actitud ética hacia adentro y hacia fuera de la organización en todo momento.
- › El Gerente debe actuar, en grado suficiente, como consultor de procesos con sus subordinados, compañeros y supervisores. Debe orientarse más hacia el proceso y aprender a dirigir mejor los procesos humanos.
- › Independientemente de la actitud final que el director asuma, el consultor debe proyectarse como gerente, verse a sí mismo como un líder y desde tal perspectiva organizar y gestionar la consultoría. Debe tenerse en cuenta que así como el ayudante puede sentirse "superior porque se le pidió ayuda, la persona con el problema puede sentirse "inferior" por no haber sido capaz de dominar la situación.

## CONCLUSIONES

La bibliografía consultada arrojó que los modelos de consultoría defendidos por expertos en el tema convergen hacia los dos expuestos en este artículo.

Este proyecto apuntó a crear un espacio de reflexión que ha permitido pensar sobre las acciones concretas que podrían mejorar la gestión de los consultores en el proceso de consultoría.

El intercambio de roles constituye un enfoque integrador y necesario para la realización de consultorías cuyo resultado despierte hacia la excelencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Barbour, J. (2002). La consultoría de empresas. Guía para la profesión. México D.F, México: McGrawHill.
2. Covey, Stephen. (1993). Los Siete hábitos de las personas altamente efectivas; México: Editorial Paidós; México 1993.
3. Doyle, M.; Strauss, D. (1985). How to make Meeting Work. The New Interaction Method. Editorial Jove. Sexta Edición. N.Y.
4. Edgan, G. (1981). El orientador experto. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
5. Echeverría, José Antonio. (1994). La consultoría y el consultor excelente. Bilbao: Qualitas Hodles.
6. Hernández, A. (2011). La consultoría de organizaciones cubanas, experiencia y aprendizaje. La Habana: UH.
8. Nadler, D. A. Consulting with labor and management. Editorial NTL Institute.
9. Ramírez G., Jorge Ricardo. (2011, junio 20). Procesos de consultoría gerencial y enfoque de sistema de gestión en empresas cubanas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/procesos-consultoria-gerencial-enfoque-sistema-empresas-cubanas/>
10. Robbins, S. P. (2000). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. Prentice Hall. Séptima Edición. México. Formato digital.
11. Schein, E. (1990). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. (Vol. 1). Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana.