



CONSULTORÍA

M.P.Ed.S. Gabriela Caballero Pérez

caballeropg74@itstacambaro.edu.mx

gabriela.cp@tacambaro.tecnm.mx

Tel. cel 459 106 1515



CARACTERIZACIÓN DE LA ASIGNATURA

- Esta asignatura aporta al perfil del Ingeniero en Administración la capacidad para analizar, innovar, diseñar, implementar, evaluar sistemas y modelos administrativos, para la optimización de recursos en las organizaciones. Recabar, analizar e interpretar información veraz y oportuna dentro de un marco ético y profesional, con el propósito de identificar problemas y presentar alternativas de solución para la problemática de las organizaciones. Desarrollar una conciencia y actitud crítica, analítica, proactiva sistémica, ante diversos escenarios de contingencia e incertidumbre en el entorno de las empresas



COMPETENCIA ESPECIFICA

- Analiza situaciones problemáticas en las organizaciones y aplica sus destrezas y habilidades en el diseño de propuestas de solución y su implantación para mejorar las prácticas empresariales





COMPETENCIAS PREVIAS

- Diseñar la estructura administrativa de una empresa, aplicando las bases conceptuales y procedimentales del proceso administrativo.
- Aplica las herramientas básicas que provee la estadística inferencial, para recoger, procesar, analizar y presentar información para garantizar un control estricto de todo proceso de producción de bienes y servicios en la empresa.
- Diseña estructuras organizacionales considerando las características propias de cada organización para su correcto funcionamiento.



COMPETENCIAS PREVIAS



- Desarrolla estrategias empresariales considerando criterios de sustentabilidad, para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado.
- Identifica e implementa las normas, modelos y herramientas que permitan el aseguramiento de la calidad para lograr una mayor productividad y competitividad en la organización.



Generalidades de la Consultoría.

■ *1.1 Concepto de Consultoría.*

- Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
 - El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido





¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?

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



Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.

- Se define como la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros.





Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.

La consultoría, como industria del conocimiento, puede clasificarse en dos grandes grupos: la consultoría de gestión (administración, economía y finanzas), la cual representa una parte importante del mercado, y la consultoría de ingeniería, que abarca desde estudios de viabilidad técnica, hasta el diseño para procesos de conservación y mantenimiento, y que representa un porcentaje menor de la demanda.





Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.

El límite entre la consultoría de gestión y la consultoría tecnológica está poco claro. Pero normalmente los consultores tecnológicos tienen titulaciones en las TIC como Ingeniería Informática, Ingeniería en Telecomunicaciones, Ingeniería Electrónica y tecnología en general, mientras que los consultores de gestión tienen titulaciones de contabilidad, economía, finanzas o un máster en administración de empresas. A su vez, en la industria de la consultoría pueden diferenciarse diferentes esquemas:



Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.

- Es importante destacar un conjunto de elementos claves subyacentes en las definiciones propuestas ya que ellos constituyen las características básicas que le dan su naturaleza al trabajo de consultoría, estas características son:
- a) La consultoría es un servicio de ayuda y orientación. EL INEGI define a un servicio como la “actividad que una persona, institución o empresa realiza, con fines de lucro o no, para satisfacer las necesidades de la gente, ya sea de dinero (bancos) conocimientos (Información, escuelas), seguridad (seguros y fianzas, protección policiaca, salud (clínicas y hospitales), viajes (transporte aéreo, terrestre o acuático), etcétera



Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.

- b) Es objetiva en cuanto que se basa en hechos comprobables mediante evidencia medible y no en supuestos u opiniones de los involucrados.
- c) Imparcial por que procede o juzga sin tomar partido, permaneciendo neutral.
- d) Independiente pues las conclusiones a las cuales llega el trabajo de consultoría no están sujetas a autoridad alguna, esto es actúa con plena libertad y autonomía.



Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.



- e) Es sistemática y se ajusta a un conjunto de reglas y principios conocido como proceso de auditoría que incluye: diagnóstico, alternativas de solución, plan de mejora e implantación y en algunos casos, según sea estipulado la evaluación.
- f) La consultoría tiene diversos propósitos, como son apoyar el logro de los objetivos de la empresa, el cambio organizacional ante modificaciones del mercado o algunos factores que la influyan y apoyar la toma de decisiones
- g) Para el desarrollo del trabajo de consultoría, esta se debe de realizar en un ambiente de confianza mutua, entre consultor y cliente, enmarcado por un conjunto de normas a las cuales se deben de sujetar los trabajos y con un profundo sentido ético.

Naturaleza y objeto de la consultoría en las empresas.



- El objeto de estudio de la consultoría es la organización y su problemática de desarrollo el cual esta inmerso en los cambios del mercado y las políticas publicas que las afectan, por lo tanto ese trabajo de consultoría se enfoca en dos grandes campos.
- 1. Humano que se enfoca en las relaciones interpersonales de la organización cliente, las opiniones del personal acerca de los problemas y su interés por mejorar la situación prevaleciente, atiende la dimensión humana de la organización.
- 2. Técnico que proporcionan asesoramiento sobre estructuras, sistemas asignación y utilización de recursos y otras cuestiones cuantificables y medibles en áreas d producción, tecnología, finanzas etc. Atiende las dimensiones técnica, gerencial, de mercado y financiera d la organización.



Consultores generalistas y especialistas



- En muchos negocios, algunos profesionales son especialistas y otros son generalistas. Los especialistas son dueños de un conjunto de habilidades específicas; mientras que los generalistas tienen conocimiento de un número de diferentes áreas del negocio. Los profesionales deberán determinar si prefieren convertirse en un generalista o un especialista o tratar de ser ambos, a medida que las empresas deciden dónde enfocar sus decisiones de contratación.



Consultores generalistas y especialistas

Según Malcolm Gladwell en su libro "Outliers," se necesitan 10.000 horas de práctica para dominar una disciplina específica. Los especialistas dedican su tiempo y esfuerzo para llegar a ser expertos en uno de los aspectos de un negocio en particular. Por ejemplo, algunos médicos se especializan en un área específica. La ventaja de contratar a un especialista, es que la persona es un verdadero experto en el campo, con una profunda comprensión de los matices de un problema en particular. Cuando una empresa necesita un profesional con una habilidad muy superior al promedio, en aspectos específicos de un proyecto, contratará a un especialista para llenar ese papel. La desventaja es que el experto puede tener menos conocimientos sobre otros aspectos de la empresa y puede ser menos valioso para la empresa, si la situación cambia.

