



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

---

---

29 No 72

LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION  
DE EMPRESAS

Seminario de Investigación Administrativa  
que para obtener el Título de Licenciado  
en Administración, presentan:

Luis Chaires Rangel  
Luis Elías Villafuerte  
Oscar Orozco Jiménez

Director de Seminario: LAE YOLANDA ESPINO CARRERA

---

---

1 9 8 2



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	8
CAPITULO I. CLASIFICACION DE EMPRESAS.....	15
1.1. Concepto de empresas.....	15
1.2. Clasificación de empresas.....	17
CAPITULO 2. LA EMPRESA Y LA DIRECCION.....	26
2.1. Objetivo de la dirección de empresas..	28
2.2. Características de un director de em- presas.....	30
2.3. Estilos de dirección.....	33
CAPITULO 3. LA TOMA DE DECISIONES Y LA DIREC- CION.....	37
3.1. Características de la toma de decisio- nes.....	39
3.2. Fases del proceso decisonal.....	40
3.3. Naturaleza del proceso decisonal.....	42
3.4. Toma de decisiones en condiciones de - incertidumbre.....	43
3.5. La investigación de operaciones como instrumento para la toma de decisiones	44
3.6. Alcances y limitaciones del proceso de toma de decisiones.....	47
CAPITULO 4. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.....	50
4.1. Concepto de consultoría.....	51

	PAG.
4.2. Origen de la consultoría.....	54
4.3. Desarrollo de la consultoría.....	55
4.4. Marco en que se desenvuelve la consul- toría de empresas.....	58
CAPITULO 5. IMPORTANCIA DE LOS CONSULTORES.....	66
5.1. Razones para recurrir a los consultores.	67
5.2. Características del consultor de empre- sas.....	70
5.3. Mercado de trabajo del consultor.....	74
CAPITULO 6. LA CONSULTORIA DE EMPRESAS COMO AC- TIVIDAD PROFESIONAL.....	81
6.1. Selección de consultores.....	82
6.2. Relación consultor y empresa-cliente....	91
CAPITULO 7. LA CONSULTORIA EN LAS DIFERENTES -- AREAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS... 103	103
7.1. La consultoría en la dirección general..	104
7.2. La consultoría en el área de mercadotec- nia.....	110
7.3. La consultoría en el área de finanzas... 113	113
7.4. La consultoría en el área de producción. 116	116
7.5. La consultoría en el área de personal... 121	121
CAPITULO 8. LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS..... 127	127
8.1. Importancia de la pequeña y mediana em- presa en la economía nacional..... 129	129
8.2. Obstáculos y beneficios de la consulto- ría en la pequeña y mediana empresa..... 133	133

CAPITULO 9. LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.....	139
9.1. Participación del consultor de administración en el sector público.....	140
9.2. Problemática nacional del profesional de administración.....	148
9.3. Clasificación de las áreas principales de competencia en la consultoría en administración.....	153
CAPITULO 10. COSTOS DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.....	159
10.1. Componentes del costo de los honorarios	161
10.2. Sistemas de remuneración de honorarios.	164
CAPITULO 11. LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO.....	172
11.1. El proceso del cambio.....	173
11.2. La realización del cambio.....	177
11.3. Técnicas para facilitar el cambio.....	181
11.4. Tácticas para realizar el cambio.....	183
11.5. Factores ambientales que influyen en el proceso de cambio.....	187
CAPITULO 12. PERSPECTIVAS DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.....	192
CONCLUSIONES.....	200
NOTAS.....	204
BIBLIOGRAFIA.....	207

Si quieres tener éxito en la vida,  
haz de la perseverancia tu mejor amiga,  
de la experiencia tu sabio consejero,  
de la precaución tu hermano mayor,  
y de la esperanza tu genio guardian.

Joseph Addison.

## INTRODUCCION

La consultoría de empresas es un servicio profesional que se viene desarrollando en México - desde fecha muy reciente, pero esto no implica que actualmente haya cobrado una importancia significativa en el mundo de los negocios.

Una de las razones de la elección del tema que nos motivó para desarrollarlo, es visualizar el grado en que la consultoría es tomada en cuenta en la toma de decisiones por parte del director de empresas.

Es importante mencionar que la labor no fue fácil, debido a una serie de obstáculos que se presentaron, entre los que destacan: la escasa bibliografía confiable con que se cuenta actualmente,

lo difícil y problemático que fue el poder entrevistar a personas del medio, como consultores y responsables de las diversas asociaciones de consultoría visitadas.

Los alcances de la presente investigación, consideramos que abarcan los aspectos más significativos de la consultoría aunque se le da un peso específico mayor a la consultoría en el área administrativa. Pero de hecho los conceptos e ideas vertidos, se aplican a todas las áreas que conforman la consultoría.

La investigación tiene como finalidad secundaria proporcionar a las personas que de una u otra forma están ligados a los servicios de consultoría un estudio actualizado, sobre los diversos aspectos que se tratan; así, el cuerpo capitular de la investigación está formada de la siguiente manera:

Los primeros tres capítulos abarcan las cuestiones inherentes a la empresa. El capítulo primero, trata de la clasificación de las empresas; en donde se analizan las diversas definiciones de ésta y los diversos criterios de clasificación de las mismas por organismos públicos, haciéndose un some-ro estudio de dicha clasificación.

En el capítulo dos, se pasa revista a la relación existente entre la empresa y el órgano directivo; en donde se menciona los objetivos de dicho apa

rato directivo, las características que deben de reunir los directivos y los diversos estilos que pueden adoptar éstos en la organización.

El capítulo tres, trata de las características de la toma de decisiones; se hace un estudio general de todos los puntos y herramientas -que consideramos más significativos que se debe de utilizar o tomar en cuenta para la toma de decisiones.

El capítulo cuatro, trata los antecedentes de la consultoría de empresas; definiendo primeramente el concepto de ésta, analizando después su génesis y las etapas por las que ha atravesado, también se menciona las diversas modalidades que toma una firma al establecerse en el mercado de trabajo y, finalmente se seña la el marco en el que se desenvuelve la consultoría actualmente. Con esto se busca que el lector aprecie en toda su magnitud el desarrollo que ha tenido esta profesión desde sus orígenes.

El capítulo cinco, se menciona las razones por las que el directivo debe recurrir al consultor; se clasifican de una manera muy amplia todos los posibles problemas que se presentan a la compañía; también se aluden las características tanto fisiológicas, psicológicas como intelectuales que deba tener el consultor, finalmente se cita a grosso modo el mercado de trabajo potencial que tiene el consultor.

El capítulo seis, se indican cuales son los pasos que deben de seguirse para seleccionar al consultor adecuado, así como las relaciones que deben de existir entre el consultor y la empresa-cliente para el buen desempeño de la labor de aquel.

En el capítulo siete, se analizan las relaciones existentes entre la consultoría y las diferentes áreas de una típica empresa industrial mediana. Cabe hacer notar que es posible que de cada relación existente entre la consultoría y cada una de las áreas puede llevarse a cabo una investigación bastante completa. En este capítulo sólo abordamos estas relaciones de una manera general.

En el capítulo ocho, se estudia la consultoría y su relación con la pequeña y mediana empresa, en donde se menciona una serie de vicios y defectos que tiene el modelo económico estatal, en relación con este sector económico; se dice también la importancia estratégica, vital y fundamental de la pequeña y mediana empresa en la economía del país, analizando los obstáculos y beneficios que traerían el asesoramiento de este sector en un futuro por parte de firmas consultoras.

El capítulo nueve, se aborda la problemática de los licenciados en administración y su relación con la consultoría administrativa.

El capítulo diez, se hace un estudio de los honorarios de los consultores; enumerando los componentes que intervienen en éstos y los tipos de remuneración más comunes.

El capítulo once, se refiere a la misión que tiene cualquier consultor en un organismo social en el cual presta sus servicios profesionales, esa misión es el cambio. Se menciona como se gesta, así como los factores internos y externos que influyen para llevarse a cabo éste y, se dan una serie de tácticas a seguir para lograrlo.

Finalmente, en el capítulo doce, se analizan las perspectivas que tiene la consultoría en los próximos años; relacionándolas íntimamente al desarrollo socio-político y económico de la nación.

Realmente la investigación trae conceptos y enfoques distintos. Consideramos que es un trabajo bastante completo y novedoso, dado la escasez de bibliografía.

Una de las limitaciones del presente trabajo, es quizás el tratar de exponer la consultoría en forma global; es importante advertir que de hecho quedan muchas "lagunas" a estudiar e investigar, como son: estudios muy profundos de la consultoría en la administración, ingeniería, economía, contaduría, psicología, etc., así como establecer los límites e interrelaciones que son importantísimos de las disciplinas afines

que confrontan el mosaico multidisciplinario de la --  
consultoría.

El seminario de investigación administrativa es una asignatura obligatoria, consistente en un trabajo de investigación dirigido, que pone a prueba la capacidad intelectual del alumno para visualizar, abs---traer, analizar y solucionar problemas relacionados con su profesión o inherentes a ésta; así para manejar técnicas de investigación. El seminario de investigación es también la primera parte del examen profesional.

Realmente la investigación, es un esfuerzo para crear al lector una inquietud hacia esta profesión, - que aunque es nueva en relación a otras, es quizás la profesión con más futuro y en un momento dado, la es tratéfica para el desarrollo tanto de la empresa como del país.

Solamente con criterio científico lograremos -- éxito, sólo con decisiones superficiales crearemos - una nación miserable.

