

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

—  
MANUAL DE  
**BUENAS PRÁCTICAS DE  
CONSULTORÍA PARA  
ASESORES EN TECNOLOGÍAS  
DE GESTIÓN**

CUADERNO TECNOLÓGICO N° 39

Autores:

**Héctor R. Formento**

Consultor e investigador en procesos  
de mejora continua

**Graciela I. Ramírez**

Consultor independiente especialista  
en tecnologías de gestión

Diciembre de 2015



**INTI**



Unión Europea



PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL



Unión Europea

Delegación de la Comisión Europea en Argentina  
Ayacucho 1537  
Ciudad de Buenos Aires  
Teléfono (54-11) 4805-3759  
Fax (54-11) 4801-1594



INTI

Instituto Nacional de Tecnología Industrial  
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional  
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212  
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490  
Fax (54 11) 4752 5919

[www.ue-inti.gob.ar](http://www.ue-inti.gob.ar)

CONTACTO

Información y Visibilidad: Lic. Gabriela Sánchez  
[gabriela@inti.gob.ar](mailto:gabriela@inti.gob.ar)

PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

—  
MANUAL DE  
**BUENAS PRÁCTICAS DE  
CONSULTORÍA PARA ASESORES  
EN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**

CUADERNO TECNOLÓGICO N° 39

Autores:

**Héctor R. Formento**

Consultor e investigador en procesos  
de mejora continua

**Graciela I. Ramírez**

Consultor independiente especialista  
en tecnologías de gestión

Diciembre de 2015



INTI



Unión Europea

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>3. ¿QUÉ SON LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN?</b>	<b>8</b>
<b>4. DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA</b>	<b>9</b>
<b>5. EL CONSULTOR / ASESOR</b>	<b>11</b>
5.1 Conocimientos y experiencia	12
5.2 Método	12
5.3 Habilidades interpersonales	13
5.4 Ética del consultor	14
<b>6. EL CICLO DE LA CONSULTORÍA</b>	<b>18</b>
6.1 El ciclo pdca o pdsa aplicado a la consultoría	18
6.2 El contacto inicial	22
6.2.1 Preparativos para la reunión	23
6.2.2 El manejo de la comunicación y las expectativas	27
6.2.3 La información necesaria	29
6.2.4 Determinación de factibilidad	30
6.2.5 Con quien hablar (interlocutores)	31
6.2.6 Toma de notas para las minutas y propuestas	31
6.3 Diagnóstico	32
6.3.1 La importancia del enfoque sistemático	33
6.3.2 El alcance del proyecto	34
6.3.3 Encuestas previas y autodiagnósticos	34
6.3.4 Visita a la planta (Guías de observación)	38
6.3.5 Análisis de indicadores y registros disponibles	39
6.3.6 Reuniones con responsables	40
6.3.7 Énfasis en la búsqueda de consensos, autonomía, participación y sostenibilidad del sistema	41
6.3.8 Validación de la información (síntomas Vs. causas raíz)	42
6.3.9 Necesidades iniciales de capacitación	42
6.3.10 Conclusiones e informe	43

<b>7. PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>45</b>
7.1 Cronograma con acciones y recursos	45
7.2 Presupuesto	48
7.3 Ciclo de cambio	48
7.4 Frecuencia y duración de las visitas	50
7.5 Resistencia al cambio	50
7.6 Formato de minutas e informes	53
7.7 Contrato de confidencialidad	54
<b>8. IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>55</b>
8.1 Comportamientos recomendados	55
8.2 'Gemba walk'	57
8.3 Comunicaciones (¿a quienes?)	58
8.4 Precauciones de seguridad	58
8.5 Necesidades de capacitación para la implementación	59
8.6 Ajustes en los objetivos por nuevos hallazgos	60
8.7 Seguimiento de resultados (indicadores)	61
8.8 Control y ajuste del cronograma	61
8.9 Duración máxima de la consultoría	62
8.10 Cómo sostener el plan en el 'día a día'	63
<b>9. FINALIZACIÓN</b>	<b>65</b>
9.1 Reunión de cierre	65
9.2 Encuesta final	65
9.3 La eficiencia (considerando el tiempo invertido) vs. la eficacia	67
9.4 Informe final y presentación de resultados	68
9.5 Conclusiones y recomendaciones	68
9.6 Resultados 6 meses después	70
<b>10. ANEXOS</b>	<b>71</b>
10.1 Código de Ética Asesores INTI	72
10.2 Modelo encuesta previa	74
10.3 Indicadores de baja productividad	77
10.4 Modelo de registro de visita	77
10.5 Modelo de minuta de reunión	78
10.6 Modelo Encuesta de satisfacción- Capacitación	79
10.7 Certificado de capacitación	81
10.8 Lista de participantes	81
10.9 Encuesta de satisfacción del cliente	82

## 1. PRESENTACIÓN

La Unión Europea y el INTI firmaron un convenio de financiación destinado a mejorar la competitividad de las miPyMEs del norte argentino acercando respuestas tecnológicas apropiadas al nuevo entorno productivo industrial. Los responsables de la ejecución del Proyecto "Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local" fueron el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en representación del Gobierno Nacional, y la Delegación de la Unión Europea en Argentina.

Durante más de medio siglo, el INTI ha construido capacidades profesionales e infraestructura tecnológica de relevancia, que lo posicionan hoy como actor importante para aportar innovación tecnológica aplicada a los procesos productivos de toda la economía y para el desarrollo de soluciones industriales, que incrementen la productividad y la competitividad de la industria nacional.

Con la ejecución de este proyecto, se busca acercar la tecnología y las capacidades técnicas a las regiones de menor desarrollo relativo del país, poniendo a disposición de las miPyMEs y Pymes los medios para satisfacer las demandas de mejora de eficiencia y calidad de sus productos y/o servicios, para dar un salto cualitativo en cada una de las provincias del NOA y NEA.

Por tanto, a través de un diagnóstico y evaluación de necesidades tecnológicas, hecho en articulación con los gobiernos provinciales, se diseñó un plan de acción sectorial que se implementó hasta el 2015, en cinco sectores industriales determinados como prioritarios: industrialización de alimentos, curtiembre, textil, y metalmecánica junto a la gestión medioambiental, como eje transversal a los sectores industriales anteriores.

El proyecto Mejora de las Economías Regionales y Desarrollo Local surge como parte de las acciones de vinculación internacional del INTI, en donde la cooperación técnica con organismos públicos y privados del mundo -presentes en el campo tecnológico- favorecen el intercambio de conocimientos como elemento fundamental para el desarrollo industrial local.

En esa dirección, uno de los componentes de este proyecto es la convocatoria de especialistas en diversas temáticas, para cumplir con misiones de trabajo en nuestro país. El objetivo de cada misión es brindar capacitaciones específicas a técnicos de las provincias norteñas, de acuerdo con la especialidad de cada experto, a grupos de trabajo de Centros Regionales de Investigación y Desarrollo, así como a Unidades Operativas que conforman la red INTI, y brindar asistencia técnica a las miPyMEs que acompañen el desarrollo de las actividades del proyecto. Además, mantienen entrevistas con actores locales, quienes constituyen un recurso esencial y estratégico para alcanzar los objetivos planteados.

La publicación que se dispone a conocer ha sido concebida como resultado de una misión técnica de dos expertos intervinientes en este proyecto. Los expertos, al finalizar su trabajo en el país, elaboraron un informe técnico con recomendaciones para el fortalecimiento del sector para el cual fueron convocados y que da lugar a la presente producción, publicada con el propósito de divulgar los conocimientos a partir de las necesidades detectadas y los resultados del intercambio efectivo hecho en territorio, conjugando los basamentos teóricos con la realidad local.

**Dra. Graciela Muset**

DIRECTORA DEL PROYECTO MEJORA DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL

Este documento ha sido realizado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Héctor R. Formento y Graciela I. Ramírez y, en ningún caso, se debe considerar que refleja opinión oficial de la Unión Europea.

## 2. INTRODUCCIÓN

La consultoría es una actividad muy difundida en nuestros tiempos y una gran cantidad de expertos en las ramas más diversas ejercen esta profesión. En las últimas décadas un tema poco específico ha concentrado la atención de muchas organizaciones y ha generado, por lo tanto, la aparición de un gran número de consultores que lo abordan. Nos referimos a la gestión que, independientemente de la actividad central que la organización tenga, siempre será motivo de preocupación para obtener los resultados deseados y alcanzar los objetivos establecidos.

En este sentido, se puede afirmar que los receptores de la consultoría pueden ser organizaciones de distinto tipo y no será relevante cuál es su misión, producto o servicio, ya que en cualquier caso la gestión de los recursos en juego será necesaria y fundamental para garantizar los logros.

A lo largo de este documento se utilizarán los términos: empresa, firma y organización de manera indistinta, entendiéndose como tales a quienes requieren el servicio de consultoría.

Hace algunos años el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) ha desarrollado un procedimiento de certificación de los asesores en tecnologías de gestión a los efectos de asegurar que una persona ha sido calificada para esta tarea según una norma o documento técnico previamente establecido. Si bien este esfuerzo es muy valioso y alivia en gran medida la dificultad para seleccionar un consultor, no se había establecido hasta el presente un documento que reúna y describa las complejas características y funciones de los consultores.

Este manual intenta satisfacer esa necesidad, para servir como guía general de las actividades de consultoría.

Es necesario aclarar que no se pretende describir en forma minuciosa las diferentes metodologías que los consultores y asesores en tecnologías de gestión pueden utilizar y cuyo conocimiento ya ha sido avalado por la certificación. Es, en cambio, un objetivo central de este documento el establecimiento de las pautas conceptuales que deben regir la actividad de consultoría. Si bien se recorrerán las diferentes etapas del proceso de consultoría, se pondrá un especial énfasis en las actitudes y comportamientos del consultor.

### 3. ¿QUÉ SON LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN?

Las tecnologías de gestión son un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos tendientes a lograr los objetivos establecidos al disponer, organizar y conducir los recursos de una organización.

El término recursos es utilizado aquí en un sentido muy amplio, abarcando desde los materiales y económicos hasta las competencias y conocimientos acumulados en los miembros de la organización.

Las áreas de aplicación abarcan a todo el sistema organizacional, ya que todo debe ser gestionado. Habitualmente, estas áreas, se clasifican de manera diversa sin que ello cambie el sentido general de dicha clasificación. Un ordenamiento típico es:

- Diseño
- Producción
- Administración
- Ventas
- Posventa

Por supuesto, todas estas áreas tienen una multiplicidad de sectores que las integran y que pueden estar organizados y conectados de maneras diversas, dependiendo del negocio, tamaño y tipo de organización.

Por otro lado, el área de producción suele enfocar sus objetivos en términos de:

- Calidad
- Costo
- Despacho (tiempo de entrega)
- Seguridad

Estos lineamientos son generales y están basados en la experiencia y la observación de los sistemas más exitosos, lo cual no impide que cada organización deba establecer sus propios ordenamientos, planes y objetivos en función de los fines que persiga. En gran medida esta tarea podrá ser soportada por los asesores en tecnologías de gestión.

### 4. DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

La consultoría es, efectivamente, el oficio del consultor, a partir del cual este da su parecer, opinión o recomendación al consultante sobre algún tema en el cual tiene experiencia y conocimientos como para ser considerado un experto.

Como su nombre lo indica, la consultoría es buscada por la organización cuando algunos conocimientos específicos, necesarios para la toma de decisiones, no se encuentran disponibles entre los miembros de la firma.

En general el consultor no estará a cargo de la tarea, sino que colaborará en definir la forma en que la misma debe ser realizada. Se trata de un servicio habitualmente externo; se busca al consultor para cubrir esa necesidad de información y experiencia no disponible.

Las situaciones más frecuentes que pueden disparar la necesidad de consultoría son las siguientes:

- **Se requieren conocimientos específicos no disponibles:** Esta situación, parte de nuestra definición previa, implica que la necesidad es acotada y no justifica incorporar de manera definitiva a un experto con los conocimientos del consultor.
- **Existen problemas nuevos o crónicos de cierta complejidad que afectan los resultados:** En este caso el consultor se aboca al estudio y diagnóstico de dichos problemas para recomendar las mejores soluciones posibles.
- **Surgen diferentes ideas o propuestas internas que deben ser analizadas imparcialmente:** A veces los expertos internos pueden estar muy "contaminados" con su propia experiencia y los paradigmas y creencias que han manejado durante muchos años, en esos casos la consultoría puede ser una vía para tener una mirada imparcial y descontaminada de la situación.
- **Es necesaria la presencia de un facilitador externo ajeno a las urgencias cotidianas:** Fundamentalmente en las organizaciones pequeñas y medianas puede darse el caso que algunos temas importantes, pero sin sensación de urgencia, no tengan el seguimiento adecuado por estar completamente afectado el personal a las contingencias de la rutina diaria. En estos casos el consultor puede facilitar y guiar su tratamiento junto con los miembros de la organización.

Aún cuando existen posiciones de consultoría interna en algunas empresas, no abordaremos ese caso en este manual.

Las situaciones precedentemente enunciadas son seguramente las que nuclean a la mayor cantidad de situaciones de consultoría, sin que por ello pretendamos decir que no existen otras que puedan generar la necesidad de este servicio.

La consultoría tiene su origen en la revolución industrial pero ha crecido fuertemente en los últimos 60 años, a partir de la posguerra y se ha multiplicado en las últimas décadas como fruto de la creciente complejidad y competitividad de los negocios en el mundo moderno. También ha colaborado en este crecimiento la aceleración de los desarrollos tecnológicos y la aparición permanente de nuevos conocimientos y técnicas que deben ser adquiridos con rapidez por las empresas para no quedar en inferioridad de condiciones competitivas.

## 5. EL CONSULTOR / ASESOR

Como resulta obvio el consultor es quien desarrolla la tarea de consultoría y, por lo tanto, brinda el asesoramiento a quienes lo han contratado por cualquiera de las razones antes expuestas u otras.

En algunas oportunidades quienes contratan tienen claro cuáles son los problemas o dificultades a enfrentar, pero en otros casos esta información inicial no existe o está equivocada. Es aquí donde la experiencia del consultor y sus métodos de diagnóstico son puestos a prueba, ya que si se parte de una premisa falsa todo el trabajo de consultoría fracasará con consecuencias muy negativas tanto para el consultor como para la organización contratante.

El Rol del consultor: Debe recordarse que el consultor es quien asesora y recomienda pero no quien dirige y ejecuta. Esto implica que sin el convencimiento y compromiso de los directivos ninguna tarea de consultoría puede ser exitosa, más allá del empeño y capacidades del consultor.

En este punto puede ser importante remarcar que NO debería ser el consultor:

- El que viene a hacer lo que otros no quieren o pueden hacer
- El que viene a decir lo que el dueño o el gerente no se anima
- El que viene a dirigir al personal
- El que viene a controlar
- El que viene a señalar a quienes hay que sacar

Por el contrario, el consultor debe entender primero como funciona la organización, para lo cual tendrá que observar y escuchar mucho, y luego, identificando las debilidades y apoyándose en las fortalezas, deberá proponer alternativas para desarrollar las oportunidades de mejora.

Esto también significa que las capacidades del consultor no solo deberán ser técnicas, en relación al tema objeto de la consulta, sino que además deberá tener una importante capacidad docente y de persuasión para transmitir con claridad las nuevas ideas y generar la inducción necesaria para lograr la ejecución de las acciones que se requieran.

Lo mencionado precedentemente nos lleva a pensar que el perfil del consultor tiene una demanda especial que, como se dijo, va más allá de las competencias técnicas, aún cuando las mismas son importantes y necesarias. Veamos entonces las principales habilidades y requerimientos del perfil de consultor:

## 5.1 CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Como resulta obvio, nadie podría asesorar a otros sobre un tema que no conoce. Seguramente esta es la competencia más natural del consultor; sin embargo no estamos hablando aquí de conocimientos teóricos, que pueden haberse adquirido en una carrera de grado o posgrado, si bien los mismos son valiosos, es muy importante que el consultor tenga experiencia desarrollada en un ambiente similar al que tiene que asesorar.

La experiencia de campo del consultor es un valor esencial y un patrimonio valioso que el mismo puede detentar, que lo diferenciará de otros con similar formación teórica y que tiene un peso muy importante, ya que no puede desarrollarse de un día para el otro.

En gran medida el valor de un consultor se construye sobre su experiencia profesional y por el número de veces que ha enfrentado con éxito problemas y situaciones similares.

## 5.2 MÉTODO

Un siguiente requerimiento, dentro de las habilidades técnicas, es tener un método de trabajo para procesar toda la información disponible y arribar a buenas conclusiones diagnósticas.

Si bien esta cualidad se relaciona fuertemente con la anterior, no necesariamente una incluye a la otra. La información que recibe el consultor en cada una de sus intervenciones puede provenir de distintas fuentes y tener distintos grados de precisión, por ejemplo relevamientos visuales, comentarios y charlas con responsables, datos y registros, procedimientos escritos, etc. Sin un método adecuado este cúmulo de información puede constituir un gran caos que impida arribar a conclusiones útiles.