Un generalista es una persona sin conocimientos profundos en las área, pero con un amplio conocimiento de múltiples áreas. Por ejemplo, algunos médicos son médicos generalistas, capaces de hacer frente a una amplia gama de problemas médicos pero no especialistas en un tipo de medicina. El aspecto más importante de ser un generalista es la capacidad de ver la intersección entre los diferentes aspectos del negocio. Por ejemplo, no es útil saber un poco sobre el diseño y un poco acerca de la comercialización si no tienes ninguna idea de cómo los problemas de diseño afectan a las consideraciones de marketing, y viceversa. La mayoría de las empresas no tienen el presupuesto o la carga de trabajo dedicado para contratar a especialistas, por lo que emplean generalistas con una gama más amplia de habilidades.



Consultores externos e internos



Los consultores pueden ser “externos” a la organización, que es el caso más generalizado cuando se desea aplicar enfoques o técnicas sobre los cuales la organización no cuenta con especialistas; o internos, cuando se utilizan directivos o especialistas de la propia organización. Entre las ventajas de los “consultores externos” se señalan que: es independiente, tiene un juicio “fresco, imparcial y no comprometido” con los problemas de la organización, maneja experiencias de otras organizaciones, puede tener más credibilidad que miembros de la organización.



Consultores externos e internos



Entre las desventajas están que: no conoce la estructura, la cultura organizacional ni la empresa, por tanto, debe emplear algún tiempo en familiarizarse con el medio, aunque nunca conocerá la organización como los que “viven” en ella. En el caso de los “consultores internos” entre sus ventajas se encuentran que: conocen la estructura, las personas y los procedimientos, esta “disponible” todo el tiempo, es un especialista en algún área de la empresa, conoce los problemas a fondo. Entre las desventajas se encuentran que: se le considera de la “familia” y, por tanto, puede tener menos credibilidad y autoridad que un externo, puede influenciarse por la “historia” y prejuicios sobre procesos y personas, no puede aportar experiencias de otros lugares.



Además podemos decir que existen dos clases de consultores:

| Consultor Junior | Consultor Senior |
|--|---|
| Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular | Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado |
| conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra | Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero |
| Se alinea a lo que el cliente quiere hacer | Es creativo en la dinámica del cliente |
| Poco conocimiento del área de negocio, se limita a los procesos | Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepas de negocios |
| Su intervención es espontánea | Crea metodología de intervención con el cliente |
| Supervisa y ejecuta al mismo tiempo | No supervisa lo que no ha ejecutado |



| Consultor Junior | Consultor Senior |
|--|---|
| Juventud | Experiencia |
| Superficialidad | Profundidad |
| Su manejo se basa en Teorías | Involucrado en los negocios |
| Herramientas: puede ser más creativo | Herramientas: se pueden enlatar |
| Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios | Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve |
| Entrega el trabajo en fechas | Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia. |

LA ÉTICA DE LA CONSULTORÍA

- Las tareas primordiales de un consultor son realizar un estudio diagnóstico, recaudar datos, el desarrollo y evaluación de alternativas para poder dar algunas soluciones a una problemática específica de una empresa.
- Las consultorías de estrategia son las que se especializan en los estudios, pues en general las empresas de consultoría tienden a que el consultor participe de manera activa en la implementación de sus recomendaciones y posteriormente se quede a verificar que el cliente se beneficie de su trabajo. Así mismo, un buen consultor se preocupa tanto de la producción como del producto.
- Aunque hay consultorías que sólo se preocupan por eliminar productos no sustentables o aumentar la producción de ciertos productos y posibles conflictos de interés, la falta de confidencialidad y otros temas éticos han generado estándares profesionales con que los consultores deben cumplir
- Cada empresa de consultoría ha establecido códigos de ética profesional y todos los integrantes deben garantizar cumplirlos.

El código de ética de los consultores

A pesar de que los códigos pueden variar, todos los estándares buscan proteger al cliente. Entre estas cláusulas se pueden encontrar:

- ❖ Confidencialidad y resguardo de información.
- ❖ La consultoría no puede beneficiarse de los conocimientos que adquiera de los clientes.
- ❖ No está permitido atender a la competencia de una empresa que ya se atendió.
- ❖ El consultor no puede garantizar resultados específicos, ya que muchas veces dependen de factores ajenos al consultor.
- ❖ Cada proceso, método o técnica que el consultor desarrolle en una empresa debe ser explicado para que se pueda echar mano de él sin que el consultor tenga que volver a asesorar.
- ❖ Las cuotas adicionales o ayuda de consultores intermediarios no es aceptable

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA CNEC

La Cámara Nacional de Empresas de Consultora

1. El consultor debe adherirse o desarrollar un marco teórico de la consultoría profesional de referencia, que le permita dar cuenta de sus acciones.
2. El consultor debe procurar mantener o mejorar su salud física y psíquica, y observar las limitaciones personales que puedan interferir en la calidad de su trabajo.
3. El consultor es miembro de una comunidad de profesionales. Como tal debería participar para mantener y mejorar las instituciones que lo representan.
4. El consultor debe cumplir, además, con los “Lineamientos de Conducta y Práctica de la Consultoría”.

PRINCIPIOS ÉTICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Responsabilidades hacia los clientes
- Responsabilidades hacia los colegas
- Responsabilidad hacia la profesión
- Responsabilidad hacia la comunidad/ámbito público
- Responsabilidad hacia los empresarios
- Honorarios y remuneración
- Investigación
- Responsabilidades hacia los estudiantes

Si bien es cierto el concepto de la ética es complejo y propio de cada disciplina, aquí daremos una lista de los errores profesionales en los que no debe incurrir:

- Dejar de comprender que el cliente no quiere cambiar.
- Cambiar únicamente un subsistema.
- Aceptar únicamente los cambios de abajo hacia arriba.
- Utilización desequilibrada del proceso.
- La creación de una sobrecarga de cambio.
- Crear cambio por el cambio.
- Imponer los propios valores del consultor

- Un apego inadecuado hacia el cliente.
- El fracaso en no conseguir ser lo suficientemente franco.
- No conseguir reconocer la propia resistencia al cambio.
- La pérdida de objetividad profesional.
- No buscar ayuda cuando se está fuera de terrenos conocidos.
- Asumir que la marca del consultor para efectuar los procesos de cambio es siempre la respuesta a los problemas que presentan las organizaciones.