Ciudad Universitaria, Distrito Federal, agosto de 1982.

L. CH. R.

L. E. V.

O. O. J.

Si quieres ser leído más  
de una vez, no vaciles -  
en borrar a menudo.

Horacio.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

#### Proceso de investigación:

- 1.- Diseño de la investigación.
- 2.- Recopilación de la información.
- 3.- Clasificación de la información.
- 4.- Análisis de la información.
- 5.- Redacción del trabajo.
- 6.- Revisión crítica.
- 7.- Presentación final.

1.- Diseño de la investigación. Primera etapa del proceso de investigación. El tema seleccionado es un tópico de bastante actualidad e importancia, tanto para su estudio como para el desenvolvimiento profesional del licenciado en administración.

Nuestro trabajo se encuadra dentro de una investigación documental, ya que no obstante que se realizaron entrevistas, éstas no fueron elaboradas con los rigurosos pasos con que deben hacerse en la investigación de campo. De hecho, las entrevistas tuvieron como fines el enriquecer y confirmar la información obtenida.

Una de las razones por las que nos interesó el tema, fueron las exposiciones hechas en las aulas de nuestra facultad por los catedráticos: Lic. Enrique Franco y Lic. Eduardo Rojas; ellos nos mostraron un breve bosquejo de la consultoría. De ahí que en el seminario de investigación se presentara como una oportunidad para desarrollar este apasionante tema.

En cuanto a la hipótesis de trabajo, ésta surgió de la inquietud de conocer, en forma general que tan importante es la consultoría para la toma de decisiones en la alta gerencia.

Los alcances de la presente investigación, consideramos que abarcan los aspectos más importantes e interesantes de la consultoría, aunque se le dedica más análisis a la consultoría en el área administrativa.

El tema investigado, es desarrollado de manera general sin profundizar muy a fondo sobre los aspectos tratados, es quizás éste, un límite de la investigación.

En cuanto a los lugares en donde se recopiló la información, fueron las siguientes bibliotecas: Venustiano Carranza de Nacional Financiera, S.A.; de la Secretaría de Programación y Presupuesto; de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; la del Banco de México; la Nacional de México; la de la Facultad de Contaduría y Administración; la Iberoamericana; la del Congreso de la Unión; y las bibliotecas del PAI; así como la hemeroteca nacional.

2.- Recopilación de la Información. En realidad al ir investigando de diversas fuentes; tales como libros, revistas, entrevistas, etc; nos percatamos que la consultoría era una enorme actividad, ya que no es exclusiva de una sola profesión sino que intervienen en ella: los administradores, los contadores, los ingenieros, los psicólogos, los economistas, etc; que hacen de la consultoría un abanico multidisciplinario e interdisciplinario, en donde es imposible que un profesional la desempeñe en su totalidad. Normalmente el profesional se especializa en ciertas áreas.

Las fuentes consultadas, aparecen en la parte final del trabajo en los rubros de notas y bibliografía.

3.- Clasificación de la Información. En esta etapa se clasificó, seleccionó y se depuró la información obtenida; se examinó minuciosamente varias veces, se investigó que toda la información fuera verí-

dica por medio entre otras de entrevistas con gente del medio, donde pudo comprobarse ampliamente que la información con que se contaba era confiable.

4.- Análisis de la Información. Una vez ya clasificada la información, se procedió a evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente toda la información obtenida.

5.- Redacción del trabajo. Se revisó el fondo, forma y estilo de todo el trabajo al mecanografiarlo. Este punto fue muy importante ya que aquí se puso un especial cuidado en el uso adecuado del idioma, tratando de no caer muy seguido en el error de repetir ciertas palabras, entre otras como: ya que, consideramos, así como, investigación, etc; buscando para ello los sinónimos y las palabras más adecuadas.

6.- Revisión Crítica. Una vez redactado el trabajo, se procedió a hacer una primera revisión, en esta se checa si la lectura tiene coherencia, ilación, faltas de ortografía, etc. Una segunda revisión es saber si el capítulo ya hechas las modificaciones correspondientes, es de nuestro gusto, es decir, si lo escrito era realmente lo que deseabamos escribir. Y una tercera revisión era para dar la aprobación final, antes de presentarlo al asesor de seminario.

7.- Presentación Final. Realmente las correcciones que se le hizo al trabajo fueron mínimas, no obs-

tante éstas nos resultaron de mucho beneficio, sobre todo al saber que lo que para nosotros estaba claro, para el asesor no lo estaba tanto en ciertas ideas y párrafos. Ya hechas las modificaciones pertinentes, se procedió a mecanografiarlo en forma definitiva.

La fórmula que nos llevó, para hacer un buen trabajo de investigación fue:

Lectura 40%; Meditación 40% y Escritura y trabajo de lima 20%.

El seminario de investigación es un obstáculo necesario para poder crecer; evitemos la triste condición de pasante perpetuo.

La búsqueda de la verdad es  
más hermosa que la verdad  
misma.

Alberto Einstein.

## CAPITULO 1

### CLASIFICACION DE EMPRESAS.

Aunque muchas veces se piense que es un trabajo innecesario, la clasificación de empresas en realidad, es un trabajo sumamente delicado que merece toda la atención, debido a que la mayoría de las decisiones de carácter gubernamental como son: estímulos fiscales, apoyos financieros, asesorías, etc; se basan precisamente en ciertas clasificaciones de las empresas que hacen algunos organismos y dependencias gubernamentales.

#### 1.1 CONCEPTO DE EMPRESAS.

La palabra empresa proviene del latín "IMPRENDE-RE", que significa; iniciar algo, empezar un conjunto

de actividades encaminadas a un fin específico antes determinado. Empresa es usada y definida en leyes mercantiles, económicas, laborales, etc; cuyo principal objetivo al definirla es encuadrarla en ese tipo de actividad. Así, empresa para la actividad comercial es definida como: "el conjunto de cosas y derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes y servicios sistemáticamente y con propósito de lucro"<sup>(1)</sup>. Mientras que para la actividad económica, empresa es: "la unidad económica donde se reúnen y combinan los factores de la producción para efectuar el proceso productivo, con el fin de obtener bienes de todas clases destinados a los consumidores, ya sean éstos las unidades familiares u otras unidades productoras"<sup>(2)</sup>. Y, finalmente la Ley Federal del Trabajo vigente la define en su artículo 16 como: la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

Como se nota, el concepto de empresa varía según el aspecto de que se trate; en realidad es difícil precisar una definición en donde estén reunidas todas las características, funciones, elementos, finalidades, etc. de una empresa. Dada la gran variedad de conceptos acerca de ésta que existen, se ve la necesidad de elaborar una definición que para los fines de la investigación se entienda por empresa. Y ésta se define como: El ente económico, jurídico y social, formado por bienes materiales, humanos y técnicos, cu

(1) Las notas aparecen en la parte final de la investigación.

ya finalidad principal es el logro de un objetivo previamente determinado, trayendo como consecuencia la obtención de un beneficio económico y social fundamentalmente.

## 1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Entre los distintos factores que determinan el tamaño de una empresa, se encuentran: la tecnología<sup>(3)</sup> que utiliza, el monto de capital con que cuenta, el número de trabajadores que emplea, el tipo de mercados a los que concurre y, en ciertos casos la ubicación que presenta.

A esto hay que agregar las diferencias cualitativas que se dan entre las distintas ramas empresariales que caracterizan actividades económicas que deben ser desarrolladas casi forzosamente por entes pequeños y otras en que la naturaleza del proceso productivo del bien deben desarrollarlos empresas medianas y la gran empresa. Así, por ejemplo; no es lo mismo una empresa pequeña de productos químicos, que una empresa de productos alimenticios puesto que, en ambos casos los montos de inversión y ocupación de mano de obra requeridos son muy diferentes; también el grado de integración del proceso productivo, ya sea total o parcial, pueden caracterizar el tamaño de una empresa.

Asímismo la caracterización: pequeña, mediana y

grande, tiene diferentes significados en tiempo y lugar, o sea que no es lo mismo hablar de pequeñas, medianas y grandes empresas en una nación desarrollada, que en una en vías de desarrollo; o en una época como la que vivimos comparada con una ya pasada o por venir.

Consecuentemente, los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las empresas corresponden esencialmente a dos tipos: los de orden cualitativo y los de orden cuantitativo. Los primeros atienden principalmente a la naturaleza de la actividad que se desarrolla en la empresa: al grado de clasificación de la mano de obra que utiliza, al tipo de mercado al que concurre, al grado de dependencia respecto de ciertos insumos, etc. Los de orden cuantitativo, guardan relación con el monto de la inversión que existe en la empresa, el número de operarios que ocupa, la magnitud de su producción o venta, el grado de mecanización que presenta, los activos fijos que tienen, etc.

Cualquiera de éstos criterios resulta válido para realizar una clasificación por tamaños de empresas; el que se utilice uno en particular por encima de los otros, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica no existe un criterio universalmente aceptado, son las condiciones económicas y sociales de ca

da país las que determinan el criterio o criterios -- que se tomen en cuenta para configurar el tamaño de las empresas. Sin embargo, el factor empleo de mano de obra es el que con más frecuencia se utiliza para determinar la magnitud de la empresa.

Así, por ejemplo: "The Small Business Administration" señala a la pequeña empresa de E.U.A. un límite de hasta 250 trabajadores para apoyos crediticios y de más de 250 a 500 trabajadores define a la empresa mediana; siendo la gran empresa la que ocupa más de 500 trabajadores.