El fundamento metodológico clásico para las intervenciones sobre las tecnologías de gestión es el conocido como PDCA, que implica una secuencia lógica para los análisis y toma de decisiones con fundamento científico. Por supuesto, los pasos que integran el PDCA pueden ser diferentes y es muy grande el número de herramientas que los pueden integrar. El consultor, con un adecuado enfoque metodológico, lo desarrollará según convenga en cada escenario que le toque abordar.

## 5.3 HABILIDADES INTERPERSONALES

Si bien son extremadamente importantes los dos puntos anteriores y no sería posible que un consultor desarrolle su tarea en ausencia de los mismos, debemos tener en cuenta que tanto las competencias técnicas como el método de análisis y trabajo deben aplicarse en un entorno de personas miembros de la organización asesorada. Esto significa que el consultor deberá interactuar intensamente con las mismas y de su éxito o fracaso, en estas interacciones, se desprenderá la obtención de buena o mala información y, tal vez más importante aún, se logrará convicción y actitud positiva para los cambios necesarios o todo lo contrario, barreras y resistencias al cambio, lo que sería nefasto para el resultado final.

Veamos entonces cuales son estas habilidades interpersonales:

### – Saber escuchar

En las comunicaciones interpersonales se encuentra una de las mayores dificultades para poder entender a otros, conocer sus problemas, dificultades, opiniones y poder arribar a consensos que hagan viables los planes de acción que se definan.

Si bien el consultor es el experto y finalmente tendrá que volcar sus opiniones y juicios de valor, es esencial que sepa escuchar primero a sus interlocutores organizacionales, ya que son ellos los que conviven con la realidad que se está analizando y se pretende cambiar.

La mayoría de las personas tenemos una dificultad natural para escuchar, debido a lo que los expertos en comunicación suelen denominar: "la voz dentro de la mente" que es el flujo incesante de nuestras propias ideas y pensamientos que no dejan de sucederse sin solución de continuidad. Si esto no se puede controlar el resultado será una gran pérdida de información proveniente de nuestros interlocutores. En definitiva, los consultores deberán poner un interés genuino a lo largo de sus charlas y reuniones para lograr entender lo que ocurre, no solo físicamente en el ambiente de trabajo, sino además, en la mente de las personas que allí se desempeñan. Esto es esencial para entender cuáles son los "paradigmas" y preconcepciones instalados, algunos de los cuales pueden ser claves para el cambio que se pretende.

### – Comunicarse con claridad

Hacerse entender adecuadamente es el segundo problema asociado a la comunicación, ya que se enfrentarán en el oyente o interlocutor circunstancial los inconvenientes mencionados precedentemente.

En este sentido, haber escuchado primero le permitirá al consultor construir su mensaje desde la realidad de su interlocutor, esto quiere decir hacerlo utilizando las palabras y conceptos que la otra persona puede entender. El uso de la "jerga", entendiendo como



tal la utilización de determinadas palabras frecuentes en un ambiente o disciplina determinado, puede generar gran confusión y desconfianza si la otra persona no sabe que se quiso decir y omite preguntar para no sentirse avergonzado.

La regla básica: "escuche antes de hablar", puede ser muy útil para evitar situaciones complicadas de las cuales resulta difícil salir.

#### – Capacidad de trabajo en equipo

Esta capacidad se relaciona fuertemente con las dos habilidades comunicacionales anteriormente mencionadas, ya que las mismas son clave para la interacción con otras personas. No obstante, las mismas son condición necesaria pero no suficiente para el trabajo en equipo, es decir, además de poder se debe tener la voluntad de hacerlo.

Trabajar en equipo implica compartir las competencias y experiencias propias con las de otros, buscando sinergia grupal y consensos en la toma de decisiones para potenciar las ideas, generar la mayor innovación posible, objetivos comunes y evitar barreras y resistencias a la hora de implementar cambios.

#### – Liderazgo

Como resulta obvio el equipo presentará desafíos importantes a la hora de discutir, diagnosticar, planificar y tomar decisiones que todos apoyen. En ese sentido, la capacidad de liderazgo será relevante para contener e inducir al grupo en la dirección correcta.

Si bien podrían decirse muchas otras cosas sobre las habilidades interpersonales, está muy claro que la comunicación y el liderazgo de equipos de trabajo dominan la escena en este campo y parece muy difícil poder ser un buen consultor sin poseer estas capacidades.

Volveremos sobre este tema durante el desarrollo del ciclo de consultoría.

## 5.4 ÉTICA DEL CONSULTOR

Si pasamos de las habilidades a los comportamientos es indudable que las cuestiones éticas tienen un lugar preponderante en esta profesión. El consultor prestará un servicio y, por lo tanto el resultado de su trabajo es un intangible difícil de ser evaluado con objetividad. Por otro lado, manejará información de todo tipo e interactuará con miembros de diferentes niveles organizacionales. En definitiva, es un externo a la empresa que se introduce en la misma durante algún tiempo para cumplir una función de difícil control ya que es el, solamente, quien la conoce en profundidad.

Todas estas alternativas plantean diferentes compromisos éticos que deberán ser tenidos en cuenta y se resumen a continuación:

### I. Confidencialidad

Todos los datos relacionados con la organización, que el consultor maneje, deben ser tratados con absoluta reserva y no podrán comentarse ni publicarse por ningún medio fuera de la firma, salvo expresa autorización de los responsables de la misma.

La falta de confidencialidad es, tal vez, la falla más grave que un consultor pueda cometer, ya que pondrá en duda no solo su reputación sino también la de otros profesionales similares.

El conocimiento de determinadas informaciones relacionadas con una empresa podrían causarle a la misma grandes daños y pérdida de competitividad en el caso que los mismos lleguen a manos de sus competidores.

La confidencialidad forma parte del comportamiento obligatorio para un buen consultor, se menciona en el Código de ética para asesores en tecnologías de gestión del INTI. Ver Anexo 1: Código de Ética Asesores INTI.

### II. Profesionalismo

El consultor es contratado en virtud de su conocimiento de un tema determinado y fundamentalmente teniendo en cuenta su experiencia profesional sobre la cuestión. Cuando hablamos aquí de conocimientos no nos referimos a los teóricos adquiridos en la Universidad y en cursos o seminarios de distinto tipo, sino a los que resultan de aplicar esas teorías y conceptos en casos similares a los que la organización demandante está enfrentando.

Es decir, la pregunta clave no es que títulos tiene esta persona sino cuantas veces o durante cuantos años estuvo trabajando en temas similares y donde.

En este sentido, el profesionalismo se refiere a no intentar asesorar o vender consultoría sobre temas en los cuales no hemos tenido una inmersión práctica importante. Esta cuestión está planteada en el plano ético, debido a que una persona con buena capacidad comunicacional y habiendo leído algunos textos sobre el tema en cuestión, puede hacer creer a su interlocutor que es un gran conocedor de la materia y está en condiciones de asesorarlo.

El valor de un consultor es que se ha formado, más allá de lo teórico, desarrollando experiencias de campo a lo largo de una importante cantidad de años y si está comenzando, deberá hacerlo acompañando a alguien con la experiencia suficiente para guiarlo.

### III. Ecuanimidad

El trabajo de consultoría requerirá el uso permanente de datos y observaciones que luego de ser procesadas y analizadas derivarán en recomendaciones para la toma de decisiones. Dichas decisiones podrán en muchos casos relacionarse con actividades para el proyecto en curso o la necesidad de ampliar o modificar dicho proyecto en función de nuevas conclusiones alcanzadas.

Hasta aquí no hay nada que escape a lo ya mencionado, sin embargo, los análisis y observaciones podrían indicar que el trabajo está concluido o que lo que se pretende hacer es irrealizable en las condiciones actuales; esto, obviamente, podría significar el fin de la consultoría y es allí, por lo tanto, donde el consultor debe ser completamente ecuánime, respetando con rigor las conclusiones técnicas y dejando de lado cualquier interés personal que pueda derivarse de las mismas.

La clave es recordar que ha sido contratado para mejorar los resultados de la organización y todas sus recomendaciones tienen, por lo tanto, que enfocarse en esa dirección con fundamentos y rigor profesional.

### IV. Respeto por el trabajo de otros

Es común que el consultor deba evaluar o analizar tareas, proyectos o conclusiones realizados por otras personas. En el plano externo, puede ser el trabajo de otro consultor y en el plano interno puede tratarse de personas con distintas responsabilidades en la organización asesorada.

Esta parte del trabajo de consultoría es especialmente delicado ya que se podría caer en el facilismo de una crítica severa sobre el trabajo que otro ha realizado sin que este tenga mayor oportunidad de argumentar. Este comportamiento, si se diera, puede rozar los límites éticos de la profesión y, debemos recordar que en una siguiente oportunidad podríamos estar del "otro lado de la vereda", recibiendo nosotros la crítica sin ni siquiera saberlo.

El comportamiento recomendado, en estos casos, es hablar con la otra persona, si fuera posible, para entender mejor las cuestiones bajo análisis y las razones de determinados enfoques y actitudes, para luego si realizar nuestro aporte, según se haya solicitado pero evitando, en todos los casos, los juicios de valor sobre el trabajo anterior y las críticas o descalificaciones a nivel personal. En definitiva el resultado debe ser técnico con

fundamentos y, si fuera posible, explicando las discrepancias con la realidad observada o los trabajos anteriores también en un plano netamente técnico que permita entender la razón de dichas discrepancias.

### V. Responsabilidad social

Defender los intereses del cliente o contratante es absolutamente legítimo y una regla básica de la consultoría, sin embargo, dicha cuestión tiene también límites éticos. Nos referimos aquí a todas aquellas cuestiones que puedan tener un impacto negativo sobre las personas, miembros de la empresa, o sobre la sociedad en su conjunto, en términos de impactos ambientales o sociales en la comunidad.

En estos casos límite, el consultor deberá sobreponerse a cualquier interés personal y abandonar el proyecto de consultoría si no puede cambiar la intención de su circunstancial cliente.

Estas situaciones son las que pueden enaltecer la profesión o sepultarla en el peor infierno mercantilista.

### VI. Respeto por las personas

Si bien este ítem puede resultar muy obvio, hay que tener en cuenta que el consultor estará en contacto con personas en diferentes niveles organizacionales y con muy diferente formación. Semejante grado de exposición lo expondrá a escuchar distintos razonamientos y estilos de comunicación, a los que deberá adaptarse con paciencia y respeto por sus interlocutores.

## 6. EL CICLO DE LA CONSULTORÍA

Cuando hablamos del perfil del consultor / asesor mencionamos cuatro habilidades o requerimientos: conocimientos y experiencia, método, habilidades interpersonales y ética.

El primero, conocimientos y experiencia, si bien es fundamental, pueden ser evaluados rápidamente con la evidencia objetiva que otorga la formación del consultor más su trayectoria profesional y los trabajos de campo que puede acreditar.

El tercero y el cuarto, habilidades interpersonales y ética, son cuestiones asociadas al perfil humano del consultor que indefectiblemente se harán visibles al verlo actuar.

Lo mencionado, y sin pretender otorgarles prioridad a cada una de estas habilidades, nos lleva a la segunda habilidad, el método, como aquella que presenta una mayor cantidad de elementos constitutivos que pueden ser analizados en profundidad para establecer una guía general de la actividad de consultoría.

En función de lo mencionado, vamos a dedicar esta parte del manual a profundizar los aspectos conceptuales del método, tratando de establecer pautas generales del ciclo de consultoría, entendiendo que luego cada consultor establecerá los matices y utilizará las herramientas que el caso recomiende.

### 6.1 EL CICLO PDCA O PDSA APLICADO A LA CONSULTORÍA

Como ya se mencionó, resulta evidente que el método toma un rol fundamental en la tarea del consultor ya que todas las personas que integran una organización intentan, a su manera, resolver los problemas y alcanzar los resultados deseados; cuando no lo logran, en un gran porcentaje de casos, es por falta de un método adecuado para analizar y resolver dichos problemas.

Desde comienzos del siglo pasado un enfoque ha prevalecido en lo referente a la gestión de la calidad en general y la mejora continua en particular; nos referimos a la aplicación del método científico adaptado en un esquema habitualmente conocido como PDCA o PDSA.

El método científico, en general, podemos considerarlo integrado por los siguientes pasos básicos:

- Observación de un fenómeno, hecho o realidad.
- Identificación de un problema o pregunta que resultaría valioso contestar.
- Construcción de hipótesis o respuestas posibles para la pregunta planteada.
- Elaboración de una serie de pruebas, experimentos, análisis, para tratar de probar si esas hipótesis son verdaderas o falsas.
- Determinación de conclusiones en función de los resultados del punto anterior.
- Publicación de los resultados.

A partir de esta idea básica, fuertemente utilizada en las investigaciones científicas de todo tipo, Walter Shewhart introduce en 1939, por primera vez, la idea de su aplicación en el ámbito organizacional. La propuesta original de Shewhart era muy simple y constaba solamente de tres etapas: Especificar – Producir – Inspeccionar. Shewhart relacionaba estas tres etapas con: las hipótesis, los experimentos y las conclusiones. Al igual que en la investigación científica, consideraba a estos tres pasos como una forma de adquirir nuevos conocimientos.

#### El ciclo PDCA y sus variantes<sup>1</sup>

En 1950 Deming presenta en Japón una versión de este ciclo de aprendizaje, incorporando una nueva etapa: Diseño – Producción – Venta – Posventa (establecer que pasa con el producto en el mercado y que piensan los clientes). Se supone que los japoneses toman esta idea y la adaptan al conocido ciclo PDCA<sup>2</sup>, donde las etapas se asocian a la resolución de problemas, como muestra la figura 1.

<sup>1</sup> Extractado de: "El proceso de mejora continua. Claves para el desarrollo exitoso de las organizaciones", Héctor Formento, Ediciones UNGS. 2015. Pp 88-92

<sup>2</sup> Iniciales en inglés de Plan; Do; Check; Act.

## Ciclo PDCA

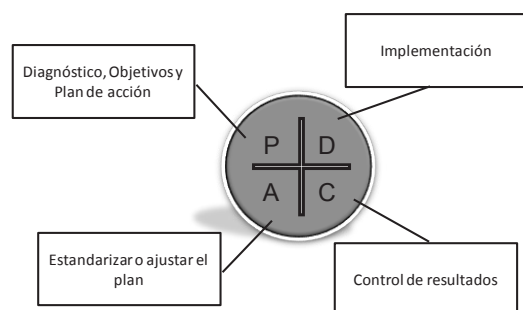


Figura 1

No obstante, en la década del 80 Deming vuelve a presentar lo que él denomina ciclo Shewhart, el cual es finalmente redefinido por este autor como ciclo PDSA<sup>3</sup> y denominado de aprendizaje y mejora (figura 2). Si bien Deming siempre lo diferenció del PDCA japonés, es indudable la similitud de propósito y desarrollo en ambos ciclos. La mayor diferencia es conceptual y radica en que el estudio (Study) implica comparar los datos con las predicciones para generar verdadero aprendizaje. Se interpreta aquí que el control (Check) del PDCA es solo una verificación de cambio en los resultados.

Cualquiera sea el ciclo que consideremos, esta es la base de aplicación del método de resolución de problemas que, asociado a las 7 herramientas básicas, ha tenido una aplicación masiva en los últimos 50 años.

<sup>3</sup> Iniciales en inglés de Plan; Do; Study; Act

## Ciclo PDSA

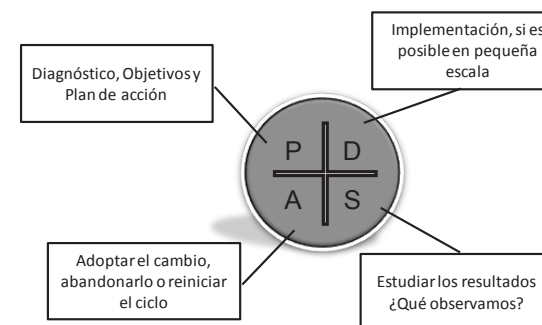


Figura 2

Los equipos de mejora continua aplican este enfoque sistemático (paso a paso) del problema bajo estudio, mucho más apto para lidiar con los problemas crónicos que el 'prueba y error' convencional. No se trata de mejorar lo que se pueda a partir de los obstáculos que se van encontrando sino, por el contrario, se refiere a una mejora planificada donde el proceso diagnóstico utiliza el método científico a través de una serie de pasos predefinidos e incluidos en las cuatro fases del PDCA o PDSA.

Si bien los ciclos explican el objetivo de cada etapa, la apertura de los mismos en pasos secuenciales preestablecidos facilita su utilización y comprensión. Más allá de las similitudes comentadas, tanto de origen como conceptuales, consideramos al PDSA como más adecuado para la tarea del consultor y veremos, en consecuencia, como puede interpretarse y aplicarse al proceso de consultoría:

En la fase P (Planificación): El consultor realizará la mayor cantidad de tareas de análisis de datos y evidencias para poder tener un buen diagnóstico y elaborar un adecuado plan de acción. En esta fase encontraremos las etapas de: Contacto inicial; Diagnóstico y Plan de acción. Como resulta evidente es donde más se desafía a los conocimientos y experiencia del consultor para arribar a conclusiones diagnósticas adecuadas y preparar, en consecuencia, un plan de acciones acorde y factible para esa organización.