Razones para dedicarse a la consultoría organizacional

- Las empresas en su proceso de disminución de estructura, tienden y tenderán a contratar todos los procesos que están fuera de la cadena de valor a terceros especializados: es más económico y mejor.
- Cada vez más, en un ambiente globalizado, muchas empresas han logrado entender que la única forma de obtener rentabilidad sostenible en el tiempo es a través de la gente y del desarrollo de sus competencias.
- Cada vez más, hay menos posibilidades de trabajo profesional y muchas más en la labor de consultoría, la cual está creciendo a tasas del 20% anual.
- La consultoría es una opción cuando un profesional decide cambiar de empleo de manera voluntaria o por decisión de la empresa.

Algunas preguntas que se debería hacer antes de iniciarse en consultoría son las siguientes:

1. ¿Qué ingresos deseo alcanzar?
2. ¿Deseo ser un consultor de éxito o un buen consultor?
3. ¿Quiero ser consultor todo el tiempo o por tiempo parcial?
4. ¿Existe equilibrio entre las oportunidades y los riesgos?
5. ¿Quiere ser especialista o generalista?
6. ¿Quiere ser operativo o consultivo?



Entre los rasgos esenciales tenemos:

- Vocación.
- Crecimiento
- Asociación
- Enfoque
- Poder

Entre los rasgos subordinados encontramos:

- Entusiasmo.
- Organización
- Logro/consecución.
- Aguante.
- Análisis.
- Creatividad.
- Profesionalismo.

Finalmente, en el ejercicio hay que evitar clientes indeseables, de manera que busque aquellos que:

- Paguen sus honorarios.
- Que sean ÉTICOS
- Que mejoren su imagen
- Que tengan objetivos que pueda usted conseguir.
- Que aprecien lo que usted hace



AMPLITUD Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

- Los predecesores de la organización científica del trabajo, el fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando como consultor, Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente, utilizado por Sampson.
- Los pioneros de la organización científica del trabajo como Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles.
- Todos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Creían en la ventaja de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y asegurarse de que las empresas los utilizarían. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables. Al final de su vida, Taylor decidió convertirse en un consultor de empresas a tiempo completo.

- La consultaría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción.
- A toda esta esfera se le dio el nombre de «ingeniería industrial». A los que la aplicaban se los llamaba a menudo «expertos en eficiencia» y se los respetaba por su enfoque enérgico y metódico y por las mejoras que lograban (que a menudo eran espectaculares).
- La primitiva imagen negativa de algunos consultores de empresas ha cambiado de modo considerable a lo largo de los años.
- Se produjeron cambios en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar el empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores; las negociaciones se convirtieron en un método indispensable para realizar numerosos cometidos que afectaban a los intereses de los trabajadores y de otros empleados. El lado positivo de la imagen del experto en eficiencia se ha conservado en gran parte

HACIA UN PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de «Business Research Services.
- En 1920, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició trabajos de consultaría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación. El interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces, fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de Principios del arte de vender, escrito en 1917.
- La consultaría financiera, con inclusión de la financiación de la empresa y del control financiero de las operaciones, comenzó a expandirse rápidamente. Los nuevos consultores de empresas tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida. Uno de ellos era James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

HACIA UN PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- De 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno en Estados Unidos y en el Reino Unido, Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: éste fue el comienzo de la consultoría en el sector público.

LA EDAD DE ORO DE LA CONSULTORÍA

- La reconstrucción de posguerra, la expansión de las empresas, la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este período se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad.
- Diversificación de los Servicios. Para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer a otros de nuevos sectores de la economía y de la actividad social, los consultores han elaborado diversas estrategias y ofrecido nuevos servicios especiales, concentrándose en sectores particulares o, por el contrario, proporcionando un amplio conjunto de servicios globales a los clientes más exigentes.
- Al frente del progreso técnico. En su actuación, los consultores han procurado que su política esté vinculada con las innovaciones en materia de gestión y esferas conexas que puedan interesar a sus clientes, y ofrecer un nuevo servicio perfeccionado antes de que lo haga cualquier otro.

LA EDAD DE ORO DE LA CONSULTORÍA

- La competencia ha aumentado en los últimos 20 años, además de mejorar la calidad y de ofrecer nuevos tipos de servicios, los consultores se han hecho más dinámicos e incluso más «agresivos» en busca de nuevos clientes y en convencer a clientes potenciales de que pueden ofrecer un mejor servicio que otros.
- La empresa de Contabilidad los “Ocho Grandes”. Considerada durante varias décadas como incompatible con la contabilidad y auditoría profesionales, la consultoría de empresas empezó a ser promovida enérgicamente por los «Ocho Grandes» a principios de los años sesenta, produciendo del 15 al 20 % de sus ingresos, y en algunos casos hasta más. Para fines del decenio de 1980, los “Ocho Grandes”, se habían reducido a través de fusiones a los “Seis Grandes”. Sin embargo, sus servicios de consultoría de empresas siguieron ampliándose más rápidamente y generaron mayores beneficios que su labor tradicional de contabilidad y auditoría. Actualmente seis de las siete empresas de consultoría de empresas más importantes del mundo pertenecen al grupo de los “Seis Grandes”.
- Todas las mayores empresas de consultoría y muchas de menor tamaño continuaban internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de nuevas posibilidades de consultoría en los países menos desarrollados y, desde finales de los años ochenta, en Europa central y oriental.