En los países en vías de desarrollo, los límites son siempre más modestos, puesto que las condiciones económicas son totalmente distintas. En México, existen diversos organismos que tienen sus clasificaciones de las empresas. Por ejemplo, el programa de apoyo integral para la industria pequeña y mediana (PAI), considera tanto a la pequeña como mediana empresa la que tenga un capital mínimo de \$25 mil y un máximo de \$35 millones.

El fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña (FOGAIN) y el fondo al fomento industrial (FOMIN), clasifican a las empresas de acuerdo a su capital contable y establecen que las empresas pequeñas son aquellas que tienen entre \$50 mil y \$10 -- millones; la mediana de más de \$10 millones hasta --- \$60 millones y la gran empresa es la que tiene un ca-

pital contable superior a los \$60 millones. Sin embargo se debe tener en cuenta que en el futuro y dada la situación económica del país, el criterio puede ser modificado.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene varios criterios. Y es la subsecretaría de ingresos de ésta, la que hace una clasificación por el monto de ingresos, mencionando que quedan catalogadas como empresas pequeñas y medianas, aquellas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio anterior inmediato no sean superiores a \$20 millones pero tampoco inferiores a \$1.5 millones; también dicha secretaría, al otorgar estímulos fiscales considera a la empresa pequeña como aquella cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la Ciudad de México y de esa cantidad en adelante clasifica a la mediana empresa.

Ya mencionando los criterios por los que el gobierno generalmente clasifica a las empresas y en donde se nota claramente que sólo toma en cuenta el capital de las empresas y dada las características de las empresas en México, en donde el capital y el número de trabajadores va ligado fundamentalmente en el desarrollo de una organización, se hace difícil y problemático elaborar una definición de empresa pequeña, mediana y grande, dada la gran variedad de actividades a las que se dedican. Por lo que se considera más

conveniente enumerar las características más significativas y sobresalientes de cada sector de empresas, que dará al lector una visión mucho más amplia para poder aplicarlo a una empresa en particular.

#### 1.2.1. EMPRESA PEQUEÑA.

- La empresa es usualmente dirigida y -- operada por el dueño.
- El capital de la empresa es aportado - por el dueño y un grupo de amigos o fa-  
miliares, la mayoría de las veces.
- El dueño realiza casi todas las funcio-  
nes gerenciales básicas como son: ven-  
tas, compras, producción y finanzas.
- El dueño dedica sólo una mínima parte  
de su tiempo a cuestiones administrati-  
vas.
- Su administración es empírica general-  
mente.
- Existe una identificación plena entre  
el dueño y la compañía, en cuanto a ob-  
jetivos.
- El dueño conoce a todos y cada uno de  
sus trabajadores.
- Su mercado es sumamente reducido, auna-  
do a una débil posición en los merca--  
dos.

- Emplea procesos productivos anticuados por falta de capital y de asesoramiento.
- El dueño tiene preferencias a la fabricación de líneas tradicionales.
- Por lo anterior tiene una resistencia a introducir innovaciones tanto para dirigir como del producto.

#### 1.2.2. EMPRESA MEDIANA.

- El ritmo de crecimiento es acelerado.
- Existe una descentralización de autoridad.
- Hay funciones gerenciales ya establecidas y son desarrolladas por personal capacitado.
- La identidad del dueño con sus trabajadores tiende a perderse, debido al crecimiento.
- La dirección "siente" la necesidad de tener un aparato administrativo, para el buen funcionamiento de la organización.
- Su mercado es regional y escasamente es de exportación.

- La dirección "siente" la necesidad de tener un aparato administrativo, para el buen funcionamiento de la organización.
- Su mercado es regional y escasamente es de exportación.

### 1.2.3. EMPRESA GRANDE.

- Las relaciones humanas se vuelven impersonales por la complejidad misma de la empresa.
- Las funciones directivas son realizadas por personal altamente calificado.
- Las funciones gerenciales son más específicas, debido a que cuentan con todas las gerencias, tales como: mercado tecnia, producción, personal, contralo ría, administración, abastecimiento, finanzas, etc. Así como órganos de con sulta externa.
- Existe una total descentralización de la autoridad.
- El grado de tecnificación es casi total.
- Su mercado es nacional y muchas veces exporta.
- No existe ninguna identificación de la empresa con los dueños. La empresa se vuelve de capitales.

- Se encuentra menos expuesta a variaciones de situaciones socio-económicas.
- Tiene acceso al mercado financiero.
- Cuenta con medios sofisticados para la investigación y fabricación de los productos.
- Efectúan compras en mejores condiciones.
- Recurren a los medios más modernos de comercialización, para vender sus productos.
- Cuentan con productos en el mercado -- que generalmente tienen un porcentaje importante de participación.

Hay ciertas cualidades que no se notan en quien las posee, pero que se hechan invariablemente de menos en --- quien no las tiene.

Enrique José Varona.

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA Y LA DIRECCION<sup>(4)</sup>

Tradicionalmente los factores de la producción han sido tres: "el capital, los recursos naturales y la fuerza de trabajo"<sup>(5)</sup>. Pero a través de la revolución de conocimientos que se ha experimentado y se ha asentado más en la segunda mitad del actual siglo, diversos autores de renombre en las ciencias económicas y administrativas incluyen dos factores más a los ya mencionados, como son: la tecnología y la dirección.

¿Por qué engloban a la dirección como un factor de la producción?. La pregunta formulada se irá contestando conforme se vaya desarrollando el capítulo.

Primeramente conviene definir en términos generales - en qué consiste la función directiva; ésta es: "la - capacidad de persuadir a la gente para trabajar por - una meta que se ambiciona y se desea alcanzar"<sup>(6)</sup>. Pe - ro para persuadir a los subordinados, el directivo - tiene que hacer uso de una serie de herramientas, ex - periencias y conocimientos científicos-técnicos; debe de tener un panorama de cuál es la misión de la empre - sa y cuáles son las estrategias que va a seguir para lograr su objetivo.

En la actualidad la parte directiva juega un pa - pel fundamental en el desenvolvimiento de una empre - sa. Es la parte responsable si la empresa fracasa o - tiene éxito. Es por eso que en un país como México, - en donde todavía se aplican en muchos de los casos - técnicas administrativas ya caducas, o se manejan los organismos sociales en forma empírica, la labor del - directivo se traduce en una suboptimización de los - recursos.

Una buena dirección trae consigo primeramente - prosperidad para todos los miembros de ésta, y para - la comunidad a la que atiende, que se beneficia en me - jores productos o servicios, precios justos, etc; y - como segundo punto, un beneficio al sector donde se - desarrolla y al país.

Se ha llegado a mencionar que dada la gran rique - za con que cuenta la nación, tanto de sus recursos na

turales como humanos, estos son desperdiciados o no aprovechados como deberían de ser. Se ha llegado a decir que México es un país SUBADMINISTRADO.

## 2.1. OBJETIVO DE LA DIRECCION DE EMPRESAS.

El directivo nunca debe de olvidar que él como representante de la empresa ante la sociedad, tiene ésta ante todo una función social que desempeñar y quienes olvidan este aspecto, sentencian a la organización al fracaso.

El objetivo fundamental por el cual está sostenido el sistema económico, es la obtención de utilidades, sin la aparición de éstas, el inversionista no expone su patrimonio, lo que trae como consecuencia que desaparezcan empresas, es por eso que la dirección debe de asegurar un beneficio rentable a los accionistas, por lo que para cumplir plenamente con esta meta, la dirección se vale de los siguientes medios para conseguirlos:

2.1.1. Hacer uso eficaz del capital: En países subdesarrollados, las fuentes de financiamiento son escasas y de altos réditos, de ahí que el directivo sepa tener una adecuada administración de los recursos financieros.

2.1.2. Crear condiciones de trabajo adecuadas: Es indudable que el recurso humano es y ha sido el

elemento más importante de cualquier organización y es función del directivo crear un ambiente propicio para su desarrollo.

2.1.3. Establecer relaciones cordiales con los clientes y proveedores: Es sabido que una negociación se mantiene de las ventas de sus servicios o productos; tener excelentes relaciones con los clientes tanto reales como potenciales le "asegura" de hecho una posible venta y que la repita, la dirección tratará con los medios con que dispone que el cliente le sea leal.

En cuanto a los proveedores, las buenas relaciones le trae beneficios en cuanto a precios especiales, tener más crédito, abastecimiento oportuno, etc. Ambas relaciones, tanto con clientes como con proveedores tienen una repercusión, ya que en la medida en que se conserven y se aprovechen, dependerá en cierto grado la prosperidad de la empresa.

2.1.4. Establecimiento de adecuados canales de comunicación con los accionistas: la parte directiva es el único enlace entre la empresa y el inversionista y, dependerá de una forma importante la comunicación que exista entre el consejo de administración y la dirección de la empresa, ya que los accionistas son en último de los casos los que aportan y exponen su capital. La función del directivo hacia el accionista, es hacerles ver que ellos también forman parte

de la compañía, así como interesarlos sobre el funcionamiento de ésta todo el tiempo; quitarles esa mala costumbre de que sólo se aparecen en las asambleas ordinarias y extraordinarias para saber que beneficio se obtuvo en ese año.

El crecimiento y el nacimiento de empresas a gran escala, ha añadido un nuevo motivo de urgencia en la necesidad de lograr una dirección bien capacitada. Las grandes compañías están constantemente en busca de talentos directivos; en cambio la mediana y pequeña empresa tienen que desarrollarlos, dadas sus limitaciones con que operan.