En la fase D (Implementación): El consultor tendrá la responsabilidad de guiar la aplicación del plan definido en la etapa previa. Si el plan fue correctamente diseñado, el mayor compromiso en esta etapa será el de asesorar a los miembros de la organización y relacionarse adecuadamente con todos ellos para generar compromiso y evitar la resistencia al cambio.

En la fase S (Estudio): El consultor, junto con los responsables internos de la empresa, comenzará a analizar resultados, no solo para compararlos con los objetivos sino, también, para extraer conclusiones y aprendizajes que pueden llevar a cambios y mejoras en el plan o, incluso, la detección de nuevas oportunidades no apreciadas originalmente.

En esta etapa podrían también detectarse obstáculos y restricciones no previstos que requieran de nuevos análisis o incluso, en casos extremos, la conclusión de que la organización no es viable para las aplicaciones diseñadas.

En la fase A (Acción): El consultor cierra el proyecto o la etapa correspondiente del mismo informando resultados y estableciendo recomendaciones para mantener los beneficios alcanzados, como así también las formas de control, estandarización y registros que se mantendrán en el tiempo.

Si la etapa anterior (S), mostrara que los resultados no son satisfactorios o han surgido dificultades no esperadas, como las mencionadas previamente, se deberá establecer, de manera muy rigurosa y aplicando los principios éticos mencionados en la introducción, si se intenta un nuevo ciclo profundizando el diagnóstico y reelaborando el plan o si se ha llegado a un límite donde se debe abandonar la consultoría por no estar dadas las condiciones mínimas para continuar con la misma.

## 6.2 EL CONTACTO INICIAL

El contacto inicial, como su nombre lo indica, es la primer oportunidad que tiene el consultor de tomar contacto con la realidad de la organización a la que, probablemente, asesorará.

Utilizamos aquí el potencial debido a que esta etapa constituye también un primer y fundamental momento de evaluación para los responsables o dueños de la empresa con relación al consultor.

Es decir, aparecen dos evaluaciones cruzadas que pueden marcar toda la relación futura o cuestionar su existencia. El consultor reunirá informaciones provenientes de cuatro formatos fundamentales:

- Los cuestionarios estructurados con datos concretos que solicitará a la empresa
- La información, con cierta base subjetiva, que recogerá de las entrevistas personalizadas con los diferentes actores organizacionales.

- Las notas que tomará de las visitas y recorridos, basadas en su propia apreciación de lo que observe
- Los indicadores y registros que existan y pueda analizar

Por otro lado, el empresario o responsable que lo entreviste formará una primera y, usualmente, muy importante imagen del consultor al que contratará, o no, en gran medida a partir de dicha imagen. Los parámetros que se utilizarán en esta segunda evaluación son mucho más variables, ya que dependen de la personalidad, situación y actitud de quienes requieren la consultoría; sin embargo podemos sintetizar algunos lineamientos para tener en cuenta:

- Los antecedentes del consultor, en especial su trayectoria profesional en trabajos similares.
- Quien lo recomienda o podría recomendarlo, en términos del conocimiento y confianza que esta fuente externa despierta en el empresario. Por ejemplo otro empresario conocido o alguna institución prestigiosa y respetable del mercado.
- Los elementos asociados a la primer imagen que una persona muestra, entre otros:
  - Puntualidad para arribar a la reunión
  - Prolijidad, presencia e higiene personal
  - Simpatía
  - Estilo de comunicación
  - Información previa que se tiene del negocios y de la empresa en particular

Por todo lo mencionado se trata de un momento clave para definir la continuidad y factibilidad de la consultoría. Se desarrollarán a continuación los principales elementos que suelen tener relevancia en el contacto inicial.

### 6.2.1 Preparativos para la reunión

Como se ha mencionado previamente las posibilidades de éxito del proceso de consultoría se definirán, en gran medida, a partir de esta reunión inicial, por lo tanto, el primer objetivo debería ser desarrollar confianza y empatía con el empresario y los representantes que el defina.

Una de las primeras cuestiones que deberían estar claras para el consultor es la razón por la que ha sido llamado. No nos referimos, en este caso, a la naturaleza del problema que afronta la organización, si bien este puede ser también otro dato relevante, sino que hablamos de porque se lo ha preseleccionado para la consulta. Las principales razones, entre otras, podrían ser:

- I. Lo que suele denominarse “boca en boca”, es decir, los comentarios realizados por colegas o conocidos del empresario que han hablado bien de sus experiencias con el consultor.
- II. El prestigio profesional del consultor que ha trascendido en virtud a su grado de exposición en distintos ámbitos.
- III. El hecho de haber escuchado al consultor en un curso de capacitación, una conferencia o una charla en donde el empresario, o algunos de sus allegados, participó.
- IV. El conocimiento previo, debido a otro proyecto de consultoría que se desarrolló en la misma firma con anterioridad y fue exitoso.
- V. Alguna oferta de servicios realizada por el consultor y enviada a empresas o cámaras empresarias.

Si bien estas razones no agotan las posibilidades son, sin duda, las más frecuentes. Como se observa a leer la lista previa, la forma en que se llega a la reunión es muy diferente y esta diferencia debería ser tenida en cuenta al preparar las argumentaciones iniciales, referidas a los antecedentes.

En los casos I y II, el consultor puede recrear dicha trayectoria sintéticamente, pero resaltando los hechos más significativos que ayuden a generar la confianza necesaria. En el caso III, el tema de esa capacitación o charla puede ser el punto de partida para conectarlo con las necesidades actuales de la empresa. El caso IV es, seguramente, el más sencillo, ya que pocas cosas pueden ayudar más que tener como antecedente un proyecto exitoso con los mismos actores. Mientras que el caso V es, sin dudas, el más complicado ya que los interlocutores no se conocen ni existen antecedentes de peso que los relacionen; en esta circunstancia todo lo que el consultor pueda aportar para validar sus antecedentes, con datos objetivos sobre su experiencia y referencias que puedan ser constatadas por el empresario, serán de mucho valor para poder comenzar a construir una relación basada en la confianza y con expectativas positivas sobre los resultados que se pueden alcanzar.

Una siguiente cuestión, asociada a los preparativos para la reunión, es la necesidad de conocer, lo más que se pueda, sobre la empresa, su negocio o actividad principal y los interlocutores designados por la misma.

Veamos estos temas uno por uno:

### La Empresa

Dependiendo del grado de exposición de la empresa en los medios se podrá tener o no una idea previa sobre sus actividades principales. Aún cuando esto ocurriera, siempre será necesario profundizar para llegar en mejores condiciones a la reunión inicial.

Se sintetizan a continuación los principales datos a obtener:

DATO	NOTAS
1. Denominación completa	¿Qué tipo de sociedad es?
2. Dirección	¿Tiene una planta o varias?; ¿dónde se realizará la reunión?; en función del transporte que se utilice, ¿cuánto tiempo se tardará en llegar?
3. Nombre del o los entrevistados	¿Qué posición ocupa cada uno?; ¿cuál es su formación?
4. Números de teléfono	¿Conmutador?; ¿directo?; ¿celular?
5. Correo electrónico	
6. Página web	Ingresar a la página para obtener toda la información relevante disponible: historia de la empresa, productos y servicios, política de calidad, seguridad, etc.
7. Cantidad de empleados	
8. Producción / facturación anual	
9. Superficie de la planta y oficinas	
10. Principales competidores	
11. Niveles de exportación	
12. Principales clientes	
13. Posicionamiento en el mercado	

El cuadro anterior es indicativo de los datos deseables principales. Es evidente que el consultor indagará por todos los medios disponibles para tratar de tener la mayor información posible durante la entrevista inicial. El cuadro podrá servir, también, como ayuda memoria para completar durante la primera charla toda aquella información que se desconozca.

## El negocio o actividad principal

Esta segunda fuente de datos se refiere, como su nombre lo indica, al tipo de actividad que la organización desarrolla. Nadie puede pretender que un consultor sobre temas de gestión sea un experto técnico en cuanto a producto o servicio, pero será deseable llegar a la primera entrevista con algunos conocimientos que disminuyan la brecha entre los expertos internos y el consultor.

Un objetivo razonable es que el consultor maneje los principales componentes de la 'jerga' técnica para evitar confusiones y malos entendidos durante las explicaciones iniciales.

Otros elementos de interés en esta información previa deseable son:

- Las características generales del mercado donde opera la empresa
- Las características particulares regionales, si existieran
- Las principales materias primas utilizadas
- El tipo de tecnología aplicada
- Los aspectos de la legislación y reglamentaciones vigentes que pudieran ser relevantes
- Cualquier aspecto conocido de la política económica que pudiera incidir en el futuro de las actividades

En general, existen publicaciones de organismos público y revistas especializadas que pueden proveer de gran parte de estos datos al consultor.

## Los interlocutores

Aquí vale la pena hacer una breve reflexión sobre la figura del cliente en el proceso de consultoría. En principio esta figura recae sobre la organización que está requiriendo la consultoría, pero los interlocutores son personas que ocupan algún cargo, en general importante, dentro de dicha organización. La discrepancia entre organización y personas surge cuando analizamos las distintas posiciones, visiones e intereses que dichas personas pueden tener dentro de una misma empresa. Es decir, todos ellos son en definitiva clientes pero pueden tener o percibir distintos problemas y objetivos, aun cuando todos estén dentro de un gran objetivo organizacional.

Esta particularidad hace que sea muy importante saber con quienes se entrevistará el consultor y cuáles pueden ser sus intereses particulares. Obviamente, el detalle sobre las discrepancias y coincidencias en los enfoques solo surgirán en la propia entrevista pero el consultor deberá escuchar con mucha atención a todos los actores, tratando de no tomar partido en caso de discrepancias importantes y evitando presentar argumentos que suenen amenazantes para algunos de los intereses en pugna.

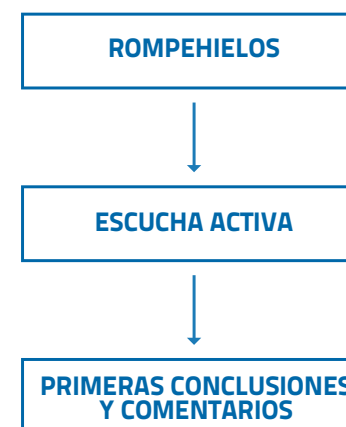
El objetivo debe ser generar confianza y lograr adhesión a una finalidad superadora de los objetivos parciales que se aprecie como beneficiosa para el conjunto.

## 6.2.2 El manejo de la comunicación y las expectativas

Como ya se mencionó existe una evaluación cruzada en esta primera reunión y todo lo que el consultor diga será evaluado en esos términos, por lo tanto es importante tener completa toda la información inicial antes de comenzar a argumentar y recomendar cursos de acción. En este sentido, el consultor deberá estimular a su o sus interlocutores para que hablen y expresen sus intereses, necesidades y visión de la problemática por la cual lo están consultando.

El consultor puede ir guiando la charla para avanzar desde lo general a lo particular y para hacerlo utilizará preguntas disparadoras que orienten los temas en esa dirección. Si bien pueden utilizarse cuestionarios formales para avanzar sobre algunos detalles relevantes, no sería recomendable comenzar con estos instrumentos, ya que los mismos le quitan naturalidad y espontaneidad a la conversación.

Lo que estamos diciendo es que existen algunas fases que es conveniente respetar en este tipo de encuentros iniciales. Las podríamos sintetizar de la siguiente manera:



El rompehielos, como su nombre lo indica, debe aplicarse en el crítico primer momento donde personas que no se conocen deben comenzar a interactuar y la falta de confianza o una atmósfera extremadamente formal pueden generar barreras defensivas y ocultar datos importantes. En este caso hablamos de pequeños detalles asociados con los gestos, las posturas y el tipo de palabras que se empleen.

Naturalmente, no existe una receta para hacerlo y, además, los interlocutores pueden ser personas muy diferentes, sin embargo la naturalidad para actuar, evitando las posturas cerradas (Por ejemplo: brazos y piernas cruzadas), la mirada dirigida al rostro de las personas con quienes se está hablando, algún comentario informal sobre un tema menor o risueño sobre circunstancias ajenas a los participantes, puede ser una buena manera de comenzar.

Si bien el objetivo no es empatizar ideológicamente con el empresario, sino solamente crear un clima distendido, algunos temas son extremadamente sensibles para la mayoría de las personas; nos referimos en este caso a las cuestiones políticas y religiosas; sería, sin dudas, muy riesgoso para la relación hacer algún comentario ofensivo sobre las mismas.

A partir de lo mencionado, una pregunta disparadora puede permitir el comienzo de la exposición de los miembros de la empresa. En ese momento comienza la escucha activa, el término implica que se escucha con atención, donde la atención se percibe desde lo gestual y a partir de breves comentarios confirmando lo dicho y preguntas que exploran con mayor profundidad algunos de los temas abordados. Los comentarios mencionados son, también, una oportunidad para mostrar la preparación previa del consultor y su conocimiento del tema en cuestión.

Cuando esta fase parezca agotarse, naturalmente el consultor comenzará a ganar protagonismo, ya que sus propios interlocutores estarán esperando alguna devolución sobre todo lo expuesto. En este momento pueden surgir los comentarios y conclusiones preliminares sobre la situación. Por más crítica que haya sido la exposición de los responsables de la firma, el consultor se abstendrá de profundizar o confirmar dicha crítica; su exposición debe ser siempre en positivo hablando mucho más sobre oportunidades que sobre falencias.

No es esperable ni deseable que el consultor plantee rápidamente la solución a los problemas expuestos ni sobrereacte en relación a sus conocimientos sobre los mismos. Se debe ser cauto, hablando de beneficios pero planteando la necesidad de planificar una acción coordinada y resaltando que quienes solucionarán los problemas serán los propios miembros de la empresa sin cuya participación no hay solución posible.

Si la conversación avanza sin dificultades en esta etapa, se podrán plantear las necesidades de relevamientos formales más enfocados a partir de encuestas, visitas y entrevistas con otros actores a diferentes niveles. Todas estas informaciones de detalle pasarán a constituir parte del necesario diagnóstico previo a una propuesta concreta de plan de acciones.

### 6.2.3 La información necesaria

Si bien ya hemos estado hablando sobre la información que debe fluir en esta etapa del proceso de consultoría, no está de más hacer un listado más exhaustivo sobre los datos típicos necesarios, para reconocer, por lo menos, las grandes familias de información que suelen resultar imprescindibles para efectuar un buen diagnóstico. Nos referimos a:

- Datos generales sobre la organización
  - Facturación
  - Dotación
  - Tipo y cantidad de productos y servicios
  - Organigrama
- Datos generales sobre producción
  - Calidad
  - Tecnologías de producción
  - Stock y materiales
  - Costos
  - Planeamiento y control de producción
  - Seguridad
- Datos generales sobre Recursos Humanos
  - Perfil de la dotación
  - Capacitación
  - Ausentismo / Rotación
  - Clima interno
- Datos generales de mercado
  - Posicionamiento
  - Marketing
  - Encuestas / relación con clientes
  - Exportaciones
  - Competidores
  - Planeamiento comercial
- Datos generales sobre administración y finanzas
  - Flujo de caja
  - Situación financiera
  - Plan de inversiones



El listado anterior debe tomarse solamente como indicativo de los grandes temas organizacionales, ya que la realidad del requerimiento específico de consultoría mostrará que tipo de información hace falta y si algunas de las familias previamente mencionadas son irrelevantes para el caso.

#### 6.2.4 Determinación de factibilidad

Toda la información colectada en la reunión inicial permitirán al consultor formarse una primera idea de la magnitud y posibilidades del proyecto que enfrenta.

El empresario, por su parte, puede tener un diagnóstico propio basado en apreciaciones personales y su propia experiencia; también puede existir cierto nivel de ansiedad respecto de la rapidez con que deben aparecer los resultados e, incluso, una idea de por dónde deben pasar las soluciones.

Frente a este panorama el consultor deberá actuar con cautela, explicando con el mayor detalle posible cuales son los pasos necesarios para avanzar de manera firme en el proyecto. Como ya se dijo, la idea es ser propositivo, mostrando los beneficios posibles si se siguen los pasos establecidos a partir de un diagnóstico profundo y un plan elaborado de manera conjunta y con el apoyo irrestricto de la organización y sus miembros.

Si a partir de estos conceptos se logran los primeros acuerdos básicos, el proceso es factible y se continuará avanzando dentro de lo establecido.

Sin embargo, en algunas situaciones, podría ocurrir que el empresario tiene otras ideas irreconciliables con el método científico y/o con algunos de los principios éticos ya mencionados. En estas circunstancias no es aconsejable entrar en una discusión profunda con el empresario o responsable y, si se ha detectado indubitablemente que existen diferencias de criterio insalvables, habrá que dejar de lado todo ánimo de lucro y explicar al empresario que el proyecto no es factible en esos términos o al menos requerirá de la intervención de otro consultor.

Esta circunstancia, poco frecuente en la práctica pero posible, será con el transcurso del tiempo mucho mejor para el consultor que haber aceptado un proyecto no viable solamente por cuestiones de conveniencia económica.