LA EDAD DE ORO DE LA CONSULTORÍA

- Los servicios de consultoría que prestan con diversos nombres unidades internas de organizaciones privadas, y públicas no son un fenómeno nuevo, pero su volumen y función ha aumentado considerablemente en los decenios de 1970 y 1980.
- Progresos en la Metodología de la Consultoría.. Se ha puesto más el acento en la activa participación de los clientes en la solución de los problemas, en enfoques nuevos y más eficaces para incorporar cambios en la organización, en el desarrollo de las capacidades de los clientes para resolver sus propios problemas y en la necesidad de que los, clientes aprendan de cada cometido de consultoría en general.
- Aumento de la Competencia de los Clientes en la utilización de Consultores. Muchas organizaciones, privadas y públicas, se han transformado en auténticos expertos en el empleo de consultores con eficacia. Han elaborado sus propios criterios y métodos para elegir a los consultores, colaborando con ellos, supervisando sus intervenciones, aprendiendo de su forma de actuar y evaluando los resultados

EL MERCADO ACTUAL

- Es un mercado mundial, donde todas las grandes empresas consultoras actúan internacionalmente y tienen oficinas o empresas filiales en docenas de países. La consultoría a través de las fronteras de los Estados es una práctica común.
- Es un mercado importante como los Estados Unidos, con 15 200 millones gastados en consultoría, Europa con 7 600 millones y Asia con 3 200 millones. El resto del mundo gastó 2 300 millones.
- Es un mercado competitivo, donde la oferta se ha plegado e incluso ha superado a la demanda. Los clientes pueden ser cada vez más selectivos; la calidad del servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores.
- Es un mercado abierto y liberal. Incorporarse y trabajar en países extranjeros es fácil, puesto que las barreras jurídicas son mínimas a los servicios de consultoría de empresas. Persisten las barreras lingüísticas y culturales, pero no constituyen un grave obstáculo a la consultoría a través de las fronteras nacionales

EL MERCADO ACTUAL

- Es un mercado con una centralización y polarización relativamente elevadas y en rápida evolución. En 1990-1992, los ingresos de las 40 empresas más importantes de consultoría internacional pasaban del 60 por ciento de todo el mercado mundial. Por lo menos 25 empresas internacionales dan empleo a más de 1 000 consultores (mientras que sólo cuatro despachos de abogados de todo el mundo daban empleo a más de 1000 abogados). En 1992, Andersen Consulting controlaba el 20 por ciento de todo el mercado de consultoría del Reino Unido. En cambio, son miles los consultores independientes y las empresas pequeñas con dos a diez consultores.
- Es un mercado profesionalmente difícil. En la consultoría, la parte del trabajo repetitivo, rutinario y aburrido es menor que en la asesoría legal, la contabilidad y la auditoría. La demanda no sólo ha crecido, sino que también ha cambiado de naturaleza. En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

CAMPO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

- Actualmente se puede pedir a los consultores de empresas profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización. Si surgen nuevos problemas y se ponen al descubierto nuevas necesidades, es más que seguro que algunos consultores de empresa harán de inmediato un esfuerzo especial para convertirse en expertos en ese nuevo campo.
- Ha habido numerosos intentos de enumerar y clasificar las esferas abarcadas por los consultores de empresas. Las asociaciones profesionales de consultores están interesadas en esas listas, tanto para determinar las esferas de las que aceptan a miembros como para poder proporcionar información sobre los tipos de servicios que sus miembros pueden prestar. Aun no se ha logrado.

PROBLEMAS Y RETOS QUE AFRONTA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

- Los servicios de consultoría se concentran en categorías particulares de problemas y dificultades relacionados con los retos que afrontan diversas funciones de gestión y que reflejan nuevas posibilidades y limitaciones de las empresas. Su campo es extremadamente amplio.

ESTABLECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE SISTEMAS

- Los sistemas de información de la dirección, la presentación de informes, la planificación, el establecimiento de calendarios y la adopción de decisiones han pasado a ser otra rama importante de los servicios de consultoría. Esto está relacionado con la evolución de las TIC's subyacentes, que han pasado de sistemas manuales, a través de unas tecnologías de oficina mecánicas cada vez más especializadas, hasta generaciones sucesivas de información computarizada y tecnologías de comunicación. Dos factores esenciales han desencadenado la expansión de la consultoría basada en la información y la tecnología y orientada hacia sistemas especializados: la cantidad de expertos y peritos que se necesitan temporalmente para el análisis y el desarrollo de sistemas y la rapidez con la que los sistemas resultan anticuados y tienen que modernizarse, o ser sustituidos por sistemas totalmente nuevos.

MÉTODOS PARA MEJORAR Y MODIFICAR EL RENDIMIENTO

- Otros consultores insisten en que su principal virtud y utilidad para los clientes no estriba en un conocimiento teórico detallado de un sector o sistema técnico concreto, sino en su capacidad para compartir con el cliente sus métodos eficaces de trabajo, con respecto al diagnóstico y solución de los problemas de la organización, la concepción de programas de acción para introducir cambios en la organización y mejorar su rendimiento y la garantía de que esos programas se van a aplicar. Su servicio no está determinado ni por el sector de intervención (comercialización) ni por el problema que se ha de abordar (producción elevada o gastos de distribución), sino por el enfoque o método utilizado por el consultor.
- Algunos de estos métodos y enfoques están sumamente estructurados y se aplican como conjuntos completos de consultoría y capacitación a menudo protegidos por patentes y marcas o derechos de autor. Los métodos de consultoría para modificar la organización y mejorar su rendimiento se ofrecen cada vez más en combinación con conocimientos teóricos y prácticos especiales en las esferas mencionadas en los párrafos anteriores.

SERVICIOS SECTORIALES

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

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Las empresas de consultoría especializadas por sectores a menudo proporcionan a sus clientes un conjunto de servicios que agrupa la consultoría gerencial, empresarial y técnica. Las consultoras ofrecen servicios de capacitación técnica y gerencial, la capacitación del personal de supervisión y de oficina, la producción y distribución de materiales de capacitación audiovisuales, servicios de procesamiento de la información, acopio y distribución de información comercial, publicación de libros, pruebas psicotécnicas, encuestas relativas a las investigaciones, sobre el mercado, encuestas sobre el gusto de los consumidores, publicidad, estudios económicos y de mercado sectoriales, dirección y supervisión de los proyectos de inversión, el sector inmobiliario, trabajo estadístico, etc. Las empresas de consultoría han invadido áreas como la elección y transferencia de tecnología, patentes y licencias, diseño y puesta a prueba de productos, diseño del equipo de control y sectores análogos.