## 2.2. CARACTERISTICAS DE UN DIRECTOR DE EMPRESAS.

Como se vio en el punto anterior, el éxito de un negocio depende en mucho de la capacidad directiva. Cuántas empresas desaparecen por el desconocimiento del directivo de una buena administración, o una falta de comprensión de métodos y procedimientos que son necesarios para el sostenimiento de la organización.

Sin pecar de tratar de crear un superdirectivo o un directivo ideal, a continuación se mencionan las cualidades personales, así como las acciones del buen director, que consideramos deba por lo menos reunir.

### 2.2.1. Cualidades Personales.

- Energía y vitalidad: es de suma impor--

tancia que el directivo goce de una buena salud, ya que éste no tiene horario y muchas veces el trabajo intelectual que --- desarrolla es agotador. En el caso de un directivo de una pequeña empresa, muchas veces trabaja hasta 16 horas, teniendo un promedio de 12 horas diarias.

- Disposición a aceptar responsabilidades: el directivo es un experto en la solución de problemas y debido al puesto que ocupa, sus responsabilidades son mayores y de hecho debe tener en cuenta que siempre su labor es de suma trascendencia en el desarrollo de la organización.
- Espíritu innovador: el directivo debe -- siempre ser un innovador en la empresa, - ya sea implementando un nuevo proceso pro ductivo o implantando un nuevo sistema de información en los canales de comunica-- ción. Siempre debe estar a la vanguardia en cuanto a todo tipo de conocimiento que pueden servir a la empresa y mantenerse - actualizado en el ámbito profesional, lo- grando con ello una superación personal.
- Preocupación por las personas: Es la cua- lidad más importante y a la que muchos -- directivos la olvidan por estar analizan-

do los papeles que pasan por su escritorio. Crear en las nuevas generaciones de directivos, la sensibilidad para preocuparse de los problemas de los demás, es la tarea que se les tiene que asignar a centros de educación superior, debido a que, esa despersonalización que está sufriendo la sociedad y que se traduce en las relaciones laborales, lleva consigo la pérdida paulatina de los sentimientos nobles de los individuos.

- Diplomacia: El directivo siempre debe de guardar respeto hacia las personas y debe saber adaptarse a las condiciones de cada situación.

El directivo tiene que ser versátil en el manejo de situaciones que se le presentan, debe ser un mediador y manejar situaciones difíciles y embarazosas, pero siempre debe tratarlas con astucia, habilidad y cortesía.

2.2.2. Actuación del buen dirigente: El buen dirigente debe dominar toda la técnica de su trabajo, debe ser un excelente coordinador y para ocupar ese importantísimo cargo debió haber escalado los peldaños anteriores, ya que es ahí, donde el posible directivo muestra realmente su capacidad intelectual, emo-

cional, su madurez, etc; como para asumir un puesto de alta dirección.

Realmente todos los atributos y virtudes del directivo se le tienen que ir desarrollando poco a poco a través de los años. Una persona no puede cambiar su modo de pensar y actuar de la noche a la mañana; según como conciba la administración así la aplicará y solamente a base de estudio y práctica podrá ir manifestando un cambio paulatino.

El buen dirigente debe conceptuar a la empresa como parte de un macrosistema y saber que éste influye de manera determinante a la empresa (sistema), y ésta a su vez influye a aquél. No se llamaría dirigente a esa persona que no cumpla con los puntos expuestos, así ocupe cargos de alta dirección.

### 2.3. ESTILOS DE DIRECCION

Un estilo de dirección es definido: como la actitud que adopta un directivo ante las diversas labores que le aguardan. Dicho estilo viene determinado tanto por la idea y conocimiento que éste se forma de la gestión directiva<sup>(7)</sup> de la empresa, como por la forma en que trata a sus colaboradores. Actualmente el estilo de dirección es considerado como un factor determinante sobre el rendimiento de los trabajadores.

Para asumir un estilo de gestión, el directivo -

debe de tomar en cuenta ciertos aspectos importantes que influyen para determinar que estilo de dirección debe llevarse. Entre estos aspectos están: la cultura, la tecnología, la religión, los trabajadores y la comunidad en que nos encontramos, puede ser determinante para el dirigente la idiosincracia de ésta, para determinar su estilo.

Muchos autores de libros de las ciencias administrativas mencionan cuatro estilos básicos de dirección, que son: el autócrata consumado, el autócrata paternalista, el indiferente y el demócrata.

El autóccata consumado: es aquel que utiliza la autoridad sobre la base de que su puesto le otorga, mas no de los conocimientos, ni de su personalidad. La mayoría de las veces delega responsabilidades pero conserva la autoridad.

El autócrata paternalista: trata a sus empleados como si fueran sus hijos, pero realmente lo único que hace es manipular a la gente para el logro de los objetivos, debido a que no toma en cuenta las necesidades de sus subordinados por considerarlos enanos de razón, él toma todas las decisiones sin consulta alguna. Este directivo no delega autoridad ni responsabilidad.

El indiferente: es el tipo de "dirigente" que no toma responsabilidad alguna y no tiene interés ni por

los objetivos de la empresa, ni por los intereses de los trabajadores, no delega autoridad ni responsabilidad, pero tampoco la retiene.

El demócrata: es el que dirige al grupo en base a la autoridad que se deriva de su persona y de sus conocimientos, toma en cuenta las necesidades de los subordinados como los objetivos de la organización y delega autoridad y responsabilidad, pero retiene la autoridad y responsabilidad que le corresponden.

Conviene hacer una dilucidación, estos estilos de gestión no son excluyentes de los dirigentes, ya que éstos pueden aplicarlos cuando así convenga a la organización, pero debe hacerse de una forma muy profesional, debido a que de no hacerlo sería contraproducente para la compañía.

Muchos directivos al inicio de su carrera, empiezan aplicando determinado tipo de dirección, pero lo van moldeando o cambiando de acuerdo a la experiencia que van adquiriendo.

El no tomar una decisión pronta,  
calificará al individuo como --  
inepto para un puesto de respon-  
sabilidad.

H. W. Andrews.

## CAPITULO 3

### LA TOMA DE DECISIONES Y LA DIRECCION

"Hace pocas semanas, en una reunión de trabajo -  
tuve oportunidad de escuchar al término de una confe-  
rencia presentada por un funcionario extranjero, lo -  
que pretendió ser un cumplido para los administrado-  
res mexicanos, dijo el conferencista entre otras co-  
sas que el administrador mexicano tenía un tiempo rá-  
pido de respuesta a los problemas que se le presenta-  
ban; que improvisaba excelentes soluciones a los con-  
flictos a los que hacia frente y que intuía o tenía  
acertadas corazonadas sobre decisiones que debería to-  
mar.

La presentación del orador fue muy aplaudida y la lisonja con la que concluyó su disertación fue --- agradecida. No obstante, si nos detenemos a meditar en las supuestas cualidades atribuídas al administrador nacional, veremos que más que un cumplido estamos ante una sutil crítica de nuestros administradores.

Así como el administrador mexicano no debe ser un teorizante de gabinete que quiera resolver los problemas que tiene en sus manos, bajo esquemas científicos y cartabones ajenos a nuestra realidad, tampoco puede pretender que es posible improvisar excelentes soluciones a la sombra de su intuición, ya que no podemos aceptar que el empirismo y la improvisación, sean las credenciales y el equipaje con que va provisto un administrador.

Las soluciones improvisadas son impresionantes pero onerosas y con frecuencia ineficaces. En un país como México en el que la escasez de los recursos representa, cada vez más, un elevado costo para la sociedad, es prohibitivo darnos el lujo de no acrecentar, al máximo de nuestras habilidades el acervo --- cognoscitivo de disciplinas administrativas que conduzcan a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que nos han confiados" (8)

Una decisión se define como: la conclusión de un proceso de análisis por parte del director. Antes que el directivo tome una decisión debe de efectuar un --

análisis racional de la situación de interés.

### 3.1. CARACTERISTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES.

Entre las características que presenta la toma de decisiones está la racionalidad, que significa que quien toma decisiones desea elegir los medios más adecuados para lograr sus fines; pero a su vez la racionalidad presenta ciertas condiciones que a continuación se mencionan:

- Tratar de alcanzar alguna meta que no pueda alcanzarse sin una acción objetiva.

- Tener una clara comprensión de los caminos por los cuales pueda alcanzarse la meta, bajo las circunstancias y limitaciones existentes.

- Tener una habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada.

- Desear lo óptimo a través de una selección de aquella alternativa que permita alcanzar la meta de la mejor forma.

Un inconveniente de la racionalidad, es que sólo puede ser completa si es aplicado dentro de un sistema cerrado; pero esto es imposible, ya que ningún organismo social trabaja con este tipo de sistemas, por las interrelaciones existentes con el universo; por lo que al aplicar la racionalidad en un sistema abierto la aplicación se complica, ya que éste le afectan

factores difíciles de controlar, predecir o siquiera conocer, por lo tanto la probabilidad aquí, juega un papel importante.

Otra característica que presenta la toma de decisiones, radica en la versatilidad de la técnica empleada para adaptarse a cualquier problema. La tercera característica; son los factores que afectan el logro de los objetivos ya específicos y que se encuentran fuera del control del directivo, como podrían ser las variables macroeconómicas del país y del exterior.