No debería, en cambio, considerarse como no factible un proyecto donde lo que se requiere es resolver situaciones fuera del alcance del consultor pero que podrían ser abordadas por otros colegas. En estos casos el consultor debe evaluar el tema y recomendar la participación de otros expertos. En este sentido será muy importante tener una red de contactos para estas situaciones y, también, estar al tanto sobre las líneas de finan-

ciamiento disponibles para poder darle a la empresa las soluciones integrales que esta requiera, aún cuando las mismas excedan la órbita del consultor.

#### 6.2.5 Con quien hablar (interlocutores)

Lamentablemente, en un alto porcentaje de casos, no es el consultor quien define a su interlocutor en la empresa cliente. Esto puede traer aparejada una dificultad importante en términos de cuál es la visión del problema que la persona tiene y que capacidad de toma de decisiones está disponible con ese interlocutor.

Si el consultor pudiera definir, no existen dudas que los grandes cambios en cualquier tipo de organización deben surgir del máximo nivel de la misma. Es decir, entrevistarse con el propietario o el número uno en la escala jerárquica, si se tratara de una corporación, es la situación ideal.

Si esta circunstancia no se da o no es factible, habrá que tomar este antecedente como un insumo más en el diagnóstico que se realice y plantear la necesidad de participación de los máximos ejecutivos en las etapas del plan que así lo requieran.

#### 6.2.6 Toma de notas para las minutas y propuestas

Durante la entrevista inicial hemos mencionado la fase de escucha activa donde se asiste a una exposición dialogada sobre las ideas preliminares de los responsables de la firma. Todo el material que de allí surja es, principalmente, fruto de dicha exposición y no de documentos formales que se puedan guardar para ser revisados con posterioridad.

En este sentido, será necesario tomar notas de lo expuesto para que sirvan de ayuda memoria para los análisis posteriores y también, para dar formato a una minuta que puede, posteriormente, ser enviada a los entrevistados como resumen de lo comentado y de los acuerdos preliminares que se hayan alcanzado. Estos acuerdos pueden tomar la forma de una propuesta preliminar sobre los pasos siguientes que se consideran necesarios.

En el caso de que existan varias reuniones previas al diagnóstico formal, puede haber una minuta por cada una de las mismas y la práctica puede continuar luego en el desarrollo de las actividades de consultoría que se pacten.

Cuando se habló de la escucha activa se mencionó la importancia de dar señales durante la exposición de los responsables de la empresa y se mencionó a los comentarios breves y preguntas; tomar notas sería otra demostración de interés por lo que está describiendo el interlocutor del consultor en ese momento, además de ser una invalorable ayuda para la confección de minutas y la realización de los análisis posteriores.

Grabar las entrevistas puede resultar un poco invasivo y quizás no permita la apertura total de los interlocutores. Pero también es cierto que permite concentrarse más en la conversación para luego transcribir el contenido. Si se usa este tipo de práctica se debe pedir autorización previa con las precauciones de no incomodar con una respuesta negativa y nunca utilizar el material como evidencia.

Las minutas pueden tener un formato preestablecido para darles cierta uniformidad y ser más amigables en cuanto a su lectura. Un formato típico puede contar con los siguientes campos:

- Lugar y fecha
- Participantes de la reunión
- Contenido en cuanto a temas tratados y breve síntesis de los mismos (no es necesaria una redacción formal)
- Acuerdos alcanzados y acciones definidas, con responsables y fechas si corresponde
- Fecha de la próxima reunión

Errores frecuentes en el contacto inicial

- Ir a la reunión sin la preparación adecuada, asumiendo que basta con la experiencia previa de otras empresas
- Iniciar la reunión hablando de su propia experiencia y conocimientos del tema en lugar de escuchar primero al cliente
- Proponer rápidamente soluciones
- Sobreactuar en cuanto a los beneficios posibles

## 6.3 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es el fundamental paso intermedio entre la etapa inicial, compuesta por el contacto y reconocimiento preliminar de la necesidad y el problema, y la etapa operativa donde se actuará para resolver dicho problema y alcanzar los objetivos de mejora trazados.

Durante el diagnóstico se debe profundizar, en gran medida, los hallazgos preliminares con un mayor caudal de información, de manera de confirmar o modificar las hipótesis previas y, a su vez, establecer objetivos realistas.

Otro subproducto del diagnóstico será comenzar a evaluar la organización como un todo y tratar de entender su cultura, hábitos y códigos actuales y como los mismos pueden influir sobre el desarrollo de los cambios que se intenten.

El consultor deberá tener especial cuidado en receptar y filtrar adecuadamente toda la información recibida que puede ser superabundante, sobre todo a nivel de comentarios y quejas de los distintos actores ávidos de lograr cambios en función de sus intereses particulares.

Como el diagnóstico se apoya fuertemente en la entrevista con el empresario es importante que el mismo le agregue valor a lo escuchado a partir de un procesamiento de toda la información colectada y no sea, simplemente, una síntesis de todo lo que el empresario comento y, por lo tanto, ya sabía.

La calidad de la información no está necesariamente relacionada con su cantidad y debe estar enfocada en aquellas cuestiones que tienen influencia sobre los objetivos establecidos.

Debe recordarse que no deberían aparecer en el diagnóstico las posibles soluciones, ya que las mismas corresponden a una siguiente etapa del ciclo. Si bien esta circunstancia metodológica es bien conocida por los consultores, deberán estar atentos a resistir una catarata de posibles soluciones sugeridas por todos los entrevistados que, sin entrenamiento metodológico, mezclan continuamente causas con soluciones basadas en su experiencia y preconceptos de los temas.

Finalmente hay que recordar que no es posible observar un fenómeno sin alterarlo, lo que significa que al diagnosticar ya estamos influyendo sobre la organización y sus comportamientos y lo que estamos viendo puede ser una versión levemente modificada de la realidad cotidiana.

### 6.3.1 La importancia del enfoque sistemático

La resolución de problemas tiene dos enfoques clásicos: el primero, usualmente denominado de prueba y error, donde las personas utilizando su experiencia tratan de resolver un problema y si no lo logran lo vuelven a intentar con una solución alternativa y el segundo, denominado método científico, donde la solución surge después de un proceso de diagnóstico que analizando toda la información disponible pone en evidencia las causas raíces sobre las que se debe tomar acción.

El primero de los enfoques mencionados, la prueba y error, es el clásico en la vida cotidiana de cualquier tipo de organización y, si bien es aceptable para la rutina de esas organizaciones, no permite erradicar los hábitos y preconceptos negativos que usualmente están fuertemente instalados en esas rutinas.

Cuando un consultor es llamado para asesorar una empresa, en realidad lo que está ocurriendo es que el método clásico de prueba y error es incapaz de resolver determinadas cuestiones. Esto explica la necesidad imperiosa de trabajar en base al segundo enfoque, el método científico, expresado en el ciclo PDSA y ya explicado previamente. Esto es lo que aquí denominamos enfoque sistemático y su importancia, por lo ya explicado, es fundamental para poder tener éxito en el proyecto de consultoría.

### 6.3.2 El alcance del proyecto

El objetivo del proyecto es una referencia importante para determinar su alcance. No necesariamente el consultor se va a ocupar de toda la organización, salvo que esto se haya planteado expresamente como un requerimiento.

En las reuniones iniciales es frecuente que surjan distintos problemas, reales o potenciales, en forma desordenada y planteados de manera diferente según sea el interlocutor de turno. Si bien el diagnóstico va a clarificar esta situación los objetivos deben estar establecidos, al menos preliminarmente, y acordados con los responsables para que esto pueda acotar el análisis y el alcance del proyecto.

Las siguientes son algunas de las cuestiones que entrarán en juego para determinar el alcance:

- i. Naturaleza del problema o situación preocupante: por ejemplo: costos, productividad, posicionamiento, reclamos, servicio, etc. Es decir se acota el problema en términos de algún o algunos indicadores.
- ii. Ubicación del problema: delimita la planta, área o sector que contiene al problema. En definitiva marca el alcance físico.
- iii. Incumbencias: establece las responsabilidades organizacionales de quienes tienen una influencia directa o indirecta sobre el problema y/o sufren las consecuencias del mismo.
- iv. Temporalidad: establece el espacio temporal dentro del cual existió o existe el problema. Da una idea de cuantos registros previos hacen falta para los análisis.

En función del objetivo y la información anterior se define el alcance del proyecto.

### 6.3.3 Encuestas previas y autodiagnósticos

Después de la reunión inicial y una vez definido el alcance se realizará la mencionada profundización del análisis, para lo cual es razonable utilizar encuestas y autodiagnósticos, visitas a las instalaciones, análisis de indicadores y registros disponibles y entrevistas.

Con relación a las encuestas y autodiagnósticos podemos decir que son instrumentos prediseñados que el consultor utilizará para obtener una mayor información de detalle sobre los aspectos críticos del proyecto. Si bien no existe una única definición o esquema para estos elementos, en general consideramos la encuesta como una guía que emplea el propio consultor para indagar sobre aspectos de interés y tomar el mismo nota de las respuestas, tiene la ventaja de permitir las repreguntas y aclaraciones cuando la respuesta no sea totalmente satisfactoria. En el caso del autodiagnóstico, en cambio, es el propio empresario o responsable asignado quien contesta un cuestionario para luego devolverlo completo. En este caso, los preconceptos y sesgos pueden afectar la objetividad de las respuestas.

Se muestra a continuación, solo a modo de ejemplo, un cuestionario diagnóstico tomado de un manual de procedimientos del INTI<sup>4</sup>.

#### EMPRESA: PRODUCCIÓN

##### CALIDAD

¿Posee su empresa un sistema de control de calidad y lo mantiene?

1. ¿Está documentada la especificación de calidad que debe satisfacer su producto?
2. ¿Llevan a cabo el método de inspección acorde con la especificación de calidad?
3. ¿Llevan el registro en su empresa de los defectos surgidos durante el proceso productivo?
4. ¿Registran quejas y devoluciones de producto?
5. ¿Realizan acciones de mejoramiento de calidad?

##### TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

¿Es competitiva la tecnología de producción de su empresa?

1. ¿Cuentan con tecnologías propias, adaptadas u originales?
2. ¿Considera adecuada la infraestructura para su actividad?
3. ¿Cuentan alrededor de sus instalaciones con todos los servicios o infraestructura necesaria?
4. ¿Tienen estructurado el sistema de mantenimiento y se encuentra actualizado?  
¿Qué tipos de mantenimiento están llevando a cabo?
5. ¿Cuentan con registros de mantenimiento?
6. ¿Qué nivel de información técnica maneja?

<sup>4</sup> PG-2-F05 INTI Rafaela

## STOCK Y MATERIALES

### ¿Para cuánto tiempo le alcanza su stock promedio para el nivel de producción normal?

1. ¿Pueden conseguir materias primas con las especificaciones de calidad y cantidad requerida?. ¿Hay variabilidad en la calidad de los materiales?
2. ¿Los proveedores y subcontratistas cumplen con los tiempos de entrega pactados?
3. ¿Se encuentra ordenado, limpio y señalizado el depósito?
4. ¿Conoce el stock que posee en la planta?
5. ¿Conoce la rotación del stock que poseen?
6. ¿Cómo es la política de compras? ¿Utilizan el punto de pedido?

## COSTOS

¿Tienen contruidos un control de costos en todos los niveles de la empresa y le dan mantenimiento?

1. ¿Tienen una estructura de Costos implementada?
2. ¿Calculan la contribución Marginal por producto?
3. ¿Conocen los costos fijos y variables?
4. ¿Es competitivo el costo de su producto?
5. ¿Tienen costeo el inventario? ¿Cómo lo calculan?
6. ¿Realizan acciones para disminuir costos? ¿Cuáles?

## PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN

¿Tienen estructurado el sistema de control de producción y lo mantienen?

1. ¿Cuentan con un flujograma de proceso?
2. ¿Tienen en cuenta para planificar la producción la información de ventas?
3. ¿Es adecuado el flujo de materiales y partes entre los procesos de producción y entre estos y el almacén?
4. ¿Tiene estudios de métodos y tiempos de los procesos de producción?
5. ¿Cuál es el criterio para definir el tamaño de lote?
6. ¿Analizan la información de los resultados de producción y la utilizan para la mejora?
7. ¿Se cumple la fecha de entrega al cliente final acordada?

## GENERAL

### RECURSOS HUMANOS

¿Conoce bien las capacidades de sus empleados y cuenta con un sistema de formación y evaluación para el desarrollo de capacidades? ¿Tienen una matriz de habilidades desarrollada?

1. ¿Conoce el grado de satisfacción e insatisfacción de sus empleados?
2. ¿Cuál es la política de selección e incorporación de personal, se controla la rotación del personal?
3. ¿Es suficiente el control de la seguridad en el trabajo?
4. ¿Se llevan a cabo reuniones de trabajo periódicamente entre los empleados y directivos y se reciben sugerencias?

## MERCADOS Y VENTAS

¿Tienen establecido algún sistema que permita conocer el mercado de sus empresa/ productos e información de empresas competidoras?

1. ¿Escuchan quejas, opiniones, satisfacción, insatisfacción de sus clientes y le ponen atención adecuada a las mismas?
2. ¿Conocen las ventajas competitivas (diferenciación) de su empresa y sus productos respecto a sus competidores?
3. ¿Realizan análisis de las tendencias de sus mercados?
4. ¿Cómo realizan la estimación de ventas?
5. ¿Cantidad y tipo de clientes? (Mercado local, nacional e internacional)

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

¿Cuenta con una planificación estratégica de la empresa?

1. ¿Está definido el organigrama y se respeta la división de roles?
2. ¿Están formando sucesores?
3. ¿Recolectan, analizan y utilizan información necesaria para la administración empresarial (indicadores de gestión, etc.)?
4. ¿Conocen el punto de equilibrio y el flujo de caja que poseen?
5. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa? ¿Cómo se financian?
6. ¿Conocen el costo real y actualizado de cada sector y lo utilizan para la toma de decisiones?
7. ¿Elaboran un plan de inversión para instalaciones a largo plazo?

Producción
Mercado y Ventas
Recursos Humanos
Administración y finanzas

PRODUCCIÓN
Calidad
Tecnología de la producción
Stock y materiales
Costos
Planeamiento y control de producción

Por supuesto no existe, ni podría existir, un único modelo de cuestionario ya que según lo expresado previamente el objetivo definirá el alcance y este a su vez determinará la información necesaria para el diagnóstico.

Por otro lado el ejemplo anterior muestra elementos típicos de una organización industrial pero varios de ellos no serían totalmente aplicables a una empresa de servicios o a una institución pública.

El consultor podrá tener patrones orientados para distintas organizaciones y adaptarlos según cada caso lo requiera. **Ver Anexo 2: Modelo encuesta previa**

### 6.3.4 Visita a la planta (Guías de observación)

El segundo elemento de profundización del análisis son las visitas a la planta e instalaciones incluidas en el alcance.

En este caso el consultor tomará contacto directo con la realidad operativa a la que hasta ahora había accedido solo a partir de comentarios de terceros. Observar como suceden los acontecimientos tiene un gran valor y permitirá establecer los primeros contrastes entre el relato de los responsables y las percepciones del propio consultor.

Las principales cuestiones observables en una planta industrial son:

- El "layout": distribución de las instalaciones y equipos
- Los métodos, la disciplina y la organización para ejecutar los procesos
- Las condiciones del ambiente laboral en cuanto a: Orden y limpieza, seguridad, ruido, temperatura, iluminación, impacto ambiental, etc.
- Relaciones entre personas y grupos
- Cartelería y gestión visual
- Cómo ocurren los hechos y si se aprecian discrepancias importantes entre lo que se dice y lo que se ve.

Durante estas visitas pueden ocurrir también pequeños diálogos no programados con operarios y empleados de diverso rango que pueden tener un gran valor por sus contenidos.

Otra alternativa de las visitas es sacar fotos, siempre y cuando el consultor haya sido autorizado para hacerlo. Si se utiliza este recurso es muy conveniente dialogar con las personas involucradas para desarrollar confianza y despejar cualquier sentimiento de que están siendo evaluadas.

Durante estos recorridos la cortesía debe ser un atributo de uso permanente. Hay que saludar a las personas y si hace falta preguntar algo hacerlo con mucha amabilidad y prestando mucha atención a la respuesta, la que luego se agradecerá enfáticamente.

Se deberá poner mucha atención en no utilizar adjetivos calificativos, salvo que sean elogiosos, cuando se hable de los procesos, equipos, instalaciones o personal.

Es posible y, generalmente necesario, tomar notas; sin embargo debe hacerse con mucha precaución para evitar dar la sensación de que se están registrando actitudes personales. En este sentido sería mejor acercarse a las personas involucradas haciendo alguna pregunta o comentario y que ellas vean que se anotan temas asociados a sus respuestas. Otra alternativa es hacer intervalos en alguna oficina para registrar los que se vio fuera del ámbito de la recorrida.

Finalmente, el consultor hará una síntesis de los hallazgos, repasando sus notas y recuerdos de la visita en un momento cercano a la finalización de la misma para evitar perder cualquier detalle no registrado que se podría olvidar. Si se hubiera pactado con el empresario dicha síntesis se transformará en un informe para el mismo; en caso contrario será solo parte de los documentos del diagnóstico que fundamentarán las conclusiones y recomendaciones.