EL TRABAJO DEL ESPECIALISTA CONSIDERADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL GENERALISTA

- La dirección de una organización es una tarea interdisciplinaria y multifuncional, y las medidas adoptadas en el área de un especialista guardan relación con otras esferas. Para ser un buen consultor, el especialista ha de ser capaz de enfocar el problema desde el punto de vista del generalista. Debe estar en condiciones de efectuar un diagnóstico, de aplicar otros métodos utilizados por todos los consultores competentes y de entender las relaciones dentro de la organización. Este es uno de los principales objetivos de la capacitación teórica y práctica en una empresa de consultores

GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS

- Algunos afirman que sólo un generalista completo es un auténtico consultor de empresas, mientras que un especialista puede ser un ingeniero industrial, analista financiero, experto en técnicas de indemnización o psicólogo laboral, pero no un consultor de empresas. Otros se oponen a este criterio, señalando que los generalistas carecen de los conocimientos profundos requeridos para resolver los problemas empresariales de hoy y que, por consiguiente, para que un consultor sea realmente útil ha de ser un especialista.
- La historia y las características actuales de la profesión indican que tanto los generalistas como los especialistas tienen un papel que desempeñar en la consultoría de empresas. La cuestión no consiste en oponerlos, sino en combinar sus capacidades y criterios para obtener los mejores resultados totales. Esta combinación tiene diversos aspectos.

COLABORACIÓN DE GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS

- En las organizaciones de consultoría existe cierta división del trabajo entre los que son primordialmente especialistas (y se mantienen al día en una esfera especializada de conocimientos y sus aplicaciones) y los generalistas (que se ocupan de diversas esferas de la gestión y concentran su atención en su relación recíproca, coordinación e integración).
- Los generalistas preparan y coordinan las tareas globales que requieren la conjunción de intervenciones de especialistas y generalistas. Por lo común, se ocupan de los diagnósticos preliminares de las organizaciones, negociaciones con los clientes, planificación y coordinación de cometidos, formulación de conclusiones a partir de observaciones concretas hechas por especialistas, presentación de propuestas finales a los clientes, etc. A menudo, en la consultoría las funciones de supervisión y gestión están en manos de los generalistas.
- Algunas tareas pertenecen total o primordialmente a la esfera de la administración general y están a cargo de generalistas experimentados. La mayor parte de las consultorías por cuenta de pequeñas empresas están a cargo de generalistas, que pueden asesorar al cliente sobre todos los aspectos.

TENDENCIAS HACIA LA ESPECIALIZACIÓN

- En la actual consultoría de empresas existe tendencia hacia la especialización, que puede observarse en primer lugar en los servicios que prestan las oficinas de consultoría de todos los tamaños e incluso la de profesionales independientes. Los clientes se interesan por trabajar con empresas que no se presentan como expertos universales para resolver problemas empresariales, sino que poseen los conocimientos especializados y la pericia que se requieren, por ejemplo en el sector industrial o el área de funciones de que se trate. Además, las consultorías de empresas han comenzado a modificar su estructura interna de personal, es decir, el número y las funciones respectivas de los especialistas y los generalistas que emplean. Sin embargo, muchos de estos especialistas, sumamente competentes en sus esferas técnicas, necesitan ampliar su visión y mejorar su comprensión de las funciones de toda una organización.

ALCANCE

- La consultoría hoy tiene espacio y cabida en todas las actividades que desarrollen las empresas y que por lograr espacios de competitividad, deben contratar a través de terceros especializados. Así vemos hoy, empresas de consultoría dedicadas entre otros a:
 - Altas Finanzas.
 - Producción.
 - Publicidad y Mercadeo.
 - Contabilidad y Estadística.
 - Sistemas de Información
 - Auditoria
 - Investigación de Mercados y Encuestas de opinión.

ALCANCE

- Consultoría en Recursos Humanos que ha venido variando su alcance:
- Tradicionalmente, la consultoría en Recursos Humanos se concentró en:
- Selección de Personal y de Ejecutivos.
- Capacitación
- Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- Salarios y Compensación.
- Actividades de Bienestar.
- Organización de eventos relacionados con el personal.
- Actividades que pueden ser estandarizadas.

La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

2.1 Amplitud y alcance de los servicios de Consultoría.

Los consultores son profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización.

- Tradicionalmente los servicios de consultoría se estructuraban conforme a la estructura de las funciones de gestión imperante. Se ofrecían servicios en organización y dirección de producción, comercialización y ventas, gestión de personal, organización de la oficina, gestión financiera, administración y organización generales y funciones análogas.
- Una empresa de consultoría puede prestar servicios en una o mas de esas funciones, según su dimensión, estrategia de especialización y otros factores. A la inversa, la especialización de una empresa o un consultor, puede ser mas profunda y concentrarse en un segmento de una función de la gestión

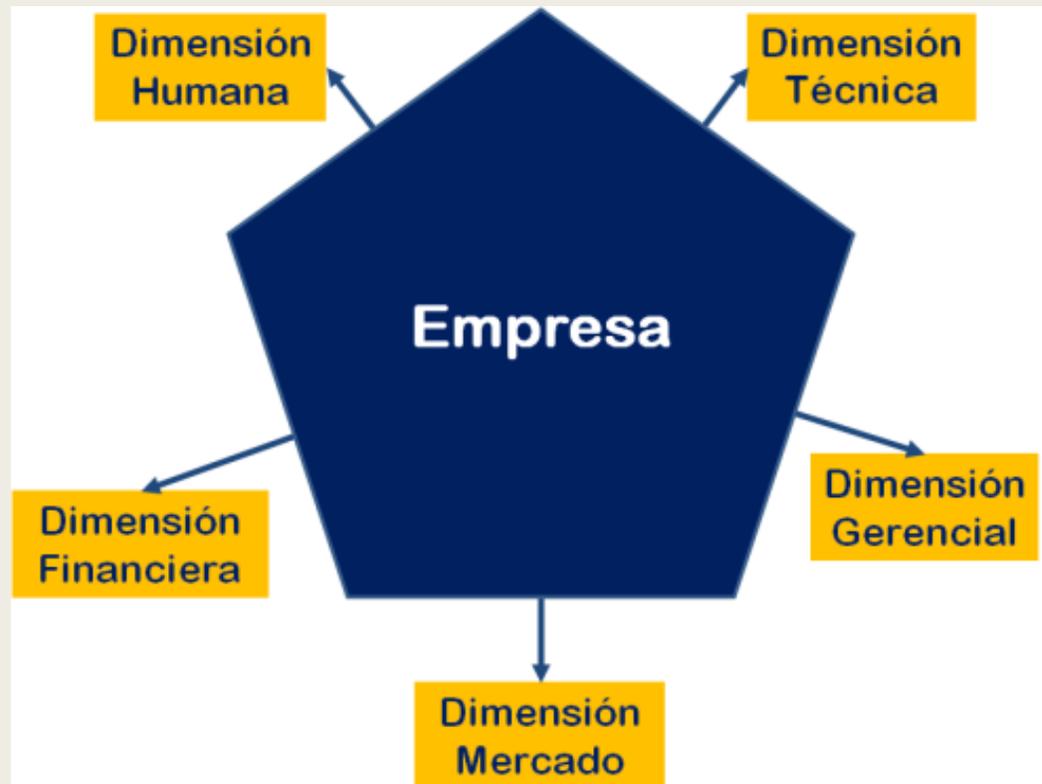
La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