### 3.2. FASES DEL PROCESO DECISIONAL.

Existen una gran variedad de métodos para tomar decisiones, pero no son más que el producto de la mezcla de criterios ya conocidos, es por eso que cualquier proceso racional de toma de decisiones debe incluir las siguientes fases.

Primera fase: Diagnóstico del problema; consiste en analizar el problema en base a un proceso lógico que canalice un cierto conjunto de información pertinente, donde se estudien todas las interrelaciones entre las variables de interés, se emitan juicios preliminares acerca de los efectos posibles de las relaciones identificadas y se decida que información adicional se requiere para facilitar el proceso de toma de decisión.

Segunda fase: Hallar las alternativas; este punto significa la búsqueda de los cursos de acción susceptibles de resolver el problema ya identificado. Esta búsqueda está estrechamente relacionada con la creatividad, la mejor forma de lograrlo es proporcionarle condiciones conducentes al pensamiento creativo.

Para que las alternativas tengan su razón de ser, es necesario que se chequen todas las posibles consecuencias que puede acarrear tomar determinada decisión.

Tercera fase: Analizar las alternativas de los posibles cursos de acción; implica que éstas se comparen en función de los objetivos deseados, la manera más adecuada de valorar los resultados es atribuirles un valor monetario, ya que este nos dará una objetividad la mayoría de las veces.

Cuarta fase: Seleccionar la alternativa más conveniente; en esta fase el director escogerá la alternativa que brinde mayores posibilidades de obtener resultados que ayuden a cumplir con los objetivos satisfactoriamente, para eso es importante señalar el factor tiempo, ya que es necesario implantar la decisión con la alternativa seleccionada en el tiempo donde realmente brinde sus oportunidades de éxito.

### 3.3. NATURALEZA DEL PROCESO DECISIONAL.

Una decisión nace desde el momento en que una persona quiere lograr algo, es decir alcanzar una situación distinta a la de su estado original, desarrolla una cierta manera de actuar porque considera que esa es la forma más adecuada para conseguir lo que quiere.

El desarrollar una manera de actuar, la persona le está dando origen a un proceso, adaptando a éste la información que obtiene, su objetivo y los recursos con que cuenta para poder actuar.

Algunos autores señalan que la toma de decisiones tiene su origen en tres corrientes que son: la teoría de las preferencias y de la utilidad, la teoría de la probabilidad y la teoría de la inferencia estadística.

En cuanto a la teoría de las preferencias; porque consideran que una persona prefiere la alternativa que le brinde la oportunidad de obtener una utilidad mayor, para cumplir con su objetivo satisfactoriamente.

De la teoría de la probabilidad; porque en algunas ocasiones se le asignan probabilidades a las alternativas cuando existe el factor incertidumbre de una toma de decisiones.

De la teoría de la inferencia estadística, porque en algunas circunstancias se toma como base acontecimientos pasados para la toma de decisiones y por la aplicación de métodos estadísticos.

### 3.4. TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE<sup>(9)</sup>

Esta condición de incertidumbre se crea cuando se desconocen parcialmente todos los posibles estados de la naturaleza con exactitud; y se dispone de insuficiente información objetiva sobre sus posibilidades de aparición, no obstante que bajo las condiciones de incertidumbre, el directivo asigna probabilidades a los estados de la naturaleza para poder llegar a una decisión, dando lugar a un resultado eminentemente probabilístico.

A continuación se mencionan diferentes criterios para tomar una decisión bajo dichas condiciones.

- Criterio de decisión de Hurwies: este criterio se basa en la idea de que se obtiene alguna oportunidad favorable o afortunada, supone que los estados de la naturaleza se presentan en condiciones favorables, entonces quien toma decisiones debe escoger aquel estado que presente mayores probabilidades de éxito. Sugiere, que quien toma decisiones no debe estar completamente optimista en todos los casos, para esto se debe estar completamente enterado de todo lo que le sucede a su alrededor, para que en un momento dado --

considere las alternativas que tienen menores probabilidades de éxito.

- Criterio de decisión de Wald: este criterio sugiere que quien toma decisiones siempre debe estar en una actitud pesimista, suponiendo que prevalecerá el peor estado de la naturaleza. Al utilizar este criterio, se debe encontrar para cada acción la peor consecuencia posible o sea el resultado mínimo, al tomar la decisión, se escogerá el máximo que en este criterio es el mínimo.

- Criterio de decisión de Laplace: este criterio supone que todos los diversos estados de la naturaleza tienen la misma probabilidad de ocurrencia, esta situación se presenta cuando no se dispone de información sobre la probabilidad de que se produzca cada estado de la naturaleza y cuando no hay razón para creer que alguno de éstos tenga mayores o menores probabilidades de presentarse por lo que la decisión es un evento aleatorio.

### 3.5. LA INVESTIGACION DE OPERACIONES COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

En realidad no se puede determinar la fecha en que hace su aparición la investigación de operaciones (IO), aunque se encuentran trabajos de fines de la segunda década de este siglo, en donde ya se aplican ciertos modelos matemáticos ya avanzados en la solu-

ción de problemas. Pero no es sino hasta después de la segunda guerra mundial en que la 10 se aplica de una forma sistemática en los negocios. Actualmente muchas de las compañías más grandes del mundo está empleando la 10 y la teoría de sistemas para rejuvenecer sus aparatos administrativos. En México no obstante la 10 es todavía un instrumento ignorado por gran parte de empresarios y directores nacionales y muchas veces sucede esto, porque desconocen realmente qué es y cómo se beneficiarían por medio de la 10. Una de las definiciones más completas de 10 es la siguiente: "la 10 utiliza el enfoque planeado (método científico) y un grupo interdisciplinario a fin de representar las complicadas relaciones funcionales como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones, y descubrir nuevos problemas para su análisis cuantitativo"<sup>(10)</sup>.

Es indispensable con respecto al uso de los resultados de los métodos de 10. En algunos casos las respuestas dadas por los modelos matemáticos pueden necesitar modificaciones para reflejar las futuras condiciones del negocio. En otros casos el resultado es una guía que debe seguir el administrador sin necesidad de hacer cambios. En algunas situaciones la técnica de la 10 proporciona una gama de soluciones factibles entre las que puede escoger la dirección. Todavía en otras situaciones los modelos matemáticos dan

respuestas óptimas, suponiendo que no se hayan presentado condiciones extraordinarias. Pero la 10 incluye algo más que el simple desarrollo de modelos para --- ciertos problemas específicos. Su contribución más importante es la aplicación de su resultado para la toma de decisiones a cualquier nivel.

Los pasos que encierran la aplicación de la 10 - como instrumento de la toma de decisiones son los siguientes:

1.- Formulación del problema; se hace con el propósito de determinar el curso de acción óptimo entre varias alternativas, definiendo claramente las medidas de efectividad, como las metas.

2.- Construcción de un modelo matemático; se hace con la finalidad de determinar la medida efectividad, las variables controlables y las no controlables.

3.- Limitar las variables del modelo matemático; hacer de las relaciones una forma matemática lo menos complicada posible.

4.- Prueba del modelo; la finalidad de esta etapa es la comparación de los resultados del modelo con la realidad.

5.- Proveer de control al modelo y la solución; hacer las correcciones necesarias para adaptarlo a la situación actual.

6.- Llevar a efecto la solución con las salvedades antes mencionadas.

Las limitaciones de la 10 con las que se enfrenta en México son las siguientes:

1.- En muchos casos se utilizan matemáticas muy avanzadas que la mayoría de los empresarios y directores desconocen todavía.

2.- Al aplicarla en la solución de problemas, se encuentran que existen variables no cuantificables.

3.- Falta de conocimiento suficiente de las técnicas matemáticas por parte del director, lo que se traduce en una falta de capacitación adecuada.

4.- Al utilizar modelos matemáticos eminentemente objetivos, la 10 deja de tomar aspectos humanos -- que entran dentro del campo de la subjetividad.

5.- Existe poco personal capacitado en la 10 que puede en un momento dado asesorar a los directivos.

"La experiencia del administrador, las futuras condiciones del negocio y el resultado de un modelo matemático forman la mejor combinación para la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa"<sup>(11)</sup>.

### 3.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Al aplicar un proceso en la toma de decisiones -

se está tratando de resolver un problema de manera -- sistemática, es por eso que el proceso nos puede ser útil cuando:

- 1.- Se conoce el problema a fondo.
- 2.- Cuando se sabe cuales son los factores internos y externos que lo afectan y,
- 3.- Cuando se puede cuantificar esos factores y podemos identificarlos fácilmente.

Presenta limitaciones cuando:

- 1.- No se conoce suficientemente los cursos de acción para poder elegir el mejor.
- 2.- Cuando no se conocen las posibles consecuencias que traerá consigo tomar determinada decisión.
- 3.- Cuando la situación económica de un país es incierta.

Véase primero si el diseño es  
sabio y justo;  
Asegurado eso, empréndase con  
resolución.

Shakespeare.

## CAPITULO 4

### ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.

El proceso de desarrollo económico-social, que ha alcanzado el país se enfrenta con numerosos obstáculos entre los cuales se citan: Falta de conocimientos por parte de los empresarios, sobre la formulación de proyectos congruentes con la realidad nacional; tanto desde el punto de vista privado como de interés social. La natural impaciencia por emprender proyectos, ha conducido a la realización de algunos que no han contribuído al desarrollo y, de otros que en ocasiones lo han obstaculizado. En efecto, no cualquier proyecto constituye por sí mismo un aporte positivo.