**En Anexo 3:** Indicadores de baja productividad se puede encontrar un listado de aspectos a relevar en la visita a planta que brindan una noción de productividad.

### 6.3.5 Análisis de indicadores y registros disponibles

Por supuesto las visitas intentan cubrir los huecos de información sobre todos aquellos temas en los que no existen registros. En los casos en que los mismos estén disponibles deberán ser tenidos en cuenta por el consultor para su análisis como un valioso elemento que puede mostrarle tendencias en algunos aspectos importantes.

Lamentablemente, los registros pueden no ser demasiado comunes en organizaciones pequeñas y medianas; por otro lado los que existen no necesariamente deben ser considerados confiables sin un análisis previo.

En algunas cuestiones de interés es posible que no haya indicadores ni registros, lo que llevará a tomar la decisión de abstenerse de los datos inicialmente o generar un período de prueba durante el cual se haga el relevamiento necesario para generar el dato faltante.

En otros casos, puede haber más de una información sobre el mismo tema, debido al accionar no coordinado de distintos departamentos. En ese caso se deberán contrastar los datos para verificar su alineamiento o determinar cuál es el que debe tomarse para los análisis.

Este es, también, un buen momento para verificar la coherencia del sistema documental y establecer si el mismo es sustentable o debe ser mejorado.

### 6.3.6 Reuniones con responsables

El último de los elementos mencionados para la profundización del análisis son las entrevistas o reuniones con responsables en distintos niveles y áreas de actividad, según convenga. Este tipo de reuniones, a diferencia de las iniciales, le permiten al consultor elegir a sus interlocutores, ya que forman parte del plan diagnóstico elaborado.

Si bien es usual que el consultor tenga una guía para dichas entrevistas las mismas son muy flexibles en su desarrollo y tienen una gran ventaja respecto de los autodiagnósticos, ya que se puede pedir ampliación a una respuesta dada o repreguntar para clarificar; también es posible poner a prueba las respuestas a partir de otras preguntas. En definitiva, el consultor puede sacar un gran provecho de estas reuniones, si las maneja adecuadamente.

Otra cuestión importante en las entrevistas es poner mucha atención al lenguaje no verbal del entrevistado. Los gestos, la postura, la mirada y hasta los silencios y dudas son mensajes poderosos sobre lo que está pensando el entrevistado, aún cuando no lo diga. Por ejemplo, alguien que se echa hacia atrás en la silla, quita la mirada de su interlocutor y se cruza de brazos puede estar denotando incomodidad respecto del tema que se ha tocado.

La información que puede proveer una entrevista es muy grande, ya que la experiencia y los conocimientos de una organización residen principalmente en las personas que la integran. No hay manera de documentar semejante caudal de conocimientos y, por lo tanto, solo se puede acceder a ellos a través de sus portadores. De allí la relevancia de hablar con las personas y saber escucharlas para sacar conclusiones adecuadas.

La guía de entrevista ya mencionada tendrá en cuenta los datos necesarios de acuerdo a los objetivos establecidos y los entrevistados serán aquellas personas que se supone que pueden hacer un aporte sobre los mismos.

Para no herir susceptibilidades se debe tener en cuenta el organigrama y las jerarquías al convocar las entrevistas. Por ejemplo, no debería entrevistarse a un supervisor sin antes haber hablado con su jefe y así sucesivamente. No hacerlo podría generar malestares y desconfianzas que operarían posteriormente como resistencias al cambio.

El lugar para la entrevista tiene un compromiso entre tener adecuada tranquilidad y estar suficientemente cerca del lugar habitual de trabajo para buscar rápidamente cualquier información que se requiera. En general esto no será un problema con los Gerentes que suelen tener su propia oficina, pero puede ser un desafío con supervisores de línea, técnicos y operadores de equipos.

### 6.3.7 Énfasis en la búsqueda de consensos, autonomía, participación y sostenibilidad del sistema

De alguna manera, todo lo anterior si bien forma parte de un diagnóstico que elaborará el propio consultor, es también el inicio de una relación entre personas que han estado trabajando juntas durante cierto tiempo y un agente externo, el consultor, que aparece en el escenario de la organización y debe ser aceptado para que se logre colaboración y actitudes positivas de los miembros de la empresa.

Este es un desafío muy grande para el consultor y no depende exclusivamente del dueño o responsable de la empresa, sino también, en gran medida, de la forma en que se actuó durante estos primeros pasos.

La búsqueda de consensos para fortalecer las conclusiones y preparar el escenario para los cambios futuros es algo que puede llevar cierto tiempo pero se justifica plenamente por todos los inconvenientes que se evitarán si se logra.

La autonomía en la toma de decisiones que se logra al promover el "empowerment" o empoderamiento de los empleados y la participación en la resolución de problemas son dos de los factores que mejor influyen sobre la motivación y la generación de sentido de pertenencia, lo que generalmente promueve resultados difíciles de lograr con los mecanismos clásicos de gestión.

Finalmente, es aconsejable poner mucha atención en la sostenibilidad del sistema que se intenta instalar, más allá de la actuación del consultor que debería ser solo transitoria. Es decir, la nueva forma de operar y manejar los procesos debe poder sostenerse en el tiempo sin demasiados mecanismos de control. Esto se logra solo con la convicción de que esta es la mejor manera conocida de hacerlo y, por lo tanto, vale la pena sostenerla para mejorar los resultados y también la calidad de vida en el trabajo.

### 6.3.8 Validación de la información (síntomas Vs. causas raíz)

Toda la información recopilada en el diagnóstico por los diferentes medios mencionados debe servir para establecer cuáles son las causas de los problemas actuales, o al menos de aquellos incluidos en los objetivos del proyecto.

El ciclo de consultoría comienza con los síntomas que, cual paciente que concurre al médico, los responsables de la empresa le describen al consultor. A partir de allí todo el proceso diagnóstico intentará dilucidar las causas raíces que provocan las dificultades enunciadas.

Si se ha llamado a un consultor esto implica que los mecanismos de prueba y error rutinarios no han sido efectivos para resolver la situación y, por lo tanto, toda la información relevada debe conducir a otras conclusiones sobre el tema. De allí la importancia de validar estos datos y no quedarse con apreciaciones subjetivas expuestas por los funcionarios de la firma.

Duplicar las fuentes en los datos críticos o ver por sí mismo más allá de lo que se haya comentado pueden ser alternativas aplicables para validar la información.

En definitiva, en cada caso el consultor deberá evaluar cuáles son los mejores mecanismos para asegurar los datos antes de utilizarlos para establecer sus conclusiones.

### 6.3.9 Necesidades iniciales de capacitación

Dependiendo del tipo de proyecto, la madurez de la firma y las competencias y experiencia de su personal, puede ser necesario establecer capacitaciones iniciales para manejar algunos aspectos básicos o herramientas que se desea aplicar.

Si esto es necesario debe tenerse en cuenta que los alumnos adultos dentro de una empresa tienen un perfil muy diferente a otros ambientes educativos convencionales y, por lo tanto, el diseño de la actividad será esencial y deberá considerar el tipo de público al que va dirigida.

Si se trata de niveles medios o altos de la firma, cosa frecuente en el comienzo de la consultoría para generar mayor comprensión y adhesión, el lenguaje puede ser un poco más sofisticado, se puede hablar un poco más de teoría y destacar los beneficios, sobre todo los económicos, puede ser válido como inducción.

Si, en cambio, se trata de niveles operativos puede que los mismos no estén acostumbrados a estar en un aula escuchando explicaciones que tal vez no entiendan para que sirvan. En este caso es fundamental que las explicaciones sean eminentemente prácticas y con ejemplos directos de aplicación. Se debe comentar en detalle, inicialmente,

la necesidad y la utilidad de lo que se enseñará. Luego, durante la actividad, se debe estimular la participación para captar el interés de los presentes.

La capacitación inicial puede facilitar en gran medida la comprensión de lo que se pretende y permitir el uso de un lenguaje que, de otra manera, no sería entendido.

Cuando resulte posible, se deberá involucrar junto al instructor a algún miembro de la empresa, reconocido como líder por el grupo de asistentes, para reforzar la importancia que la empresa le otorga a dicha capacitación e inducir una participación más activa.

Otra alternativa puede ser que el dueño o gerente participe de la apertura y/o cierre de la actividad.

Volveremos sobre el tema durante la fase de implementación.

### 6.3.10 Conclusiones e informe

Con todos los datos e informaciones obtenidas y en función de los objetivos planteados y el alcance determinado para el proyecto, el consultor elaborará sus conclusiones utilizando las herramientas que mejor se adaptan a la situación.

No está dentro del alcance de este manual describir los métodos de procesamiento de datos pero podemos mencionar los análisis estadísticos, los análisis de causa y efecto, los análisis FODA y las comparaciones contra los denominados "benchmark" o experiencias más exitosas conocidas, como algunas de las técnicas y herramientas más usadas.

Sea cual fuere la metodología aplicada, el consultor llegará a una o varias conclusiones diagnósticas que intentarán explicar la situación actual y serán el punto de partida para el plan de acciones recomendado.

El informe final diagnóstico puede tener dos formatos que favorecen su divulgación. Por un lado un informe escrito donde se podrán observar los datos ordenados de manera conveniente para soportar las conclusiones finales. Esta primer parte puede y debe ser muy rigurosa e incluso extensa si hace falta. Como complemento y segundo formato se preparará una presentación que puede ser realizada al empresario solo o acompañado de su equipo directivo. Este segundo formato es más amigable y favorece el diálogo mientras se lleva adelante la presentación.

Ambos formatos son recomendables no como opciones alternativas sino como complementarias. El informe escrito es un documento que queda para una lectura en cualquier momento, mientras que la presentación es una buena oportunidad para sintetizar lo



actuado y conversar sobre las posibilidades que se presentan como consecuencia de los hallazgos y conclusiones alcanzadas.

Los capítulos posibles de un buen informe diagnóstico pueden ser los siguientes:

- **Introducción:** breve sobre el proyecto de consultoría, sus objetivos y alcance y el diagnóstico que a continuación se presentará
- **Metodología aplicada:** síntesis de los pasos ejecutados para el diagnóstico
- **Datos relevados:** los datos obtenidos agrupados por temas en tablas y de ser posible gráficos que faciliten la lectura
- **Interpretación de los datos y sus posibles relaciones:** clarificando el capítulo anterior y anticipando algunos hallazgos
- **Conclusiones y recomendaciones:** Conclusiones finales del consultor y recomendación de posibles pasos a seguir

#### Errores frecuentes en el diagnóstico

- Omitir aquellos aspectos en los que no tiene conocimientos ni experiencia
- Dejarse influir por los síntomas y las expresiones subjetivas del empresario
- Enfocarse en resaltar lo negativo: "lo que se está haciendo mal"

## 7. PLAN DE ACCIÓN

### 7.1 CRONOGRAMA CON ACCIONES Y RECURSOS

Es importante tener en cuenta que para definir un plan de acción debe conocerse bien el objetivo de la empresa y las restricciones que la cultura organizacional impone. Es decir, no habrá voluntad de hacer ningún cambio si nuestra propuesta de cambio no se alinea con los deseos de los involucrados y con los valores y cultura organizacional de la empresa.

Como resultado de lo realizado durante la etapa de Diagnóstico, vamos a tener un informe técnico donde queda en evidencia la situación actual encontrada en la empresa y las propuestas de mejora que, en nuestra función de consultor, sugerimos al empresario, para cada uno de los aspectos relevados.

Seguidamente será necesario dar un orden o priorización a los temas propuestos, reduciendo a no más de 2 ó 3 puntos a desarrollar en el plan de trabajo tentativo.

Para la selección de estos temas, se recomienda tener en cuenta que su resolución tenga un alto impacto para la empresa, un problema crónico que afecta la atención de los clientes, que tenga resultados visibles en un tiempo relativamente rápido (esto genera confianza en nuestra tarea de consultor), que traiga beneficios para la empresa y también para el personal involucrado, que sea ejecutable en el tiempo disponible para la asesoría técnica.

Es importante preguntar y tener en cuenta a que se está dispuesto para conseguir los objetivos. Para poner un ejemplo, si se necesita aumentar la producción para atender un nuevo mercado, ¿se puede trabajar en la eficiencia del proceso o poner un nuevo turno de trabajo, es viable?, ¿Están dispuestos los directivos de la empresa?, ¿Hay recursos?, ¿Están disponibles inmediatamente?, Conocer con qué recursos podríamos contar y si hay restricciones nos ayudará a proponer un plan ajustado a la realidad.

Este Plan de trabajo tentativo, deberá consensuarse con el empresario en una segunda visita de devolución, acordando el/los objetivos a alcanzar, cómo se va a medir el avance de implementación (indicadores) y el tiempo estimado para la consultoría técnica.





## 7.2 PRESUPUESTO

Junto al Plan de trabajo y cronograma de actividades, el consultor preparará un presupuesto que contemple los honorarios por el asesoramiento técnico y el tiempo de duración del trabajo.

También es conveniente hacer un breve comentario sobre la metodología a emplear (visitas periódicas, reuniones de equipo) y sobre el resguardo de los datos/información propios de la empresa (confidencialidad).

## 7.3 CICLO DE CAMBIO

Todo proceso de consultoría puede verse como un ciclo de cambio donde se suceden las etapas de este ciclo, se concluye y se vuelve a comenzar otro, por eso hablamos de mejora continua o KAIZEN en japonés. En cada recorrido estaremos abordando diferentes problemas o situaciones a mejorar y habrá un resultado pero no se necesita encontrar la solución óptima desde el comienzo, sino mejoras graduales de manera continua; eso hace desafiante la tarea del consultor, ya que estará permanentemente buscando la oportunidad de mejora.

Ya fue descrito anteriormente el ciclo PDCA y su versión redefinida como PDSA, que ha demostrado ser muy efectivo en los procesos de consultoría, siendo el trabajo en equipo fundamental para avanzar en las distintas actividades del ciclo.

La acumulación de pequeñas mejoras logradas en varios ciclos constituye un valor para la empresa que ha contratado una consultoría técnica, que al cabo de un tiempo habrá logrado un cambio significativo al comparar con la situación de partida, sin haber hecho cambios tecnológicos radicales.

La filosofía KAIZEN se enfoca a:

- Pequeñas mejoras
- Graduales y frecuentes
- A largo plazo
- Todos participan
- La inversión no debe ser elevada

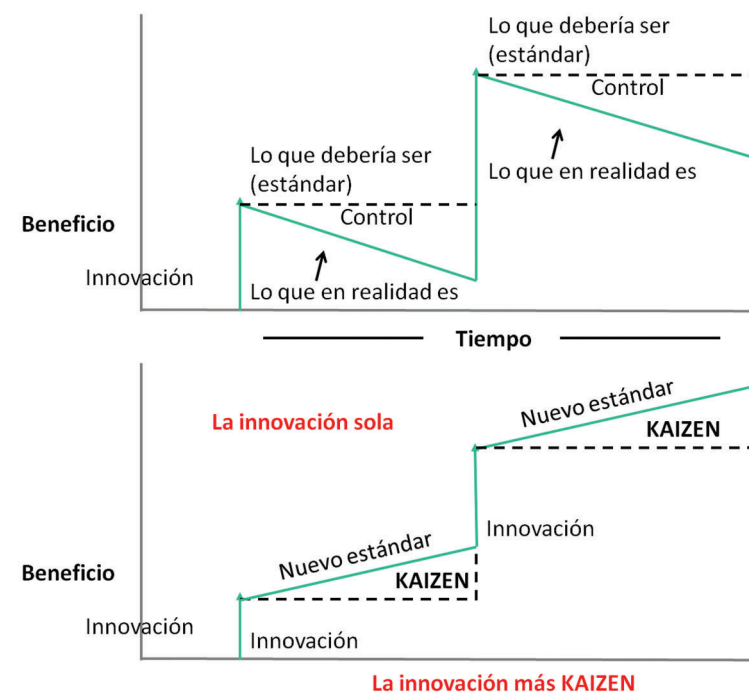


Gráfico de evolución de la mejora en función del tiempo<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fuente: Imai, M, (1986). Kaizen, the key to Japan's competitive success. McGraw-Hill

## 7.4 FRECUENCIA Y DURACIÓN DE LAS VISITAS

Para la etapa de Implementación, será necesario establecer la frecuencia de las visitas a la empresa y una duración estimada.

De acuerdo a la experiencia práctica, es recomendable una frecuencia semanal de visita de 2 o 3 horas de duración.

Esta frecuencia nos permitirá hacer un seguimiento efectivo de las acciones y que no decaiga el interés/motivación para avanzar en las tareas que quedan pendientes de visita a visita. Recordemos que la mayoría de las pymes no cuentan con una estructura organizativa muy sólida y no tienen bien diferenciadas las funciones y responsabilidades, por lo tanto, nuestra contraparte de la empresa estará atendiendo varios temas a la vez y es probable que al aumentar la frecuencia de las visitas (quincenal, mensual), olvide qué tenía que hacer, o bien estará tratando de cumplir con las tareas comprometidas a último momento.

En cuanto a la visita, conviene fijar qué día de la semana se realizará y a qué hora. Esto es importante para ir estableciendo una rutina de trabajo en la empresa.

