
Consultoría

"Ayudar a una organización por medio de diagnosticar su situación actual y sus posibilidades de mejora; la definición de un sistema que ayude a mejorar su desempeño; la implantación del sistema diseñado y el cierre del servicio de consultoría."

Consultor

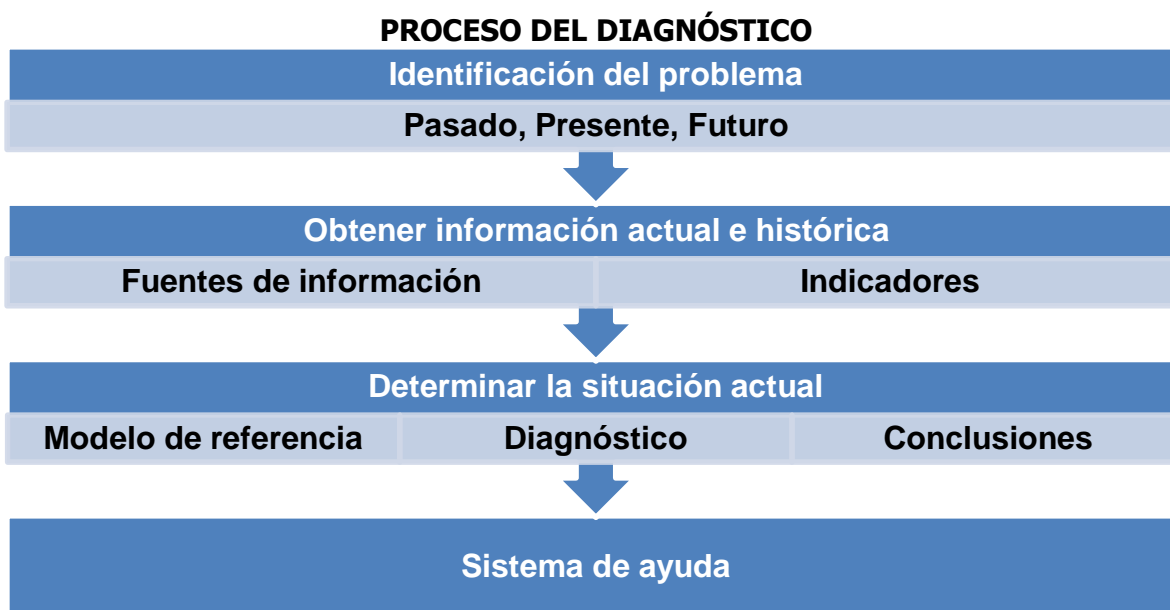
- (Del lat. consultor, -ōris)
- Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.
- Que da su parecer, consultado sobre algún asunto.

La relación consultor- cliente

Consultor. Individuo que, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporciona servicios de consultoría a una organización.

Consultante. Es el término que se utiliza para la persona que solicita la ayuda en un proceso de consultoría.

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo, por un número convenido de días y con unos horarios diarios. Durante ese tiempo, dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente.

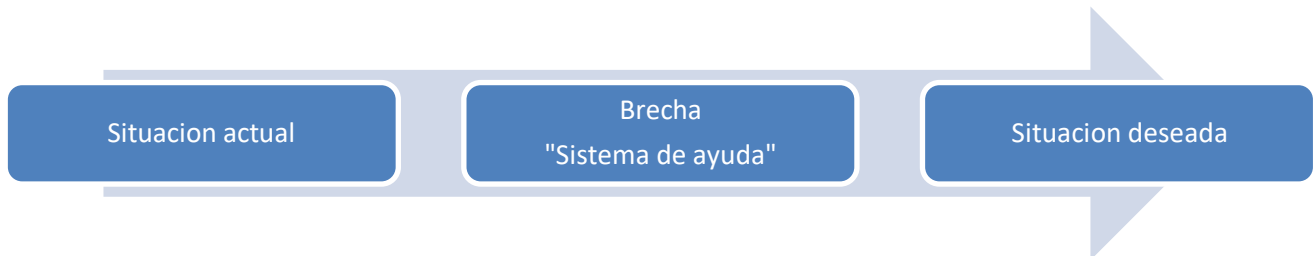


Diagnosticar. Analizar datos para evaluar un problema.

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

Identificación del Problema

La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. Se utiliza el término "problema" para describir una situación en la que existe una diferencia o discrepancia entre lo que sucede realmente o sucedería y lo que debería o podría suceder. Una situación en sí no es un problema.



Sistemas de Ayuda. Acciones a desarrollar para mejorar el desempeño de una organización o aprovechar ventajas existentes. Elaborar un sistema de Información es un ejemplo de soluciones para problemas determinados.