Actualmente existe en nuestro país la necesidad de estudios bien concebidos y debidamente formulados que puedan ser promocionados hasta sus etapas de financiamiento e implementación física. Conjuntamente a ésta insuficiencia se presentan factores tales como - disponibilidad de técnicas adecuadas; de dirección -- competente; de personal suficientemente calificado, - etc; que de no irlos desarrollando, México se irá estancando en su desarrollo.

#### 4.1. CONCEPTO DE CONSULTORIA.

Como se ha recalcado anteriormente el crecimiento económico de los países latinoamericanos y de México en particular, confrontan complejos problemas que requieren la participación de una gran variedad de expertos profesionales y técnicos especializados. Dentro de éste proceso, la consultoría es mencionada como uno de los factores que contribuye en la transferencia de tecnología; pero, es pertinente que antes - de seguir profundizando en el tema sea conveniente de finir qué es el servicio de consultoría.

Primeramente se tiene el concepto del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, que la define como: "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 asisten-

cia en la aplicación de dichas recomendaciones"(12)

El Fondo de Estudios y Proyectos (FONEP), dependiente de Nacional Financiera, S.A., define a la consultoría: "como el producto de una actividad intelectual, que consiste en el empleo de experiencias, así como de metodologías diversas para organizar información obtenida de varias fuentes, de forma que sea -- útil para guiar decisiones"(13)

Asímismo algunos consultores en diversos foros -- han definido a la consultoría como: el conjunto de -- servicios profesionales apoyados en la experiencia y organización de conocimientos tecnológicos en un universo de actividades relacionadas con la planeación, evaluación, control y optimización de recursos en beneficio de la sociedad. Y, serie de servicios técnicos especializados que se brindan a un tercero para -- evaluar, justificar, modificar o adecuar ideas de inversión que se presentan o que se tienen en ejecución.

Para fines de la presente investigación, se va a definir el servicio de consultoría como la actividad profesional que se caracteriza por la disponibilidad de aptitudes y conocimientos teóricos y prácticos especializados en diversos campos, para su aplicación -- en la solución de problemas específicos, de manera objetiva y altamente calificada, para racionalizar y hacer más eficiente el uso de los factores productivos.

Las definiciones mencionadas no difieren mucho entre sí, lo que indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas.

Ciertos rasgos particularmente de la consultoría deben subrayarse desde ahora.

En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente, se caracteriza por la imparcialidad del consultor que es un rasgo fundamental de su papel.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona práctica al personal que la ejerce y que es puesta al servicio de quien le solicite sus servicios profesionales.

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas, sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y la búsqueda de solu

ciones originales pero factibles.

#### 4.2. ORIGEN DE LA CONSULTORIA.

La consultoría de empresas tiene su origen en -- las economías de libre mercado, la historia del desarrollo de las firmas consultoras mexicanas ha sido -- aparejado al crecimiento socio-económico del país.

El surgimiento de la consultoría en México, es -- en la década de los 50's; que es el mismo período don -- de el país empieza a experimentar un desarrollo más -- acelerado en el sector industrial fundamentalmente. -- Las condiciones económicas prevalecientes en esa época, hacía imperante la elaboración de mejores proyectos que permitieran por un lado: la maximización de los recursos locales y por otro lado, el aprovecha--- miento de las mayores disponibilidades de financia--- miento externo, como resultado de la creación del Ban--- co Internacional de Reconstrucción y Fomento ( Banco Mundial) y posteriormente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Como respuesta a estas necesidades, se formaron diversos grupos de estudio que se organizaron como consultores, los que desde un principio -- han colaborado con la iniciativa privada en lo refe--- rente a proyectos industriales y con el sector públi--- co coadyuvando a los programas nacionales de desarrollo; aunque, cabe aclarar que muchas veces las deci--- siones gubernamentales que se toman, son de tipo polí---

tico, lo que trae como consecuencia un enorme gasto - superfluo durante años que se traduce en pérdidas por miles de millones de pesos.

La creciente industrialización que ha experimentado a partir de la fecha mencionada, ha traído consigo que el consultor se especialice y se amplie el campo de sus servicios. En la actualidad existen diver--sos tipos de firmas consultoras, entre las que destacan:

1.- La firma internacional; cuyas operaciones -- han cruzado las fronteras y dan servicio a empresas - de ese mismo tipo generalmente.

2.- La firma de consorcio; que trabaja para las empresas que le dieron origen.

3.- La firma independiente; que concentra a va--rios profesionales de diversas especialidades que se identifican con objetivos comunes.

4.- La firma especializada; que agrupa profesio--nales de la misma especialidad y por tanto reduce sus posibilidades de penetración en el mercado.

5.- El consultor independiente; cuya proyección es limitada, pero puede competir ventajosamente y re--quiere de pocos proyectos para subsistir.

#### 4.3. DESARROLLO DE LA CONSULTORIA.

El desarrollo de los servicios de consultoría se ha visto condicionado por una serie de factores adversos: por una parte, porque la demanda es sumamente --

irregular debido a las fluctuaciones periódicas en la inversión y, porque la estrechez del mercado interno ha propiciado que los servicios de consultoría tiendan a la diversificación no atendiendo puntos claves como podría ser la ingeniería, lo que dificulta el desarrollo de una tecnología propia.

En aproximadamente 30 años de vida de las empresas consultoras mexicanas, se han observado cuatro etapas definidas:

En la primera, llamada de observación, se dieron los primeros pasos y se enfrentaron serios problemas. Estos eran por un lado la desconfianza del empresario a la calidad de los servicios de los consultores nacionales y, por el otro, el hecho de que los conocimientos se encontraban en manos extranjeras cautas y celosas que impedían su difusión.

En la segunda etapa, se adquieren mayores experiencia y un mayor respaldo económico, permitiendo esto que la consultoría local pudiera asociarse con firmas extranjeras. Este proceso fue de gran valor, ya que las firmas nacionales empezaron a adquirir una fisonomía con características propias y lograron propiciar un cambio en la posición de las firmas extranjeras y abandonar éstas su actitud de dominio tecnológico absoluto.

En la tercera etapa, se caracteriza por el establecimiento de firmas consultoras firmemente instala-

das donde se logra avanzar en la calidad y la confianza por los estudios principalmente de ingeniería realizados en el país, así como en los servicios en cuestiones administrativas, jurídicas, contables y de estudios económicos de buena calidad.

La cuarta etapa de la consultoría nacional, se caracteriza por la consolidación de lo adquirido y el desenvolvimiento tranquilo dentro de su medio, por la confianza que ha obtenido. Otra característica en esta etapa, es la incipiente exportación de los servicios a países del área latinoamericana y del Caribe.

La consultoría mexicana, poco a poco fue ocupando su lugar en el desenvolvimiento nacional y se puede afirmar, que a excepción de campos altamente sofisticados de la más moderna tecnología, la consultoría local está preparada para satisfacer los requerimientos que se necesitan para un desarrollo integral.

La realidad mexicana es que no se han logrado -- avances respecto a la asimilación y adaptación de tecnología y en la participación de empresas consultoras en los proyectos de plantas industriales; por lo que la situación de dependencia hacia el exterior es casi total. Y, esto se debe a la idiosincrasia del empresario mexicano que no quiere disponer de ciertos recursos para dedicarlos a la investigación, sino que toma el camino más fácil que es la compra del conocimiento tecnológico sin importar el grave daño que le hace al

país.

#### 4.4. MARCO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.

Los servicios de consultoría involucran desde la creación de conocimientos, hasta la organización de éstos para llevar a cabo un proyecto de inversión, incluyendo el diseño, cálculo y supervisión de la construcción de instalaciones productivas. La consultoría utiliza el conocimiento tecnológico, tanto para optimizar y mantener las ya existentes en niveles adecuados de funcionamiento, así su actividad económica fundamental es la de prestar servicios a la producción, transformando conocimientos utilizables en utilizados.

Estos estudios tienen un papel clave en el proceso de formación de capital, y en la asignación, negociación, compra y adaptación de tecnología extranjera, así como para la desagregación de paquetes tecnológicos y el empleo de insumos nacionales; tanto físicos como intelectuales para la ejecución de un proyecto; en el caso de fuentes internas de tecnología, son un vínculo importante entre los productores de ésta y sus utilizadores. Y aún más en múltiples ocasiones -- las actividades de consultoría son en sí mismas productoras de tecnología propia.

En México, no existen disposiciones que regulen

especialmente la actividad de las firmas de consultoría. Por otra parte, no hay requisitos especiales para diversos tipos de consultoría; desde la formulación de proyectos, estudios de mercado, dirección técnica y asesoramiento financiero, hasta la ingeniería básica y de detalle.

Para los contratos con la Federación, la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas asigna a la Secretaría de Programación y Presupuesto vigilar la contratación y ejecución de las obras y la celebración de los concursos para adjudicar los contratos que lleven a cabo las dependencias del sector público. Esta Secretaría, exige el registro en el padrón de contratista del gobierno federal que en general es la de la construcción dado que no existe cámara de firmas consultoras.

Los servicios de consultoría se ejercen por consultores independientes, firmas consultoras, institutos de investigación, universidades, organismos oficiales, asociaciones privadas y organizaciones internacionales, que se constituyen generalmente como sociedades anónimas, civiles y asociaciones profesionales.

También se dan casos de vendedores de equipo y materiales y empresas constructoras que proporcionan estos servicios, pero los códigos internacionales de ética, sobre todo el BID y el Banco Mundial prohíben

esta dualidad que puede causar problemas, en cuanto a formar ciclos viciosos.