2.1 Amplitud y alcance de los servicios de Consultoría.

- **Sectores que atiende la consultoría.**
- En cuanto a su amplitud, los servicios de consultoría se ofrecen en todos los niveles y sectores de la economía, de ésta forma los encontramos en:
- (<http://cuentame.inegi.gob.mx/Economia/default.aspx?tema=E>)
- El sector primario que "incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas".
- En el secundario el cual se "caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias".
- En el sector terciario de la economía se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso mediante los servicios incluidas las comunicaciones y los transportes.

La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

2.1 Amplitud y alcance de los servicios de Consultoría.



La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

- Alcance de la consultoría.

- Por su alcance, como se mencionó en el apartado anterior, la consultoría atiende a la organización en todas sus dimensiones:

a) Dimensión humana. Se enfoca en cuatro elementos sustanciales, la educación y la capacitación, el desarrollo de un entorno de trabajo cooperativo, el esquema de compensaciones e incentivos y la comunicación abierta y participación de los trabajadores. (Mohamad Jorge Alejandro. La dimensión humana en las organizaciones industriales flexibles. Revista Cultura Económica. Año XXV, núm 68, mayo 2007: 17-22). <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2567625>

b) Dimensión Técnica. Constituye la manera de hacer las cosas, los métodos empleados para la obtención de un resultado y es importante en todos los campos prácticos de la organización en particular en la etapa de producción de un bien o servicio; implica asegurarse que los procesos clave trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente lo cual incluye el concepto de administración de procesos para visualizar el negocio desde un punto de vista sistémico y crear en la organización, esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades sus clientes

La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

■ Alcance de la consultoría.

c) Dimensión Gerencial o Administrativa (Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración: una perspectiva global. 11ª edición. Ed. McGraw Hill). Corresponde a los procesos involucrados en el diseño y mantenimiento del entorno en el que, trabajando en equipo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. En esta dimensión, los administradores o gerentes deben ejercer las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control para generar un superavit en todos los niveles de la organización.

d) Dimensión de Mercado (Kotler Philip. Mercadotecnia. 1ª. Edición en español,1988. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México). Constituye el planeamiento, implementación y control de los programas dirigidos a crear, formar y mantener mutuamente cambios benéficos y relaciones con mercados objetivo, para lograr los objetivos organizacionales. Incluye los procesos que la organización emplea para adaptarse a su medio ambiente; éstos son:

- Proceso de planeación estratégica el cual tiene lugar a nivel corporativo y divisional mediante la definición de la misión, objetivos, metas, estrategia de crecimiento y la carpeta de planeación
- Proceso de mercadeo que respalda el proceso de planeación estratégica mediante el análisis de las oportunidades de mercadeo, selección del mercado objetivo, estrategia de la mezcla de mercadeo y el desarrollo de los sistemas y procedimientos de la gerencia de mercadeo.

La Consultoría de las empresas. y alcances del servicio.

- Alcance de la consultoría.

e) Dimensión Financiera. "Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado" (<http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>). Conforme a ésta definición, la dimensión financiera en la organización corresponde a todos aquellos procesos involucrados en determinar el valor y tomar decisiones, con el objetivo de asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente, mediante los procesos de: planeación financiera, administración de los activos, obtención de fondos y solución de problemas especiales, considerando esto como la asignación final del recurso financiero (Camacho Valdéz Verónica y López Corrales Anet Yuriria de Jesús. Administración Financiera. Universidad Autónoma Indígena de México)

2.2 Principales tipos de empresas consultoras.

(Organización Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3ª. Edición. México. Limusa, 2007)

- El trabajo de consultoría se encuentra en todos los sectores de la economía y en todas las dimensiones de la organización. Ahora nos enfocaremos en la magnitud de los servicios de consultoría, siendo algunos de los tipos de organizaciones de consultoría, los siguientes:
 - a) Grandes oficinas de consultoría multifuncionales. La mayoría de estas empresas dan empleo a centenares de profesionales, muchas de ellas actúan en el plano multinacional, su dimensión les permite atender una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles en empresas multinacionales y poseen conocimientos técnicos muy especializados o concentrarse en servicios de consultoría en la tecnología de la información.
 - b) Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial. Actualmente son las empresas mas grandes del mundo, no solo en contabilidad y auditoría, sino también en otros servicios de consultoría. El entorno de una gran empresa de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo.
 - c) Oficinas de consultoría pequeñas y medianas. Emplean entre 50 y 100 consultores, dan servicio de consultoría general a oficinas pequeñas y medianas en una zona geográfica limitada. Sus servicios se desarrollan en unas cuantas esferas técnicas y mantienen una especialización sectorial a fondo.