Para casos puntuales, como por ejemplo filmar un proceso para su posterior estudio, puede ser que necesitemos una mayor permanencia en la empresa, o bien cambiar el día y hora de la visita. Puede ser útil llevar un registro de las visitas realizadas indicando fecha, tema del día y firma del responsable por la empresa.

**Ver Anexo 4: Modelo de registro de visita**

## 7.5 RESISTENCIA AL CAMBIO

Toda acción que se realice sobre un grupo de personas para modificar sus propias normas generará fuerzas que tienden a neutralizar los efectos de esta presión; el resultado es que aumenta la tensión interna del grupo mientras trata de mantener las cosas como estaban. Según K. Lewin (especialista en psicología de grupos y relaciones interpersonales), es mejor tratar de reducir la intensidad de las fuerzas que se oponen a la modificación que ejercer sobre esas fuerzas una presión creciente, que puede resultar muy costosa (en caso de dar estímulos económicos) o causar frustración (tensiones conflictivas) en las personas involucradas.

Cuando planteamos procesos de mejora continua en empresas, estamos exigiendo que la gente adopte actitudes y comportamientos diferentes. Cualquier cambio de este tipo puede suscitar resistencias, sobre todo si damos a entender que el comportamiento y actitudes anteriores eran inadecuadas o estaban mal.

Como consultor de empresas, necesitamos comprender este fenómeno para armar una estrategia tendiente a superar la resistencia.

En primer lugar, tener presente que todo cambio representa una amenaza o riesgo para las personas y es una reacción natural del ser humano.

En segundo lugar es necesario reconocer donde están los obstáculos para formular soluciones efectivas. Entre los obstáculos se cuentan:

Los sistemas de medición, recompensa e información. Las mediciones y recompensas inadecuadas influyen negativamente sobre los empleados de la empresa, ya sea operarios, supervisores y jefes intermedios. Si las directivas hablan de nuevos principios y nuevas maneras de operar pero la forma de medir no se modifica y las decisiones se siguen tomando como siempre, tampoco se modificará el proceder de las personas. Habrá que poner fin a mediciones tales como por ejemplo: la utilización de la máquina sin tener en cuenta la necesidad de producción, cuánto se está produciendo sin tener en cuenta la calidad. Este "doble discurso" es un obstáculo para implementar cambios ya que las personas ven que se las sigue evaluando de la misma manera.

Prácticas laborales inflexibles. Puede ocurrir que la empresa tenga normas y reglas que son inflexibles, en este caso el comportamiento de la gente es inflexible pero obedece a la existencia de estas normas, están obligados a trabajar de esa manera y les resulta difícil aceptar un cambio. También puede jugar en contra la existencia de un convenio de trabajo sectorial donde el sindicato establece pautas rígidas asociadas a cada puesto de trabajo.

La estrategia del negocio de la empresa. Si la estrategia de la empresa es interna, es decir busca obtener la rentabilidad deseada con lo que ya tiene, esto representa un obstáculo para llevar adelante un proceso de cambio. Es necesario que la empresa dirija su atención hacia el mercado.

El clima organizacional. Es una de las variables importantes y que necesitamos conocer para saber si es propicio o no a un proceso de cambio. Hay empresas que tienen espacios dedicados al trabajo en equipo, por el contrario una estructura rígida obliga a prácticas laborales individuales y con escasa participación de los empleados. Diversos aspectos hacen al clima organizacional: ambiente físico (espacio disponible, condición de las

instalaciones, nivel de contaminación, etc.) estructura formal, ambiente social (compañerismo, conflictos, comunicación), estilo de dirección y capacidad para instituir cambios y manejar la transición, entre otros. Los especialistas en temas de psicología social hablan de que se debe operar un proceso de "descongelamiento" del clima organizacional existente que sirve de base al comportamiento y actitudes actuales, análogo a convertir algo del estado sólido al estado líquido a fin de poder moverlo.

La motivación. Frente a un cambio, las personas se plantean inquietudes como por ejemplo cómo influirá éste en la estabilidad de su cargo, en su salario, en su prestigio y poder. Dependiendo de la posición que ocupa en la estructura de la empresa, estas preocupaciones estarán más orientadas hacia alguno de estos aspectos, por eso se requieren diversos enfoques respecto a la motivación.

Por ejemplo: si un cambio va a ser que los operarios realicen también la inspección del producto, ¿qué pasará con los inspectores actuales?; si estamos proponiendo que los operarios participen en las decisiones, ¿esto debilitará la función del supervisor? Los operarios tendrán como principal inquietud la estabilidad en el puesto de trabajo; los supervisores tendrán dudas acerca de su rol, si se verá afectado por el cambio, cómo hacer para adquirir las nuevas destrezas que se les pide.

El consultor debería estar atento a estas circunstancias y promover a nivel de la dirección de la empresa, respuestas claras y acciones de capacitación y entrenamiento para los involucrados en el cambio que lo requieran, u otro estímulo para modificar la conducta en un sentido particular y comprometido (estímulos vinculados a la confianza, aspiraciones, valores personales, emociones) y hacer que el cambio sea aceptado.

No existe una "receta" aplicable a todos los casos ni mucho menos infalible, ya que las personas y los contextos que se presentan son los que determinan qué se debe realizar en cada situación particular, variando en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también para un mismo individuo en diferentes ocasiones o momentos de la vida.

Una vez comprendido el fenómeno del cambio se estará en mejores condiciones de armar una estrategia para superar la resistencia, teniendo en cuenta lo siguiente: involucrar a las personas con el cambio, opinar, pedir ideas para la solución de problemas de implantación, expresar los sentimientos, explicar los beneficios, generar y discutir opciones, comunicar.

## 7.6 FORMATO DE MINUTAS E INFORMES

Realizada cada visita a la empresa, se recomienda elaborar un resumen o minuta de lo ocurrido en la reunión, donde quede constancia de los temas tratados, los acuerdos logrados, las tareas a realizar antes de la próxima reunión y los responsables de cada una.

Ver Anexo5: Modelo de minuta de reunión.

Su redacción debe ser sencilla y entendible para el equipo de trabajo, muchas veces integrado por personas con distintos niveles de formación.

La minuta no debe ser sólo descriptiva de lo que hicimos en la reunión sino también debe tener las conclusiones o resultados de análisis de datos previos, por ejemplo, tratando de expresar las conclusiones en magnitudes que pongan en evidencia lo que queremos resaltar. Es conveniente utilizar gráficos cuando sea posible. La utilización de herramientas como diagrama de Ishikawa, Pareto, histogramas, pueden ayudar a visualizar un análisis de causas y exponer resultados y conclusiones.

Los informes pueden ser parciales, relacionados con un tema puntual que se ha abordado dentro del plan de trabajo, de avance, cuando indican el progreso que se ha tenido en la ejecución del plan de trabajo, e informe final donde se explica lo que se hizo, cuáles fueron los resultados y los beneficios para la empresa.

A modo de guía se indican a continuación los contenidos de un informe final para un trabajo de mejora.

- 1. Tema de mejora.** Indicar en qué sector se ha desarrollado el trabajo (un área de producción, ventas, etc.) y los motivos por los cuales se seleccionó el tema (reclamos de clientes, atraso en entrega, ineficiencias, etc.)
- 2. Situación inicial.** Descripción de lo observado, documentos y datos disponibles al comenzar el trabajo, análisis de datos y presentación del estado de situación o línea de base.
- 3. Objetivos.** Tienen que tener una relación con el punto anterior y ser cuantificables. Representan la situación deseada.
- 4. Metodología.** Explicar qué método se ha usado para desarrollar el trabajo (8 pasos, PDCA, etc.), cómo era la dinámica de las reuniones, qué herramientas se utilizaron.
- 5. Plan de acción.** Se comentan la evolución de las actividades de mejora, cómo se identificaron las causa raíz, que contramedidas se tomaron para eliminarlas, tiempo demandado para la implementación de los cambios.

**6. Resultados.** Mostrar en lo posible numéricamente la evolución desde situación inicial. Verificación de los resultados logrados comparando el resultado y el objetivo planteado. Comentar efectos complementarios, positivos o negativos. Estandarización de la mejora.

**7. Conclusiones y Recomendaciones.** Temas futuros y propuestas. Comentar nuevos hallazgos. Aspectos destacados, fortalezas y errores del grupo de trabajo.

## 7.7 CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

La necesidad de contar con datos e información de la empresa para poder definir apropiadamente un plan de trabajo, seleccionar la etapa del proceso donde vamos a profundizar el estudio, o cualquier otra acción de orientación de los recursos hacia el problema principal, suele entrar en conflicto con la idea del empresario cuando éste considera que esa información es reservada o crítica.

Una manera de despejar dudas respecto al uso de datos e información de la empresa es establecer de ante mano que la misma será usada sólo para el normal desarrollo de las actividades del plan de trabajo y que se guardará confidencialidad durante y después de la asistencia.

La confidencialidad forma parte del comportamiento obligatorio para un buen consultor, se menciona en el Código de ética para asesores en tecnologías de gestión del INTI.

Se puede firmar un contrato de confidencialidad específico, o bien cuando se elabora la propuesta de trabajo y presupuesto se aclara que se mantendrá estricta confidencialidad con la información adquirida durante la vinculación con la empresa, a menos que cuente con el consentimiento del empresario para realizar la difusión y promoción de las tecnologías de gestión (caso de mejora), en algún evento de divulgación.

## 8. IMPLEMENTACIÓN

### 8.1 COMPORTAMIENTOS RECOMENDADOS

En la fase de implementación se requiere implantar una metodología de trabajo sistemática para que el personal de la empresa perciba que se trata de una manera de hacer las cosas.

Lo primero es definir el equipo de trabajo, que estará integrado por las personas involucradas con el tema en estudio.

Luego es conveniente que se explique a toda la planta qué trabajo se va a hacer, el objetivo, los beneficios y resultados que esperamos lograr, las personas que estarán involucradas. Esta charla evitará malos entendidos, comentarios de pasillo e incertidumbre. Esta charla debería darla el empresario y presentar al consultor.

Podemos distinguir el antes, durante y el después de la visita técnica. Previo a la visita técnica, conviene preparar un listado de temas que se van a tratar y al comenzar la reunión informar el temario. Si hay algún documento para tratar conviene llevar algunas copias.

Durante la visita es importante la habilidad de administrar el tiempo disponible siguiendo la agenda del día, evitando que la reunión "se vaya por las ramas", cosa que puede ocurrir con grupos sin experiencia previa de trabajo en equipo. Conviene crear un ambiente de trabajo que favorezca el intercambio de opiniones sobre el tema que se está tratando, usando un lenguaje sencillo, escuchando con atención todos los comentarios y actitudes (comunicación "no verbal"), creando las condiciones para que haya realimentación o "feed-back".

Con cierta frecuencia al abordar un problema técnico de un proceso, se pone en evidencia que hay deficiencias en la comunicación, el flujo de información necesaria para ese proceso se interrumpe o sigue más de un camino, o no hay un canal formal para transmitir la información.

Por eso es fundamental para el consultor manejar algunas reglas básicas de comunicación que le permitan establecer una buena comunicación con los miembros del equipo.

Recordemos también que para avanzar en la ejecución de un plan de acción necesitamos lograr consensos para la toma de decisiones. Es necesario dar tiempo para que cada miembro del equipo se exprese durante la reunión y se de una discusión de opiniones con respeto por todas, al cabo de la cual el grupo tiene que llegar a un acuerdo.

El consultor actuando como líder, puede pedir una decisión sobre llevar adelante o no la propuesta que se está discutiendo. Lo que se busca es tener el compromiso para la implementación de acciones. También existen reglas para favorecer el consenso.

Un buen hábito durante la visita es tomar apuntes que nos servirán de guía para la minuta y sacar fotos del lugar de trabajo, tratando de capturar "el antes y después". Las fotos nos ayudan a poner en evidencia situaciones de la planta que suelen pasar desapercibidas en el día a día.

Al finalizar la visita a la empresa, debemos procesar la información obtenida, elaborar conclusiones, preparar la minuta y enviar al equipo de trabajo.

A veces también es necesario realizar algún contacto entre visita y visita para activar algún tema pendiente, solicitar datos o simplemente destacar la colaboración de alguno de los miembros del equipo, especialmente cuando hayamos notado un cambio de actitud.

También una buena práctica podría ser que se disponga una cartelera para que el consultor pueda ir informando el avance a toda la planta: los resultados, las felicitaciones, indicadores, logros, etc.

Si el titular de la empresa no participa activamente de lo que ocurre en el grupo de trabajo, es un síntoma de que no hay compromiso; puede ser que "deje el terreno libre" al consultor y no se interese por saber cómo va el trabajo. No podemos ignorar esta actitud, por el contrario, habrá que indagar qué está pasando.

No se trata de que el empresario deba participar de todas las actividades del plan, pero es condición necesaria que él haga un seguimiento de los avances y dificultades de implementación, y por parte del consultor, conocer si tiene nuevas preocupaciones, si necesita capacitación para interpretar lo que estamos proponiendo, si hubo cambios en el contexto que obliguen a hacer cambios en el plan.

Es recomendable enviarle la minuta para mantenerlo al tanto de los avances. También se puede realizar reuniones periódicas para informarlo, preguntar y a la vez comprometerlo con los resultados a alcanzar.

Errores frecuentes durante la implementación:

- Enfocar en la herramienta a aplicar y no en el problema principal
- Ignorar la actitud del empresario cuando no se involucra
- No aceptar que de algún tema no se sabe
- No tener en cuenta el rol del consultor y el rol del empresario

## 8.2 "GEMBA WALK"

Caminar la planta es parte del trabajo que debe hacer un consultor para que sus propuestas estén alineadas con las necesidades reales y no sean muy abstractas. Un consultor con un gran conocimiento teórico, puede tender a hacer propuestas desde el escritorio y restar importancia a la práctica de "ir a ver la planta".

La filosofía del Gemba Walk puede ayudar a enfocar en el qué y cómo hacerlo.

Gemba se refiere al piso de trabajo, es el lugar donde se realiza el producto o el servicio que vamos a estudiar y pretendemos mejorar. Viene de la frase en japonés Gembutsu Gemba que significa ir a observar al piso las cosas tangibles o físicas.

Gemba walk hace referencia a la práctica de caminar por la planta con el objetivo de conocer cómo y dónde se producen los hechos que generan valor. Lo pueden realizar gerentes, supervisores, líderes, directivos, para tomar contacto directo con la realidad de la producción (si se trata de una empresa de manufactura) o donde se atiende al cliente (si es una empresa de ventas o de servicios).

Algunas reglas se usan para que la caminata Gemba sea efectiva, destacándose:

- Ir a ver. Tiene como finalidad saber si las personas y los procesos están alineados con los objetivos de la empresa.
- Preguntar por qué. Sirve para impulsar el replanteo de las acciones habituales y nuevas ideas de cómo hacer (creatividad).
- Respeto por el personal. Saludar y ser cordial al formular las preguntas; mostrar interés.

En cuanto a los aspectos que se deben observar, es importante concentrarse en algunos para no dispersar la atención en detalles que pueden terminar confundiendo, siendo lo fundamental:

- Orden y limpieza
- Flujo de materiales
- Paneles de información
- Mantenimiento de equipos
- Oficinas y resto de áreas en planta

### 8.3 COMUNICACIONES (¿A QUIÉNES?)

Durante las distintas fases del proceso de consultoría se hace necesario transmitir información, presentar una propuesta, explicar un resultado, comunicar un nuevo procedimiento, por lo que en varias partes de este Manual se hace referencia a las habilidades que debe tener el consultor para establecer una comunicación efectiva.

También debe tener en cuenta a quienes va dirigida esa comunicación, adoptando un lenguaje y un contenido acorde a la circunstancia.

Por ejemplo, si queremos convencer a un directivo sobre los beneficios de implementar un cambio, lo mejor será expresarlos en términos económicos, si estamos hablando con el encargado de fábrica conviene hablar de cantidades (cuanto más se podrá producir), si estamos hablando con los operarios destacar los beneficios que tendrán al hacer la tarea con menor esfuerzo.

### 8.4 PRECAUCIONES DE SEGURIDAD

Las buenas prácticas de consultoría se reflejan en todos los actos llevados a cabo por el consultor y particularmente los temas relacionados con la seguridad en el trabajo deberían considerarse prioritarios.

Zapatos de seguridad, ropa apropiada son condiciones básicas. Si fuera necesario es importante usar protectores auditivos, casco y barbijo por lo que es recomendable llevar un kit en el auto cuando se realizan las visitas a planta.

Si por razones propias del estudio que estamos desarrollando se requiere ingresar a áreas de la planta con condiciones especiales de accesibilidad, temperatura, asepsia, etc., tomar los recaudos para el cumplimiento de las normas vigentes. Además de los requisitos es importante prestar atención al comportamiento, respetando los pasillos de circulación, prestar atención a los movimientos de carga y las zonas de alta temperatura.

### 8.5 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Durante la fase de Diagnóstico hemos podido apreciar el nivel de conocimientos que tiene el personal de la empresa, de una manera muy somera. Si el personal conoce los fundamentos técnicos que se aplicarán durante la fase de implementación tal vez no sea necesario realizar acciones de capacitación, o bien sólo nivelar conocimientos si el grupo es dispar.