La consultoría es sustancialmente multidisciplinaria e incluye disciplinas tan diversas como: la economía, la sociología, la psicología social, la ecología, la geología, la biología, la administración, la contabilidad, la educación, el derecho, la ingeniería en todas sus ramas, etc.

Todo este conocimiento integrado o especializado se convierte en diferentes tipos de consultoría que pueden ir desde la investigación y desarrollo tecnológico, la venta de patente, los estudios básicos, sociológicos, económicos y de planeación; los proyectos de obras y procesos; la ingeniería básica y de detalle; la selección y adaptación de tecnología y equipos, hasta la supervisión de obras e instalaciones; el control de calidad; los estudios contables y administrativos; las diversas aplicaciones de la investigación de operaciones y de la ingeniería de sistemas; los estudios de operación, mantenimiento, transporte, distribución y comercialización y la propia capacitación de personal.

Las firmas de consultoría impulsan la formación de sus recursos humanos altamente calificados y al mismo tiempo están elevando la calificación tecnológica del país, pero además están promoviendo simultáneamente

mente el desarrollo tecnológico propio y no sólo sucede esto con la consultoría que implica investigación, sino en proyecto donde incide la actualización profesional, buscando nuevas fórmulas para elaborar no solamente el nuevo proyecto sino la unidad productiva que éste implica.

Hoy en día la tecnología es una mercancía que se vende cara en los mercados internacionales y muchas veces la transferencia implica dependencia en los conocimientos pero sobre todo en los equipos y en su operación y mantenimiento.

Las firmas consultoras al formular y evaluar los proyectos a su cargo tienen dos grandes responsabilidades: primeramente, el conocer las posibilidades de solución a nivel internacional, y como segundo punto, el seleccionar la importación necesaria de tecnología considerando sus posibilidades de adaptación a nuestra realidad, minimizando la dependencia que ésta implique.

La contratación total de servicios de consultoría extranjera, la compra de novedades tecnológicas, etc; son decisiones que deben tomarse, considerando la consultoría nacional previendo la dependencia económica, tecnológica e incluso cultural que significa tal decisión.

La supervisión de procesos diseñados en el exterior sin posibilidades de participar en su desarrollo

y la imposibilidad de hacer la investigación que se hace fuera del país; son serios obstáculos al fortalecimiento de la tecnología nacional y por ende de la ingeniería propia y de las firmas de consultoría nacionales.

La transferencia de tecnología se racionalizará si se conocieran los recursos humanos calificados de que se dispone; si se contará con un registro único de consultores y se organizara un centro de información sobre los proyectos que se realizan. Se necesita conocer la capacidad nacional de hacer, para después decidir qué se importa, en qué condiciones y cómo se adapta.

Un porcentaje importante del personal profesional y semiprofesional, toma cursos de actualización en México y en el extranjero, además del entrenamiento que les proporciona su colaboración en los proyectos que se contratan, los cuales son dirigidos por los especialistas con los que se cuentan.

También son frecuentes las becas para hacer estudios de posgrado y la estancia de centros de trabajo de los que se adquieren importantes experiencias.

Una actividad común en el consultor es la colaboración que realiza con las instituciones de educación superior en la docencia y en la investigación. Algunos escriben libros de texto y de consulta y otros tantos participan en conferencias, seminarios y con-

gresos.

Para cualquier empresa es indispensable la conti-nuidad del trabajo y las firmas de consultoría no son la excepción a pesar de la promoción anticipada y de las propuestas presentadas con toda oportunidad. Dadas las nóminas de las firmas de consultoría, la con-tinuidad del trabajo puede significar problemas se----rios que repercuten en la buena marcha de las empre----sas y que inciden sobre los costos indirectos cuyo -----monto no siempre se autoriza en los precios; y si a -----esto le aumentamos que los pagos por concepto de hono----rios no son oportunos, la situación de la organiza----ción se torna delicada.

Tampoco se entiende el pago del llamado "know -----how" (saber hacer las cosas), salvo que lo cobren em----presas extranjeras, sobre todo si se trata de un cono----cimiento o experiencias incluídas en la factibilidad o la ingeniería de detalle del proyecto.

No sólo en el caso de la legislación anteriormen----te mencionada, sino en el común del medio, se confun----de la construcción con la consultoría o con la inge----niería. Y esto no sería de tomarse en cuenta si no -----fuera realmente necesario distinguir entre una empre----sa que se dedica exclusivamente a la consultoría y -----otra que además ofrece otros servicios.

Es indispensable que se difunda la acción e im--

portancia de los servicios de consultoría para que se entienda mejor sus beneficios, sobre todo en el sector privado, y en los estados y municipios de la República.

Es un hecho que al igual que la mayoría de las actividades económicas del país; la consultoría está concentrada en el Distrito Federal y en algunas otras grandes metrópolis.

Si se le da a un hombre un  
pescado, le habrá proporcio-  
nado una sola comida; pero  
si se le enseña a pescar co-  
merá toda su vida.

proverbio chino.

## CAPITULO 5

### IMPORTANCIA DE LOS CONSULTORES

En países en desarrollo como el nuestro, la intervención del Estado es una necesidad inevitable, no sólo porque las fuerzas del mercado son insuficientes para controlar y corregir los desequilibrios que pretenden combatir, sino porque con frecuencia los agudizan a crear otros nuevos. Ante este hecho el Estado ha dado lugar a importantes inversiones y cambios en la organización económica hacia el logro de objetivos nacionales; corresponde primordialmente a la administración pública federal otorgar la colaboración, estímulo y ayuda más eficaz y necesarias en todos los sentidos a los consultores dentro de la coyuntura actual.

Que quede claro, los consultores no quieren de ninguna manera que se cree el vicio que ha propiciado el gobierno, al dar siempre una serie de estímulos fiscales y preferencias sobre ciertas actividades económicas, en donde al empresario se le ha acostumbrado a recibir subsidios, "protección", etc; como condición principal para que éste invierta en dichas actividades o en determinadas regiones del país. Los consultores lo que quieren es que se les reconozcan sus servicios, se le den facilidades para su desarrollo y que el Estado los apoye impulsando dicha actividad.

Conviene ahora, definir qué es un consultor; y por éste se entiende "a la persona u organización empleada por una empresa-cliente, en virtud de los conocimientos y experiencia especializada que aquella persona u organización posee, para que actúe como asesor, o para que asuma responsabilidades relacionadas con programas de acción en el campo de su especialidad"<sup>(14)</sup>.

#### 5.1. RAZONES PARA RECURRIR A LOS CONSULTORES.

La clase de servicios especializados necesarios y la medida en que se pueden utilizar eficazmente determinados servicios, varía según las circunstancias que se den en el lugar en que el cliente esté radicado; también varía en gran medida la posibilidad de obtener asesores, el costo de sus servicios y muchos --

otros detalles de la relación de consulta. Pero el -- concepto básico de llevar a una empresa-cliente, personas ajenas a la misma para prestar servicios de investigación y asesoramiento sobre bases temporales y contractuales, tiene en sí mismo muchas ventajas que influyen directamente en el buen funcionamiento de la empresa.

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor, si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. Los motivos por los que se emplean los consultores son los siguientes:

- La posibilidad de reducir el lapso de la ejecución de proyectos. Los consultores pueden acelerar la aplicación de aptitudes técnicas, prácticas, etc. a la solución de problemas. En particular los consultores pueden disminuir el tiempo necesario para poner en marcha nuevas empresas, al proporcionar la información necesaria para la rápida ejecución de los planes.

- La posibilidad de obtener aptitudes y conocimientos técnicos especializados. Los consultores proporcionan una fuente de aptitudes y conocimientos teóricos y prácticos de que dispone la empresa.

Ciertos problemas relacionados con tipo de diseño, planificación de la organización, instalación de sistemas y posibilidades del mercado se presentan en realidad muy esporádicos, como para que se justifique

el empleo permanente del personal con la capacidad necesaria para estudiarlos. A ese respecto los consultos resultan particularmente útiles para las empresas pequeñas y medianas que no pueden permitirse emplear una gran variedad de especialistas, técnicas o profesionales con carácter permanente. Es por eso que el consultor tiene la capacidad suficiente para analizar las diversas posibilidades y hacer recomendaciones -- que sirvan para que el directivo tome una mejor decisión.

Además de aportar nuevos conocimientos y aptitudes, los consultores suelen estar respaldados por su experiencia que han obtenido de las compañías que han asesorado o donde han trabajado.

- La posibilidad de enfocar nuevos criterios a las prácticas establecidas. Aunque la empresa-cliente tenga ya personal que posea las aptitudes técnicas -- del consultor, los servicios de éste pueden resultar excepcionalmente valiosos, en particular por tratarse de una persona ajena a la empresa. Al enfrentarse por primera vez con la situación le es posible ver rápidamente los problemas y comprender donde hay derroches y deficiencias, a los que la empresa-cliente se ha -- ido acostumbrando. El consultor está preparado para contestar preguntas y concentrar su atención en esos puntos que la gente de la compañía ya no ven; este -- criterio le permite también descubrir soluciones, --

oportunidades y riesgos que previamente se había pasado por alto.

Más aún, el consultor como persona de fuera, generalmente puede concentrarse en los problemas fundamentales y preparar planes para el futuro, sin tener que ocuparse de cuestiones de rutina diaria.