Metodología de investigación de problemas

1. Los principales pasos de un proceso de investigación son:
2. Elegir tema,
3. Encontrar información,
4. Redefinir el tema,
5. Seleccionar y evaluar el material,
6. Tomar notas,
7. Construir el proyecto.

Modelo de referencia

Modelo de referencia. El modelo de referencia es el estado que se toma como base para mejorar los indicadores de la organización en estudio, de forma que esta pueda alcanzar este estado estándar.

Modelo del consultante. Es el estado actual de operación de la empresa consultante desde la óptica del modelo de referencia.

Modelo real. Situación actual de la organización a la que se está efectuando el diagnóstico.

Los indicadores se utilizan para comparar el estado de la organización actual a un estado deseable representado en el modelo de referencia.

El modelo de referencia incluye:

- la descripción del modelo utilizado
- los indicadores a comparar
- el valor ideal de cada indicador
- el valor aceptable de cada indicador

Es un marco teórico donde se fundamenta la situación deseada de la organización.

Relación con los modelos de referencia

El modelo de referencia indica la situación deseada, teórica; el modelo puede tener un indicador sectorial, del giro, o similar, el cual se compare con el indicador identificado a medir en la organización. (Ver más detalle en la parte del modelo de referencia.)

Fuentes de información

Fuentes de información. Lugar en donde se encuentra la información.

Al consultor sólo le interesan los detalles si son indicativos de problemas importantes y si le ayudan a comprender mejor la situación por la que han recurrido a él.

En general, los hechos se presentan ante los consultores en tres **formas**:

Registros	Hechos almacenados que se pueden leer o transcribir. Incluyen documentos (archivos, informes), archivos de computadoras, películas, fotografías, gráficos, etc. Los datos de los registros se obtienen por medio de su recuperación y estudio.
Acontecimientos y condiciones	Actos, actividades y circunstancias que los rodean. De ahí que los hechos de este tipo se obtengan por medio de la observación y registrando los resultados de éste.
Recuerdos	Información almacenada en la mente de las personas en la organización, están asociadas con ella o simplemente pueden proporcionar información útil (por ejemplo, a efectos de comparación).

Tipos y características

Las fuentes pueden ser internas y externas, y primarias y secundarias.

Las internas son las generadas dentro de la organización. Las externas son regularmente de fuentes secundarias.

Fuentes primarias. Son aquellas en las que los datos obtenidos son recopilados con un propósito específico inmediato para quien está haciendo la investigación, como la observación, la experimentación y las encuestas.

Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias son aquellas fuentes cuya información ha sido obtenida con algún propósito específico con anterioridad a la investigación que a nosotros nos interesa. Por ejemplo: las asociaciones, bibliotecas, etcétera.

Alcance y limitaciones. Al mencionar alcances de las fuentes de información estamos hablando de la *mayor cantidad* posible para hacer un análisis profundo y completo.

Las limitaciones de las fuentes de información son generadas en un tiempo de 5 años. Un caso concreto es el censo de población del INEGI.

Confiablez y validez

Confiablez y validez de la información. Características de la información relacionadas con la seguridad de su veracidad, representatividad, actualidad, etc.

Métodos de validación. Existen métodos de validación estadísticos que nos permiten determinar indicadores de validez y confiabilidad.

- Antes de someter los datos a actividades analíticas, es necesario verificar su integridad y claridad, así como la corrección de errores.
- Las verificaciones cruzadas, son útiles para esta actividad.

Una gráfica de Pareto, un análisis de varianza, correlación matemática son métodos de validación de la información. Firmar al calce los documentos no es un método de validación de la información.

Validez. Determina el valor de la información según su fuente, la utilidad que puede tener para el análisis. Los indicadores de validez se refieren a determinar que tan adecuado es el instrumento de recopilación de información respecto a lo que se espera de él al aplicarlo, en este punto se puede hablar de validez de contenido y validez de constructo.

Confiabilidad. Determina la precisión del instrumento que se utilice para recopilar datos en una investigación específica. La repetición de su aplicación. Los indicadores de confiabilidad se refieren a la precisión del instrumento utilizado. La confiabilidad de un diagnóstico es la probabilidad de que proveerá un marco de referencia para las funciones que ha sido proyectado

- La validez plantea la pregunta de si un dato numérico, o una serie de datos, es una medida congruente para los fines de la investigación.
- El atributo que se refiere a qué tan bien un instrumento de recopilación de información ofrece lo que el consultor espera obtener al aplicarlo es Validez.
- Las matrices y diagramas son métodos para la integración, validación y análisis de la información recopilada.