La mayoría de las veces trabajando con pymes, es necesario considerar las necesidades de capacitación, definiendo algunas acciones para transferir los fundamentos técnicos, entrenar en el uso de nuevas herramientas, preparar a las personas para un cambio de rol. Se pueden emplear distintas modalidades de capacitación, dentro de la empresa o "in Company" o fuera del ámbito laboral.

Una opción es que alguna/s persona/s involucrada en el proyecto de mejora, los líderes formales y/o referentes, reciban una capacitación primero, y luego hacer la capacitación para el resto del equipo dando protagonismo a ese personal que ya fue capacitado; si el que transfiere los conocimientos es alguien de la propia empresa y a la vez es referente para sus compañeros se puede facilitar la apropiación de los conceptos por parte del resto del equipo, ya que usará ejemplos más cercanos a la realidad de la empresa.

Fuera del ámbito laboral, existen cursos de capacitación sobre técnicas y herramientas para procesos de mejora continua, control de la producción, trabajo en equipo, etc., con un enfoque práctico y dirigido a entrenamiento de personal de empresas. Estos cursos son muy apropiados para el personal de mandos medios y referentes (líderes formales e informales), la ventaja que tienen es que los participantes además de los temas del curso, intercambian ideas, problemas en común, formas de abordaje, ejemplos, llevándose un conjunto de información conceptual y práctica de casos reales.

Otras modalidades que complementan la capacitación, son las visitas a otras empresas donde se observe la aplicación práctica de las mejoras que se desea implementar, la participación en encuentros y talleres de intercambio en los que se presentan casos de mejora en empresas, primero para escuchar y luego como expositores.

En cualquier caso, las tareas de capacitación y entrenamiento tienen como finalidad que la empresa se apropie de la metodología y los conocimientos y en un futuro pueda aplicarlos sin la ayuda del consultor, abordando la resolución de nuevos problemas.

Las tareas de capacitación en la empresa, se tienen que realizar en el horario establecido para la visita técnica, y en tiempos ajustados a la disponibilidad de los participantes, especialmente si son operarios, por lo general no dispondremos de más de 1 hora.

Por tratarse de una actividad formal dentro del plan de actividades, conviene preparar anticipadamente el listado de participantes, el material que se utilizará, una encuesta de satisfacción que recogerá las opiniones y posibles nuevos temas de interés, certificado de participación y también a veces se puede preparar una evaluación.

El uso de juegos didácticos es muy apropiado y ameno a la hora de transmitir conceptos teóricos y ayudan a comprender las diferencias entre conformaciones productivas, cómo impacta el desorden en la productividad, cómo identificar las fallas principales de un producto, entre otros. Otros juegos nos ayudan a mostrar los beneficios de trabajar en equipo y cómo afectan los comportamientos individuales al progreso en la concreción de resultados.

Los juegos, ayudan a vencer la resistencia al cambio, a poder hablar del problema sin hablar específicamente de las cuestiones personales, preconceptos y supuestos que condujeron a determinadas situaciones en la planta.

En caso de utilizar una presentación tipo Power Point, se recomienda el uso de imágenes cuanto sea posible, poco texto y enfocar a los conceptos principales, dando espacio para la discusión y reflexión.

**Ver Anexo 6: Modelo Encuesta de satisfacción- Capacitación**

**Ver Anexo 7: Certificado de capacitación**

**Ver Anexo 8: Lista de participantes**

## 8.6 AJUSTES EN LOS OBJETIVOS POR NUEVOS HALLAZGOS

Si bien iniciamos la implementación sobre la base de un plan de actividades pre establecido, puede suceder que a poco de comenzar la asistencia técnica en la planta, se encuentran datos y evidencias que nos obligan a reconsiderar situaciones que no habíamos tenido en cuenta.

Si algo de esto ocurre, se recomienda hablarlo con el empresario para clarificar los hechos y los datos encontrados y de ser necesario, realizar un ajuste de los objetivos planeados, modificar el plan de trabajo, realizar una nueva propuesta; en todos los casos será necesario poner de manifiesto los nuevos hallazgos que nos llevan a realizar un ajuste del plan inicial.

## 8.7 SEGUIMIENTO DE RESULTADOS (INDICADORES)

Cuando definimos el problema o la situación a mejorar se tienen que definir también los indicadores numéricos para medir la mejora. Un indicador es un elemento que nos permitirá ser objetivos al evaluar los resultados del proceso de mejora que se está llevando adelante y tiene que guardar relación con los objetivos que se han planteado. Deben ser precisos, tener coherencia con el tema en estudio y sencillos de lograr.

Por ejemplo, si el objetivo ha sido fijado como "bajar un 50% los retrabajos" el indicador podría ser cantidad de retrabajos/cantidad producida. De esta manera podremos conocer de manera concreta la magnitud, la intensidad, la evolución del proceso que estamos estudiando y tendremos una evidencia cuantitativa de cumplimiento del objetivo.

El uso de indicadores no es muy frecuente en las pymes, a veces hay que establecer primero qué parámetro se va a medir y como se hará la medición, formular el indicador, establecer el valor deseado, recopilar datos, calcular el indicador y finalmente comunicar e informar el desempeño logrado.

Si no es posible encontrar un indicador numérico debemos caracterizar la situación de partida lo más formalmente posible a fin de comparar con la situación final para sacar conclusiones.

## 8.8 CONTROL Y AJUSTE DEL CRONOGRAMA

Durante la etapa de implementación será necesario realizar una revisión periódica del avance en las tareas planificadas a fin de verificar desvíos o demoras que puedan producirse.



Si se avanza de acuerdo al plan, nos aseguramos que se podrá arribar al final del trabajo sin mayores dificultades; podemos compartir con el equipo esta novedad, destacando la eficacia con que están llevando adelante los compromisos asumidos por cada miembro, lo cual contribuye a generar confianza y sinergia.

Si no se avanza de acuerdo al plan, es importante conocer cuanto antes que tenemos dificultades, analizar lo que pasa, hacer una autocrítica y exponer la situación en reunión para pedir opinión y buscar soluciones.

En todo caso es importante tener presente que el cronograma debe ser flexible y el consultor tendrá la habilidad de hacer los ajustes antes de que se genere frustración en el grupo de trabajo. Esto no significa perder el control de plan de trabajo sino hacer las modificaciones a tiempo.

## 8.9 DURACIÓN MÁXIMA DE LA CONSULTORÍA

El servicio de consultoría técnica no puede ser indefinido en cuanto a su duración ni a su alcance, para eso se elabora un presupuesto y plan de trabajo formal, que el cliente-empresario luego podrá evaluar y decidir si lo acepta o no.

¿Cuánto tiempo debe durar una consultoría? No hay un tiempo fijo, dependerá de varios factores, entre otros la envergadura del tema a tratar y la velocidad de respuesta de la empresa frente a las propuestas de cambio.

La experiencia de trabajo con pymes indica que 10 meses sería un período razonable de consultoría para iniciar un proceso de mejora y obtener resultados concretos, al cabo de los cuales se puede cerrar un ciclo de mejora, evaluar resultados y si el empresario lo desea elaborar una segunda etapa de consultoría.

Otras veces se trabaja en proyectos de mejora más acotados, donde se busca abordar sólo un tema y a la vez transferir el uso de algunas herramientas específicas, en estos casos se logran resultados en 4 a 6 meses.

El tiempo disponible por parte de la empresa, a veces es acotado por picos de demanda estacional que la obligan a destinar todos sus recursos a la producción. Otro caso sería si el proyecto de mejora se financia con subsidio o crédito proveniente de otra fuente con tiempos pre establecidos. En ambos casos se recomienda fijar objetivos alcanzables y un

plan de trabajo ejecutable en tiempo y forma, dejando abierta la opción de una segunda etapa de consultoría para abordar otros temas que quedaran pendientes por razones de poco tiempo disponible.

En definitiva, podemos pensar en 2 o 3 años como un tiempo máximo para abordar distintos proyectos de mejora en una empresa, al cabo de los cuales su personal ha sido entrenado en la metodología, se han transferido los conocimientos y la empresa se ha apropiado de este nuevo saber, estando en condiciones de replicar el ciclo de mejora con cierta autonomía.

## 8.10 CÓMO SOSTENER EL PLAN EN EL "DÍA A DÍA"

Un buen consultor invertirá tiempo en elaborar un Plan de acción, consensado con la empresa, y comenzará su labor mediante las visitas, reuniones de equipo y demás herramientas según el caso. En situación ideal, irá desarrollando las acciones paso a paso, midiendo avances y detectando desviaciones, proponiendo contramedidas y así sucesivamente hasta arribar al resultado deseado.

Pero la realidad muchas veces lo enfrenta con situaciones que hacen 'sonar' una alarma interior. Se presentan obstáculos que ponen a prueba su capacidad de sostener el plan.

Si se trata de un retraso en el cumplimiento de alguna tarea por parte de alguien del equipo, o una toma de decisión postergada, será necesario hablarlo para conocer los motivos en primer lugar y luego establecer contramedidas si lo amerita el caso; a veces sólo con pequeños ajustes las tareas seguirán adelante.

Hay otras circunstancias más serias o delicadas que afectan el normal desenvolvimiento de la empresa y que dispersan la energía puesta en el proyecto de mejora, por ejemplo, separación de un miembro de la sociedad, renuncia del jefe de planta. En estos casos será conveniente tener una charla con el empresario, hacer un replanteo de la situación y establecer los cambios en el plan que sean necesarios.

Por ejemplo, en plena fase de implementación, renuncia el encargado de producción, quien estaba asumiendo un importante rol en el proceso de cambios. Ante esta situación, se propuso un cambio en la estructura organizativa del área de producción, se identificaron líderes de área, se reasignaron funciones, se dio soporte técnico a estos nuevos líderes y se estableció una rutina diaria de reuniones de producción con el dueño de la fábrica para un seguimiento del programa de trabajo. De esta manera, se pudo seguir adelante con la consultoría.

Cada situación es única y el consultor pondrá en juego su experiencia y capacidad de adaptación para sostener el plan y hacer las modificaciones necesarias.

Pero también puede suceder que a pesar de los esfuerzos que haga el consultor, las cosas no funcionen, en ese caso se recomienda no seguir, ya que no es ético ni profesional seguir percibiendo honorarios por un trabajo que no está teniendo buenos resultados, aun cuando el empresario esté dispuesto a continuar el proyecto de mejora.

## 9. FINALIZACIÓN

### 9.1 REUNIÓN DE CIERRE

Es el consultor quien tiene la responsabilidad de sugerir en qué momento y de qué forma deja de brindar servicios de consultoría a la empresa. La terminación de un proceso de consultoría se refiere a dos aspectos, el trabajo para el cual la empresa ha contratado y la relación entre el cliente y el consultor.

Respecto al trabajo objeto de la consultoría, puede ser que se ha terminado, que será interrumpido, o que se continuará sin la ayuda del consultor. Es importante que se hable con el empresario para que no queden dudas o malos entendidos.

En cuanto a la relación que se ha generado durante la ejecución de la consultoría, se debe cuidar al dar por finalizado el trabajo de manera que quede la puerta abierta para una nueva intervención. El empresario debería quedar satisfecho y motivado para a futuro iniciar otro proceso de consultoría. El consultor debería sentirse satisfecho por el trabajo concluido, por la confianza y respeto que ha tenido y motivado a afrontar nuevos desafíos laborales.

Ambos aspectos deberían tratarse en una reunión de cierre, dando la importancia que merece la culminación de un trabajo donde se han tejido relaciones de mutuo beneficio.

### 9.2 ENCUESTA FINAL

Finalizado el proceso de consultoría es recomendable hacer una evaluación para saber si el estilo de consultoría y los métodos de intervención fueron eficaces y contribuyeron al logro de los resultados esperados.

El objetivo de la evaluación es ajustar procedimientos, mejorar la calidad de la prestación de los servicios de consultoría, perfeccionar la relación empresa-consultor. Cabe señalar que el proceso de certificación de asesores en tecnologías de gestión del INTI, contempla una instancia de vigilancia del desempeño del asesor certificado, donde se evalúa si existen

quejas y/o reclamos por su trabajo profesional. Por lo tanto es recomendable que cada consultor tenga un feedback acerca de sus intervenciones en procesos de consultoría.

Es difícil ser objetivo e imparcial al hacer una autoevaluación; por tal motivo se puede recurrir a realizar una encuesta final pidiendo opinión a la empresa, mediante un cuestionario sencillo con preguntas orientadas en lo posible a indagar sobre:

- Competencia y aptitud
- Flexibilidad
- Conducta
- Creatividad
- Disponibilidad
- Espíritu de servicio y Otras cualidades

Otros instrumentos de evaluación son las entrevistas y conversaciones con personal directivo, observaciones, reuniones de debate.

Podemos citar los siguientes aspectos a indagar:

- Estaba claro el propósito de la consultoría?
- ¿Los objetivos fijados guardan relación con las necesidades y la situación particular de la empresa?, ¿Eran lo suficientemente exigentes pero no imposible?
- ¿El consultor proporcionó las competencias requeridas para llevar a cabo su cometido?
- ¿Hubo correcciones /modificaciones del plan original?, ¿Estaba prevista cierta flexibilidad?
- ¿La empresa proporcionó los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas?
- ¿La empresa, como controla y vigila el avance de la consultoría?, ¿Se hicieron evaluaciones intermedias?
- ¿Existió una relación de confianza, respeto y apoyo mutuo con el consultor?
- ¿El consultor se adaptó a las capacidades y preferencias del cliente-empresa?
- ¿Se prestó debida atención al aprendizaje?, ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos?
- ¿Se respetaron los valores y principios de la empresa?
- ¿Se respetaron las normas éticas y de comportamiento del consultor?
- ¿El consultor y la empresa respetaron los tiempos previstos para la consultoría?

**Ver Anexo 9: Encuesta de satisfacción del cliente**

### 9.3 LA EFICIENCIA (CONSIDERANDO EL TIEMPO INVERTIDO) VS. LA EFICACIA

En el contexto de enfoque hacia los procesos, la tarea del consultor puede ser evaluada por el logro de los resultados propuestos (eficacia) y por los recursos invertidos en la ejecución de las tareas y/o trabajos (eficiencia).

Si hablamos de eficiencia, es el tiempo invertido el recurso que más impacta en la evaluación de desempeño de un proceso de consultoría. Pero también hemos referido que las empresas tienen distinta velocidad de respuesta frente a una propuesta de mejora, entonces nos preguntamos ¿cuánto tiempo dedicarle a implementar un cambio?

Un ejemplo: durante 6 meses de trabajo en una empresa de fabricación de puertas y ventanas, intentamos sin éxito implementar el uso de carros para el transporte interno de materiales, que por su volumen y peso ocasionaba pérdidas de tiempo y maniobras inseguras para el personal. Un día llegamos a la planta y con sorpresa vimos que había 4 carros en uso, se había cambiado el transporte interno y la manera de estibar el material en proceso a pie de máquina, esto dio origen a una reducción de 50% en tiempo de proceso, mejoró el flujo de los materiales y se pudo implementar una nueva manera de programar y controlar la producción. Fue como un "click" que permitió continuar con la secuencia de mejoras. Podemos decir que lo importante no fue el cambio sino el proceso mismo de cambio.

Fueron 6 meses de resultados magros pero luego los cambios se dieron sostenidamente. Invertimos muchos recursos para los primeros pasos pero si evaluamos la eficiencia global del proceso, fue aceptable y se lograron los resultados esperados por el empresario. Estará en la experiencia del consultor saber esperar que estos cambios ocurran y sostener la presión para que se dé.

Otro caso: podemos tener un plan de acción y realizar las visitas y reuniones regularmente tal como se indica en el cronograma pero al final del proceso de consultoría los resultados alcanzados no satisfacen la expectativa de la empresa. Hemos sido eficientes en el cumplimiento del programa de visitas pero no eficaces en el logro de resultados.

## 9.4 INFORME FINAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del trabajo de consultoría quedarán resumidos en un informe final al cual ya nos hemos referidos en 4.f., donde también deberían mencionarse las personas que estuvieron involucradas en la tarea.

El informe final no debería quedar en una biblioteca como un documento más sino que deberá socializarse al interior de la empresa de manera formal en una reunión programada.

Se recomienda que el equipo de trabajo realice una presentación de resultados al resto del personal de la empresa. El consultor puede colaborar en la preparación pero es conveniente que no intervenga en la presentación, dando espacio al personal involucrado para exponer y de esa manera reforzar las lecciones aprendidas y apropiarse de los beneficios obtenidos.

## 9.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Momento oportuno para finalizar un trabajo: Al momento de presentar el presupuesto y plan de trabajo, es difícil saber cuándo conviene finalizar un trabajo, si bien es cierto que allí fijamos las condiciones de la contratación de servicios, aún no sabemos cómo va a avanzar la implementación, el grado de participación del personal de la empresa, qué nuevos problemas y relaciones se encontrarán durante la tarea.

El trabajo del consultor puede terminar luego de la etapa de diagnóstico, en algún momento de la implementación, o al concluir la implementación y logrado los resultados deseados.

Se recomienda que el contrato de servicios fije cuando y en qué circunstancias se terminará el trabajo; también la revisión periódica del estado de avance de los trabajos nos permite ver qué queda por hacer y cuánto tiempo más continuaremos.