2.2 Principales tipos de empresas consultoras.

(Organización Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3ª. Edición. México. Limusa, 2007)

d) Consultores independientes. La existencia de miles de consultores independientes demuestra el interés de trabajar con dichos profesionales, pueden ser generalistas o especialistas. Su ventaja estriba en que aplican un criterio personalizado y flexible, suelen ser menos caros pues evitan muchos de los gastos generales de una organización mayor, muchos de ellos fueron ejecutivos empresariales o pasaron la primera parte de sus carreras en grandes empresas consultoras. El problema es que, aunque existen un gran número de consultores muy competentes, también los hay con poco conocimiento y preparación.

e) Profesores consultores. Son profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella a tiempo parcial con cierta regularidad. La experiencia ha demostrado que se pueden obtener excelentes resultados si se conjuga la investigación, la enseñanza y la consultoría. La aportación de los profesores consultores han sido nuevas perspectivas, nuevas ideas y no un trabajo rutinario de asesoramiento.

f) Instituciones de formación de personal de dirección. Con la finalidad de promover las capacidades de consultoría de empresas y vincular a los profesores y capacitadores de administración de empresas con el mundo de la práctica, las instituciones educativas han establecido servicios de consultoría para organizaciones privadas y públicas a menudo con la asistencia técnica de organismos internacionales y disfrutan de cierta independencia en la elección de sus clientes y la venta de los servicios.

2.2 Principales tipos de empresas consultoras.

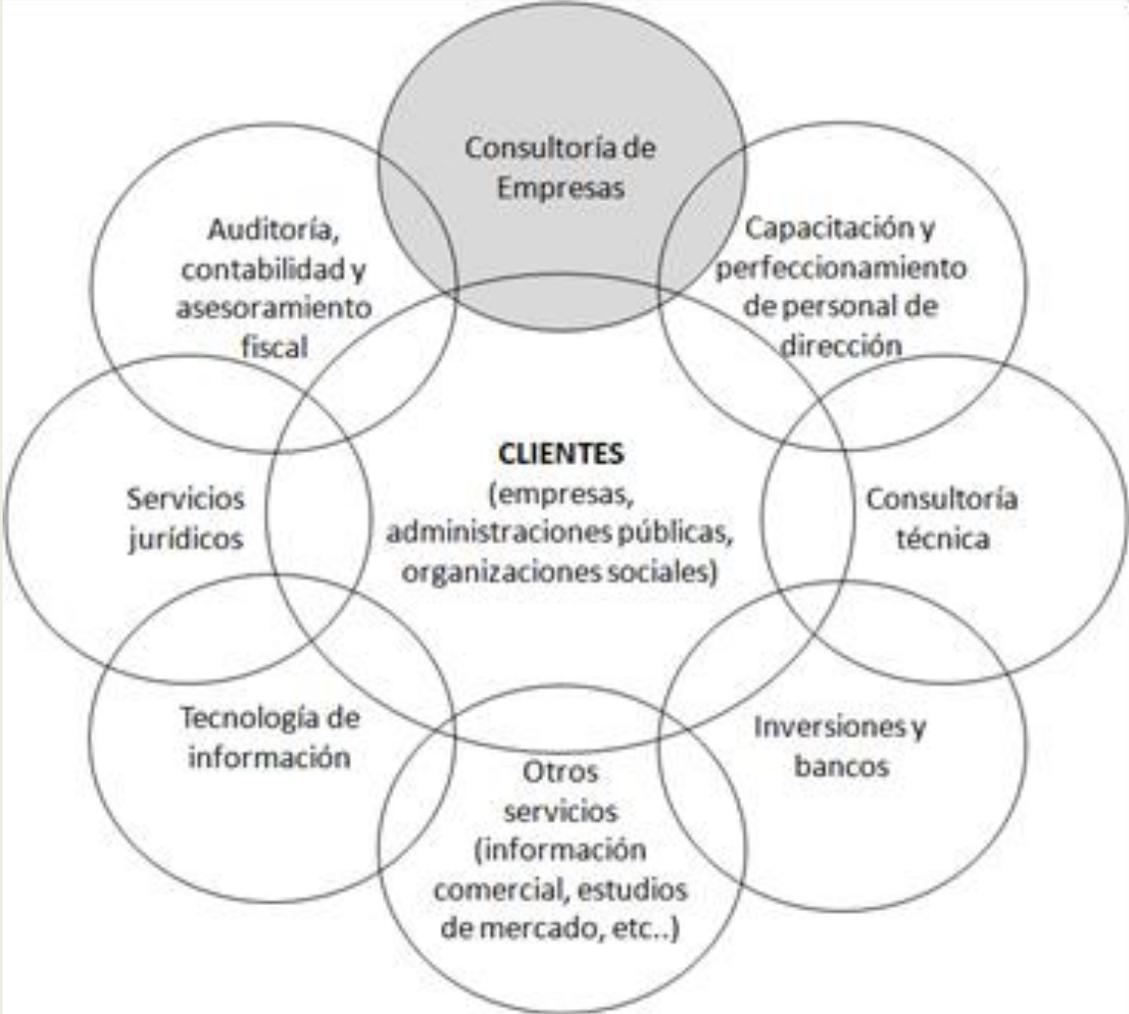
(Organización Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3ª. Edición. México. Limusa, 2007)

g) Suministradores no tradicionales. Es un grupo bastante heterogéneo con una característica en común: su función inicial y principal es distinta a la consultoría pero considera a ésta como un aditamento técnicamente útil y financieramente benéfico de sus productos y servicios. Algunos de ellos son: abastecedores y vendedores de equipo de cómputo y comunicación, empresas productoras de programas de computadora, bancos comerciales y de inversión, agentes de bolsa, compañías de seguros, abastecedoras de equipo y proyectos de los servicios de energía, transporte, agua potable, riego y otros. Varias organizaciones, en especial las que poseen grandes conocimientos científicos, académicos y técnicos, ofrecen servicios de consultoría en aspectos como estudios estratégicos, elaboración de modelos, previsión de la demanda del consumidor y otros. Algunas de ellas se designan con los nombres de "grupo de reflexión" o "grupo de expertos"

Infraestructura profesional de la economía de mercado.

- (Organización Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas: Guía para la profesión. 3ª. Edición. México. Limusa, 2007)
- Para funcionar sin problema, la economía de mercado debe disponer de una infraestructura de servicios profesionales bien desarrollada, fiable y eficaz. La consultoría es una de ellas, todas prestan servicios a la misma clientela de los sectores privado y público, con inclusión de empresas mercantiles, administraciones, organizaciones sociales y personas individuales. Se prestan igualmente servicios entre sí.
- La consultoría de empresas se ha extendido y ha evolucionado en este contexto. Se ha modificado en una relación recíproca con otras profesiones constituida por competencia y cooperación.