El Cuestionario y Entrevista personal

Cuestionario. Instrumento de evaluación constituido por un conjunto de preguntas agrupadas por áreas temáticas y con una estructura tipo, que debe contestar el candidato.

- Instrumento de investigación constituido por un conjunto de preguntas agrupadas por áreas temáticas y con una estructura tipo que debe contestar el candidato.
- Deben ser preguntas cerradas para poder tabular.
- Su uso es para levantar información masiva.
- El uso de los cuestionarios abiertos es recabar sólo información estadística.
- El uso de los cuestionarios cerrados es recabar sólo información precisa y cuantificable.

Tipos de cuestionarios. Respuestas cortas, opción múltiple, respuesta múltiple, respuesta amplia, completamiento.

Un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas (ejemplo, estudio de mercado) o de personas ampliamente separadas entre sí (ejemplo, motivos del fracaso del equipo en toda una región). Por lo general, no son satisfactorios para acopiar hechos que no sean muy sencillos.

Es necesario hacer un plan de explicación, indicando al encuestado:

- Por qué se le formulan las preguntas.
- Quién las está formulando.
- Qué va a hacer el interrogador con las respuestas.
- A quién más se va a interrogar.

Entrevista personal. Técnica de evaluación en forma de interrogatorio, en donde el candidato tiene la oportunidad de cuestionar al asesor.

- Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde.
- Son preguntas abiertas dirigidas, con una guía.
- Las entrevistas individuales se usan para obtener información personalizada.
- Las entrevistas grupales se usan para obtener información masiva en poco tiempo.
- La entrevista personal es el tipo de entrevista en el que uno o más miembros del equipo de investigación van al campo a interrogar directamente a los miembros de una población.
- La codificación de las entrevistas consiste en formar categorías con las respuestas de los entrevistados.

En la consultoría de empresas, las entrevistas es ciertamente la técnica más utilizada para la recopilación de datos, junto con la recuperación de los datos registrados.

Ventajas de la entrevista:

- Cada respuesta se puede poner a prueba y ampliar.
- Las preguntas se complementan y apoyan recíprocamente, se confirman, se corrigen o contradicen respuestas anteriores.
- La entrevista es flexible y adaptable.
- Si una sucesión de preguntas no consigue obtener los resultados requeridos, se probará con otra.



El consultor aprende no sólo de las respuestas directas que recibe, sino también de las deducciones, observaciones, digresiones, opiniones anecdóticas, actitudes y gestos que las acompañan, a condición de que esté en guardia y atento.

Donde reunirse. Para elegir un lugar de reunión conviene tener presente lo siguiente:

- Proximidad a la actividad objeto de estudio
- Comodidad del entrevistado
- Evitación del ruido y de las interrupciones

Diseño e interpretación de indicadores

Indicador. Un indicador proporciona información acerca de factores clave en una organización.

Es un elemento que representan los factores de eficiencia de una organización. Cualquier elemento que sirva para analizarla situación actual y deseable de una organización.

- Definir la descripción del modelo utilizado (consultoría integral, jica pyme, moderniza, organizacional, calidad, sistemas, otros)
- Los indicadores a comparar, que emergen del modelo.
- El índice ideal de cada indicador, de acuerdo al modelo, sector industrial, ratios financieros, etc.

Indicadores a comparar	Índice ideal	Índice aceptable
Calificación del área	100%	70%
Metas definidas y medidas	Alta	Media

Liderazgo	Alto	Medio
-----------	------	-------

- Un indicador se construye para registrar el cambio de una variable a través del tiempo.
- Uno de los objetivos de realizar una serie de tiempo es realizar una predicción.
- Una serie de tiempo es una secuencia de observaciones registradas de un proceso que varía con el tiempo.
- Un índice es una categorización numérica o descriptiva de una gran cantidad de información, con el propósito de simplificar tales datos, y hacer más fácil la labor de decisión.

Existen diversos niveles de referencia:

- a) *Histórico*: Serie de tiempo de un indicador que nos da la variación en el tiempo.
- b) *Estándar*: Representa el valor alcanzable, si hacemos "bien" nuestras tareas.
- c) *Teórico*: Es un dato de diseño. Es dado fundamentalmente por el fabricante.

El índice aceptable de cada indicador, referencia mínima.

En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

Para que un indicador cumpla su objetivo de manera efectiva, debe ser:

- *Relevante*: debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- *Entendible*: no ser ambiguo o mal interpretado, que puedan desvirtuar su análisis.
- *Basado en información confiable*: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- *Transparente/verificable*: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- *Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo*: debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.