Nunca conviene quedarse más de lo necesario, ya que es poco profesional, puede dañar nuestra imagen de consultor y la relación para futuros trabajos. Si el empresario piensa que puede continuar solo, aunque no compartamos su opinión, conviene dar por concluida la relación. Igualmente, si observamos que no se están cumpliendo las pautas

mínimas para avanzar en las tareas del plan, y no hemos tenido buena respuesta del empresario para solucionarlo, conviene dar por finalizada la intervención, interrumpiendo el plan en buenos términos.

Otro aspecto interesante es hacer la vigilancia de los indicios para concluir un trabajo, por ejemplo, que el empresario comience a tener poco tiempo para reunirse con el consultor, o que manifieste que ya se ha dedicado suficiente tiempo para la tarea; estos indicios pueden ser muy manifiestos o indirectos y ocultos, por eso se recomienda estar alerta a esas señales.

No quiere decir que el consultor deba irse de inmediato pero si es conveniente plantearlo de manera sincera con el empresario. También es importante dejar unas últimas recomendaciones y un plan para que puedan seguir solos.

Evaluación del proceso de consultoría. La evaluación se refiere a determinar si se han alcanzado los objetivos de la consultoría y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Contempla dos aspectos: el proceso de consultoría y los beneficios para la empresa.

Lo ideal es que la evaluación se realice en forma conjunta con el empresario, aunque eso dependerá del grado de confianza que se haya forjado y los criterios personales, de modo que cada situación llevará al consultor a crear un espacio para compartir las conclusiones.

Muchas veces resulta complejo determinar hasta donde las acciones de la consultoría tuvieron el efecto deseado ya que en un proceso de cambio intervienen numerosos factores y resulta difícil aislarlos.

Por ejemplo, si el objetivo de la consultoría fue aumentar la producción, no podemos atribuir cualquier aumento de la misma a la consultoría, ya que pudieron intervenir otros factores internos y/o externos para que ello ocurra (compra de una nueva máquina, nuevo contrato de venta), y que la consultoría no haya tenido ninguna contribución; en ese sentido el consultor debe tener objetividad a la hora de evaluar los resultados logrados.

En cuanto a los beneficios para el empresario/empresa, se traducen en el cambio logrado, una mejora, un nuevo valor, una nueva manera de hacer las cosas. Podemos identificar algunos de los siguientes beneficios que la consultoría habrá dejado:

- nuevas capacidades (de gestión, de comunicación, de resolución de problemas, de desarrollo de productos y servicios, etc.)
- nuevos sistemas (se refiere a la implementación de sistema existente en áreas donde no se usaba, o cambio de sistemas específicos)

- nuevas relaciones (nuevas relaciones comerciales, alianzas estratégicas, consorcios, acuerdos con proveedores, subcontratación, etc.)
- nuevas oportunidades ( mercados potenciales, fuentes de obtención de materia prima a menor costo, nueva tecnología)
- nuevo comportamiento ( nueva manera de hacer las cosas, mejora en relaciones interpersonales, colaboración entre sectores, concientización en temas de seguridad, mejor trato con los clientes)
- nuevo rendimiento (mejora en indicadores económicos, financieros, de producción, de calidad, etc.)

## 9.6 RESULTADOS 6 MESES DESPUÉS

Resulta interesante conocer qué ha pasado con los resultados obtenidos de un trabajo de consultoría al cabo de un tiempo, si se ha podido sostener la mejora, si se ha replicado en otras áreas de la empresa, o si se ha vuelto parcial o totalmente a lo anterior.

Una práctica recomendable para el consultor es que, al cabo de unos meses (4 ó 6 meses después) realice una visita sin cargo a la empresa y pueda observar el estado de situación, recorrer la planta, relevar dificultades, novedades, nuevas necesidades, dar algunas sugerencias o recomendaciones, preparar un breve informe de la visita. Esto permitiría al consultor mantener la relación con el empresario y estar atento a nuevas posibilidades de trabajo.

Otras veces, el empresario y el consultor deciden terminar un proyecto de consultoría sin suspender completamente la relación de trabajo.

En ese caso se mantiene una actividad de seguimiento, que consiste en realizar visitas breves mensuales o bimensuales, durante 6 meses a 1 año. La finalidad es monitorear los progresos de la implementación, discutir los desvíos y proponer soluciones, dar apoyo técnico al equipo de trabajo de la empresa, afianzar metodologías y herramientas.

## 10. ANEXOS

- 10.1** Código de Ética Asesores INTI
- 10.2** Modelo encuesta previa
- 10.3** Indicadores de baja productividad
- 10.4** Modelo de registro de visita
- 10.5** Modelo de minuta de reunión
- 10.6** Modelo Encuesta de satisfacción- Capacitación
- 10.7** Certificado de capacitación
- 10.8** Lista de participantes
- 10.9** Encuesta de satisfacción del cliente.



Organismo de Certificación

INTI

### Certificación de Personas

Emisión: 19/05/11 Rev.000

F.U.R: --/--

#### CÓDIGO DE ÉTICA PARA ASESORES EN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

El presente Código de Ética enuncia los comportamientos que son obligatorios en nuestro desempeño como profesionales, y es aplicable a : personal certificado, el personal de las entidades calificadoras y los integrantes del Comité Técnico Asesor, los cuales deben reconocer los preceptos de integridad personal y competencia profesional como principios fundamentales.

De tal forma, dicho personal se compromete a:

1. Aplicar sus habilidades profesionales con honestidad, integridad, imparcialidad y responsabilidad.
2. Realizar sus tareas profesionales con el correcto cuidado del medio ambiente, la seguridad, salud y bienestar público.
3. Utilizar prácticas comerciales equitativas y justas en su trato con colegas, clientes y asociados.
4. Ser enteramente objetivo en cualquier informe o testimonio profesional, en los cuales deberá incluir toda la información relevante y pertinente, evitando cualquier omisión que condujera a una falsa interpretación o confusión.
5. Asumir la responsabilidad solamente sobre aquellos trabajos para los cuales es competente, en virtud de su capacitación y experiencia y, cuando la situación lo requiera, contratar o recomendar la contratación de especialistas que le permitan llevar a cabo correctamente las tareas asignadas.
6. Mantener una estricta confidencialidad con la información adquirida en el curso de su trabajo profesional, a menos que cuente con el consentimiento del cliente.
7. Abstenerse de realizar declaraciones falsas o engañosas o de realizar actos no éticos que puedan desacreditar al programa de certificación de INTI.



Organismo de Certificación

INTI

### Certificación de Personas

Emisión: 19/05/11 Rev.000

F.U.R: --/--

8. Mantener su competencia profesional y actualizarse con respecto a los avances en su campo profesional.
9. Informar al Organismo de Certificación de INTI, acerca de las quejas recibidas por su trabajo profesional.
10. Conocer y respetar las instancias de presentación y resolución de quejas y apelaciones establecidas en el Reglamento de Certificación de Personas.
11. Conocer y respetar las políticas y procedimientos previstos para la actuación profesional en el marco del Programa de Certificación de Asesores en Tecnología de Gestión de INTI

Página 2 de 2



Encuesta Previa para el Diagnóstico Simplificado

Código de la empresa

I. Generalidades de la empresa

1.1 Denominación

Rubro

Nombre del representante

Domicilio

Teléfono / Fax

E-Mail: Página Web:

Nombre de persona que contesta: (Puesto y cargo)

1.2 Número de empleados: Administración: \_\_\_\_\_ Ventas: \_\_\_\_\_ Producción: \_\_\_\_\_

1.3 Año de fundación o de comienzo de actividad de la empresa:

1.4 Productos principales

Nº	Producto	Porcentaje Facturación	Observaciones
1			
2			
3			

1.5 Cifra de Negocios / tendencia en los últimos 3 años:  en aumento  igual  en reducción

1.6 Venta anual (en pesos) \_\_\_\_\_

1.7 ¿Cuál es el destino de su producto?

1) Mercado local \_\_\_\_\_% (en términos de valor monetario)

2) Exportación \_\_\_\_\_% (en términos de valor monetario)

1.8 Principales Clientes:

Nº	Cientes	Porcentaje Facturación	Observaciones
1			
2			
3			

1.9 Sistema de Producción:  A pedido  Contra Stock  Mixto

1.10 Estacionalidad del producto:

Mes de Máxima Producción.....

Mes de Mínima Producción.....

Porcentaje de la producción en mes de mínima con respecto al mes de máxima.....

1.11 Materias primas principales:

Nº	Material	Consumo Anual	Origen
1			
2			
3			

1.12 Posee procesos tercerizados: \_\_\_\_\_ Cuales: \_\_\_\_\_

II. Competitividad

2.1 ¿Actualmente, cuál es el problema más importante en materia de competitividad que tienen sus productos?

1) Calidad  2) Costo  3) Plazo de entrega  4) Servicio al cliente

5) Desarrollo de productos  6) Otros Procesos Productivos \_\_\_\_\_

2.2 ¿De dónde vienen los productos que compiten con los suyos?

1) Productos locales  2) Productos importados (países) \_\_\_\_\_

III. Problemas a atacar con urgencia

Favor de marcar con X dos opciones entre las señaladas abajo como temas de urgencia para abordar actualmente en su empresa.

1) Acercamiento a los financiamientos

2) Modernización de equipos e instalaciones

3) Conexión y enlace con clientes (dentro y fuera del país)

4) Mejoramiento de la tecnología de Gestión Empresarial

5) Mejoramiento de la tecnología de Gestión de la Producción

6) Formación de recursos humanos

7) Reducción de costos

IV. Productividad

Favor de marcar con una X en el caso en que la respuesta sea afirmativa.

1) ¿Poseen algún sistema de control de costos reales y lo mantienen actualizado?

2) ¿Poseen un sistema de Planificación y Control de la Producción?

3) ¿Consideran que la planta se encuentra con las mejores condiciones de Orden y limpieza?

4) ¿Considera que la planta se encuentra con las mejores condiciones de Seguridad e Higiene?

5) ¿Poseen los empleados una participación activa en las decisiones de mejoras de procesos?

V. Asesoramiento Externo

5.1 Recibieron asistencia externa alguna vez:  1) SI  2) NO

Tema: \_\_\_\_\_ Proveedor: \_\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_ Proveedor: \_\_\_\_\_

5.2 En el caso de haber recibido asesoramiento:

- 1) \_\_\_\_ % de implementación de las sugerencias del asesor.
- 2) Grado de compromiso con la asistencia
  - Alto  Medio  Bajo
- 3) \_\_\_\_% de participación de la dirección en las reuniones con el asesor.

5.3 En el caso de comenzar el periodo de asistencia:

- 1) \_\_\_\_ % de horas que podría dedicar a la asistencia
- 2) Grado de interés en participar activamente
  - Alto  Medio  Bajo

10.3 INDICADORES DE BAJA PRODUCTIVIDAD

Indicadores comunes de baja productividad					
Descripción	Valoración				
	Total 5	Excesivo 4	Mucho 3	Medio 2	Poco 1
Desorden y suciedad					
Malas condiciones de trabajo (iluminación, calor, ruido, etc)					
Materiales desparramados por el suelo					
Muchas máquinas inactivas					
Operarios inactivos					
Operarios en espera de materiales (materias primas, semielaborados, etc)					
Operarios recorriendo distancias grandes transportando materiales					
Mala distribución del lugar de trabajo					
Herramientas/máquinas sin ubicación definida					
Medios de transporte escasos e inapropiados					
Flujo deficiente de materiales					
Gran cantidad de residuos y descartes					
Daños causados al material durante los transportes					
Falta de instrucciones escritas					
<b>Total</b>					

10.4 MODELO DE REGISTRO DE VISITA

Empresa:			
Fecha	Horario	Temas tratados	Firma



## 10.5 MODELO DE MINUTA DE REUNIÓN

Logo	Capacitación para asesores en Tecnologías de Gestión de la Producción	CODIGO
		REVISIÓN
		VIGENCIA
Minuta de reunión		Página 1 de 1

Empresa	
Fecha y hora de visita	
Participantes	Empresa
	Contraparte

Tema del día	
--------------	--

### Actividades de diagnóstico y avance correspondiente a esta sesión

### Tareas para la empresa y responsable por tarea:

Empresa	
Asesores	

## 10.6 MODELO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN- CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN (AÑO)

### ENCUESTA

TEMA: Calidad

Fecha:

Nombre:

Empresa:

Sector:

POR FAVOR MARCAR LA RESPUESTA QUE LE PAREZCA CORRECTA:

### Preguntas generales:

1-Los conceptos expuestos en la capacitación los podré aplicar en mi puesto de trabajo:

- Casi siempre
- A veces
- Nunca

2-Me sentí identificado/a con los ejemplos expuestos en la capacitación.

- Muy identificado
- Solo en algunos casos
- Nada

3-Las capacitaciones colaboran en mejorar mi desarrollo personal dentro de la empresa.

- Mucho
- Poco
- Nada

**Preguntas específicas: Temática Calidad**

4. La calidad es tarea solo de las áreas de producción

- Verdadero
- Falso

5. Para solucionar un problema de calidad, previamente es necesario

- Identificar el responsable
- Identificar las causas
- Aplicar sanciones a los trabajadores

6. ¿Quién es mi cliente interno?

- Las empresas que compran nuestros productos
- El responsable de área
- El puesto de trabajo que nos sigue a continuación

7. La calidad es tarea de todas las áreas de la empresa

- Verdadero
- Falso

8-¿Qué temas te interesaría aprender en próximas capacitaciones?

.....

.....

9-Escribe algún comentario, observación o duda que te haya surgido luego del encuentro

.....

.....

## 10.7 CERTIFICADO DE CAPACITACIÓN

Lugar, ..... de ..... de 2015

### CERTIFICADO DE ASISTENCIA

Por medio del presente se certifica que el Sr. /a. \_\_\_\_\_  
ha participado de la capacitación sobre \_\_\_\_\_, realizada en  
\_\_\_\_\_ el día de la fecha con una duración de XX horas. La misma  
fue dictada por \_\_\_\_\_ en el marco  
de \_\_\_\_\_.

*Firma responsable*

## 10.8 LISTA DE PARTICIPANTES

Logo de la empresa	Registro de capacitaciones	DOCUMENTO
		REVISION
		VIGENCIA
		Nº DE PAGINA
Formulario		
<b>Tema de capacitación:</b>		
<b>Asesor:</b>		
<b>Cantidad de horas:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>

## 10.9 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Evaluación de Asistencia Técnica					
Objetivo asistencia:					
Asesores(s):		Periodo:			
Con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, agradecemos contestar esta encuesta. Gracias por su colaboración y quedamos a v/disposición.					
Cual es su opinión sobre . . . (tildé su respuesta )					
<b>1. Logro de objetivos de la asistencia técnica</b>	Si	No	Parcial		
a. ¿La asistencia técnica brindada cubrió sus necesidades y expectativas?					
b. ¿La asistencia técnica contribuyó a mejorar la calidad, productividad y/o seguridad en el trabajo?					
c. ¿El personal mejoró sus conocimientos y el desempeño en sus tareas?					
Ex: Excelente – MB: Muy Bueno – B: Bueno – R: Regular – M: Malo					
<b>2. Competencia del Asesor(es) (ATG)</b>	Ex	MB	B	R	M
a. Experiencia y conocimientos técnicos del Asesor(es) de INTI sobre temas de la asistencia.					
b. Disposición del Asesor(es) para adecuarse a las necesidades del usuario y la organización.					
c. Cumplimiento de compromisos asumidos por el Asesor(es) (tareas, entrega de documentos, etc.)					
<b>3. Planificación de la asistencia técnica</b>					
a. Planificación de las tareas de asistencia técnica por el Asesor(es).					
b. Frecuencia y duración de cada visita del Asesor(es).					
c. Duración y tiempo de la asistencia técnica.					
<b>4. Evaluación global de la asistencia técnica; según su opinión</b>					
<b>5. Comentarios y sugerencias para la mejora – Si evalúa algún ítem R ó M; por favor explique la razón.</b>					
<b>6. Podría describir algún resultado inesperado, positivo o negativo, que Ud. haya identificado durante la asistencia</b>					
<b>7. Sobre que otro tema estaría interesado en recibir asistencia? – Necesita seguimiento de la asistencia brindada?</b>					
<b>8. Recomendaría a otro colega la asistencia recibida; por que motivo? En tal caso agradecemos el contacto.</b>					

¡MUCHAS GRACIAS!

## NOTAS

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



PROYECTO **MEJORA DE LAS ECONOMÍAS  
REGIONALES Y DESARROLLO LOCAL**

—

MANUAL DE  
**BUENAS PRÁCTICAS DE  
CONSULTORÍA PARA  
ASESORES EN TECNOLOGÍAS  
DE GESTIÓN**



**INTI**



**Unión Europea**

**Instituto Nacional de Tecnología Industrial**  
Gerencia de Cooperación Económica e Institucional  
Avenida General Paz 5445 - Edificio 2 oficina 212  
Teléfono (54 11) 4724 6253 | 6490  
Fax (54 11) 4752 5919  
[www.ue-inti.gob.ar](http://www.ue-inti.gob.ar)



**Ministerio de Producción  
Presidencia de la Nación**