Infraestructura profesional de la economía de mercado.



Trabajo en clase

■ EJEMPLO 1 SITUACIÓN Y OBJETIVOS

- **SITUACIÓN:** La empresa en estudio ha observado en el último año un gran número de quejas por parte de los trabajadores de la empresa en relación a nóminas, periodos de vacaciones, y comunicaciones escritas y verbales.
 - Localización de todas las quejas presentadas en el departamento de administración fuera de las tipificadas como normales.
 - Localización de todos los departamentos y áreas de donde parten los procesos que han dado lugar a las quejas detectadas.
 - Análisis de los recursos humanos y técnicos, internos y externos, que operan en los entes localizados en el objetivo anterior.
 - Establecimiento de recomendaciones tendentes a eliminar las situaciones y los aspectos considerados deficientes o inadecuados.

Trabajo en clase

■ EJEMPLO 2 SITUACIÓN Y OBJETIVOS

- **SITUACIÓN:** Frecuente incumplimiento de plazos en la entrega a los clientes de alguno de los productos fabricados por la empresa.
 - Cuantificar el retraso en las entregas para cada uno de los productos en cuestión.
 - Realizar un análisis del proceso productivo, identificando incidencias en la producción y posibles causas del incumplimiento de plazos.
 - Seleccionar las posibles causas más influyentes en esos retrasos. Se considerarán como causas más importantes aquellas cuya corrección corrija en al menos un 15% el desvío en el tiempo de entrega.
 - Elaborar un plan de actuación con las medidas necesarias para la corrección de las principales causas de retraso en las entregas.

Objetivos.

Debe establecerse el conjunto de objetivos que ha de alcanzar el proyecto, y designar el objetivo prioritario, el cual deberá satisfacer la mayoría o la totalidad de los criterios examinados elegidos por el consultor y el cliente, debemos preguntar

¿Qué estamos tratando de lograr?

¿Qué estamos tratando de hacer?

Consultoría.....

- SERVICIO PROFESIONAL
- BASADA EN LA EXPERIENCIA Y/O EN LA INVESTIGACIÓN
- DESARROLLADA DENTRO DE UN MARCO ÉTICO
- ACTUALIZACIÓN PERMANENTE
- SERVICIO DE CONSULTA
- CON MÚLTIPLES VARIANTES Y GRADOS
- SERVICIO TEMPORAL
- SERVICIO INDEPENDIENTE

Consultoría.....

- CON CINCO GRADOS DE INDEPENDENCIA
- Técnica, financiera, administrativa, política, emocional.
- SERVICIO COMERCIAL
- RELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE CONSULTORES Y CLIENTES
- ALCANZAR LOS FINES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- RESOLVER PROBLEMAS GERENCIALES Y EMPRESARIALES
- DESCUBRIR Y VALORAR NUEVAS OPORTUNIDADES
- MEJORAR EL APRENDIZAJE
- INTRODUCIR CAMBIOS

MODALIDADES DE UTILIZACIÓN DE LOS CONSULTORES

- COMO FACILITADOR DE INFORMACIÓN
- COMO REALIZADOR DE DIAGNÓSTICOS
- COMO EXPERTO EN DICTÁMENES
- COMO ESPECIALISTA EN ELABORAR PROPUESTAS DE MEDIDAS A IMPLANTAR
- COMO COLABORADOR TEMPORAL ESPECIALIZADO
- COMO OPTIMIZADOR DE SISTEMAS Y MÉTODOS
- COMO CAPACITADOR Y PERFECCIONADOR DE RR.HH. DE LA EMPRESA
- COMO FUENTE DE CONTACTOS Y DE OPERACIONES COMERCIALES
- COMO PROVEEDOR DE ASESORAMIENTO PERSONAL
- COMO PLANIFICADOR Y GESTOR DE LOS CAMBIOS DE LA EMPRESA
- LA OFERTA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE EMPRESA

Proceso de consultoría

- 1.-Diagnóstico de la problemática del cliente
- 2.-Visita de campo y entrevista con el cliente
- 3.-Reporte de problemas encontrados
- 4.-Diseño de soluciones
- 5.-Elaboración y presentación de propuestas
- 6.-Establecimiento del plan de trabajo
- 7.-Gestión de los acuerdos con el cliente
- 8.-Ejecución de los procesos de consultoría
- 9.-Entrega de resultados y mejoras

- **Técnicas de identificación de problemas y búsqueda de soluciones**

- a) **Técnica de informadores-clave**
- b) **Técnica o método Delphi**
- c) **Técnica o método del grupo nomina NGT**
- d) **Técnica del embalse de ideas**
- e) **Técnica del brainwriting (escritura de ideas)**
- f) **Técnica del 6-3-5 (6 personas, 3 ideas, 5 minutos)**
- g) **Técnica del cuaderno colectivo**
- h) **Técnica del brainstorming o tormenta de ideas**
- i) **Técnica o método de las seis preguntas (QQDCCP)**
- j) **Técnica del diagrama causa efecto-diagrama de espina de pescado-diagrama de Ishikawa**

Técnicas de identificación de problemas y búsqueda de soluciones

k) Técnica del árbol de causas y efectos

h) Diagrama de flujo

TÉCNICAS DE DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES

a) Técnica de la criba preliminar

b) Análisis de Pareto

c) Diagrama de la curva ABC

d) Análisis del campo de fuerza

e) Técnica o método de la parrilla de análisis

Fases de la resolución de problemas

a) Método **Legup**

(Listening, Exploring, Goal setting, Underpinning y Pursuing) (Escuchar, explorar, fijar objetivos, apoyo o soporte, y seguimiento o evaluación)

b) Método **de Storyboard (Panel histórico)**

c) **PDCA y el QC story**

P: del verbo “Plan”, o planear.

D: del verbo “Do”, hacer o llevar a cabo.

C: del verbo “Check” comprobar, analizar o verificar.

A: del verbo “Actuar”, para corregir los errores o fallos.

D) Sistema **CEDAC**

Diagrama causa efecto con tarjetas añadidas