- La posibilidad de obtener evaluaciones y recomendaciones independientes. Un consultor generalmente puede opinar sin prejuicio y hacer evaluaciones objetivas sobre un problema en particular, ya que no tropieza con los problemas de política interna y de las lealtades dentro de la empresa-cliente.

También es posible que el juicio independiente y la experiencia del consultor en quien se tiene confianza, sirva para confirmar el acierto de los métodos adoptados. La función del consultor pueden ayudar a resolver controversias.

## 5.2. CARACTERISTICAS DEL CONSULTOR DE EMPRESAS.

Los consultores son profesionales de la resolución de problemas, cuya experiencia especializada puede abarcar cierto número de campos profesionales y que están particularmente calificados para estudiar con independencia e imparcialidad determinados problemas y llegar a una solución racional. El valor de un consultor estriba en su formación y en su experiencia en la resolución de problemas conexos, así como en su

capacitación para elegir el camino práctico que, a su juicio debe seguirse.

La labor del consultor trasciende más allá de los trabajos específicos para los cuales es contratado al difundir sus conocimientos entre el personal local con que tiene contacto durante el tiempo en que se realice sus estudios y posteriormente el informe de sus investigaciones acrecienta el acervo cultural y científico del país.

Un servicio de consultoría es el producto de una actividad del consultor que emplea su experiencia, -- así como su metodología para llegar a la solución del problema o guiar decisiones que la dirección debe tomar en cuenta.

El consultor debe de ser una persona capaz y responsable que asesore mediante su capacidad a la empresa-cliente, el consultor tiene un concepto claro de lo que es la consultoría y los fines que persigue.

El consultor debe de adoptar la posición de directivo en el análisis y solución del problema por el que es contratado. Es obvio decir que una vez termina su trabajo se desliga de la empresa-cliente, no antes sin dar una solución que descansa sobre bases científicas y técnicas.

No se confunda, que el consultor siempre resuelva en la totalidad de las veces los problemas que le

plantea el director, sino que muchas veces por el tipo de estudio o investigación su respuesta descansa sobre bases probabilísticas en donde la solución del problema se condiciona a ciertos acontecimientos de ocurrencia.

El consultor, como promotor del cambio <sup>(15)</sup> puede asumir dos funciones fundamentales: la de consultor de recursos y la de consultor de procesos.

El primero, para inducir cambios, facilita información y servicio de expertos o recomienda un programa de acción con lo que transmite conocimientos a una persona, grupo u organización, con el objeto de que la información facilitada afecta a su vez las actitudes, el comportamiento individual y finalmente el funcionamiento de la compañía.

El éxito de éste consultor depende del diagnóstico correcto de las necesidades de la comunicación efectiva entre la empresa-cliente y el consultor, de la pericia del consultor para facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga a cada caso, y de la comprensión de todas las consecuencias de recibir tal información y llevar a cabo los cambios recomendados.

El consultor de procesos, por su parte, como promotor del cambio trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lo

grar cambios. A diferencia del consultor de procesos, que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de resolver problemas, el consultor de procesos da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que la propia empresa-cliente pueda diagnosticar y resolver sus problemas.

En realidad estos dos estilos se complementan. - Por ejemplo, el consultor puede iniciar su tarea como consultor de recursos para familiarizarse con el problema y demostrar sus sólidos conocimientos para evitar cualquier mal interpretación; luego se esforzará para actuar cada vez más como consultor de procesos, pero volverá transitoriamente a su papel de consultor de recursos.

El consultor está estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección. Es por eso que el consultor debe ser un innovador y actualizarse constantemente - debido a que la revolución tecnológica y de enfoques de los conocimientos es muy cambiante actualmente.

En suma, el consultor debe desarrollar destre--zas de trabajo personal y de relaciones humanas. Partiendo claro, de la base que el consultor los sufi--cientes conocimientos para poder desarrollar cual---quier trabajo de su especialidad.

Dentro de las destrezas que debe desarrollar están: la capacidad de análisis y síntesis, flexibili--

dad, objetividad, habilidad para redactar, observación y creatividad.

Las relaciones humanas incluyen aquellas con diversos grupos humanos con los que rápidamente debe entablar relaciones de confianza y colaboración. Todo trabajo implica una relación personal, sin ella no hay comunicación ni los resultados que se esperan obtener.

El consultor requiere en su ejercicio profesional no sólo de conocimientos de su área, sino también de desarrollar destrezas de trabajo para ser más eficiente tanto de tipo técnico como de relaciones humanas.

### 5.3.- MERCADO DE TRABAJO DE CONSULTOR.

La consultoría de empresas como servicio profesional y métodos para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización. En el curso de su evolución, la consultoría se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

De hecho pueden utilizar los servicios de consultoría; el gobierno; llámese secretarías, empresas descentralizadas, DDF, etc. Las empresas industriales, de servicios, agropecuarias y extractivas. Y otras instituciones que se relacionan con el desarrollo del

país.

Partiendo de estos tres enormes sectores, se analizarán a grosso modo cada uno.

Primeramente, el gobierno federal; dada la delicada situación económica política y social en la que se encuentra el país, que empieza a manifestarse como tal a inicios de los 70's, y que se traduce actualmente en lo económico:

- La creciente deuda pública y privada que se tiene con el exterior.

- La creciente intervención del Estado en la economía, que aumenta considerablemente a partir de 1970.

- La devaluación de 1976 y las de 1982, que son el reflejo de los malos manejos de la política económica de las finanzas públicas.

- El "boom" petrolero, que primeramente fue la salvación parcial del sistema económico y que ahora se reinvierte para convertirse hasta cierto punto negativo: cambia el habitat de innumerables poblaciones, llevando miseria en los puertos y zonas petroleras. Baja de los precios internacionales de éste, que trae consigo que el gobierno deje de obtener recursos monetarios para pago de intereses de la deuda y programas de subsidio a las clases bajas. La petrolización de la economía, que significó en 1980 el 67.23% y en

1981 el 74.20 del total de las exportaciones<sup>(16)</sup>, lo que propicia la baja en la exportación de demás productos como son: las manufacturas (que no son competitivas con las de otros países), los artículos agropecuarios, de industria extractiva y de transformación. La creciente dependencia económica (entre otras) hacia los E.U.A. ya que en lo que respecta a exportaciones se tiene que el 65.69% y el 54.31% del total fueron vendidas a nuestro vecino en 1980 y 1981 respectivamente. En lo que refiere a las importaciones fueron del 63.31% y 63.25% del total durante 1980 y 1981 respectivamente<sup>(17)</sup>. Actualmente México es el tercer cliente de los EUA, sólo debajo de Canada y Japón.

Dentro de lo expuesto anteriormente, qué papel juega el consultor y su relación con el gobierno. El Estado debe de ir racionalizando todo tipo de fugas del presupuesto; vía no creando polos de desarrollo en base a decisiones personales y política, sino mediante un concienzudo estudio de inversión, que los consultores están capacitados para elaborarlo orientando al gobierno el sitio, la forma y las características más convenientes donde instalar ese polo industrial, turístico, etc. También el consultor por sus conocimientos y experiencia está capacitado para asesorar al Estado sobre la localización de futuras ciudades, centros recreativos, parques industriales etc. Un punto importante en donde también puede asesorar -

es en la contratación de la tecnología que requiere el país y el Estado para las actividades que desempeña, así como el asesoramiento de las empresas paraestatales como PEMEX, Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de México, Aeroméxico, etc; y entre otros puntos asesorar al gobierno en el inicio, desarrollo e implementación de programas industriales, agrícolas y de servicios públicos, de una forma profesional y ético.

De hecho el gobierno mexicano es el cliente del consultor más importante. Ahora bien, lo único que falta es que el Estado vierta su mirada hacia profesionales calificados para trabajar conjuntamente, lo que traería un enorme desenvolvimiento y perfeccionamiento de la actividad consultora por un lado, y por el otro los miles de millones de pesos que dejaría de gastar el Estado con el asesoramiento de los consultores.

El Estado ya no puede seguir tomando la actitud que ha venido haciendo, en el sentido de ignorar parcialmente a este gremio de profesionales y más viendo la situación crítica en la que se encuentra el país. Claro con esto, no se quiere decir que los consultores sacarán de la crisis al país, pero si se dará un paso importante para el logro de este fin.

En lo referente a las empresas industriales, de servicios, agropecuarias y extractivas: los servi---

cios de consultoría son por demás necesarios, ya que aquí el empresario no puede ni debe darse el lujo de poner una empresa por "corazonada" debido a que está en juego los ahorros de varios años de él y de los demás que confiaron en él. Aunque cabe hacer la aclaración, que el empresario mexicano no se ha dado cuenta del significado que tienen los servicios de un estudio profundo de un proyecto; estamos acostumbrados -y esto es una actitud muy humana- a recibir forzosamente algo concreto y objetivo por el dinero que invertimos.

En lo referente a otras instituciones, sólo cabe hacer la aclaración, que el empresario mexicano no se ha dado cuenta del significado que tienen los servicios de un estudio profundo de un proyecto; estamos acostumbrados -y esto es una actitud muy humana- a recibir forzosamente algo concreto y objetivo por el dinero que invertimos.

En lo referente a otras instituciones, sólo cabe hacer la anotación, que la consultoría por ser multidisciplinaria, se aplica a cualquier organismo social. En México se menciona a los sindicatos, organizaciones deportivas, instituciones para la asistencia pública; como instituciones de apoyo para el desarrollo del país.

Merece señalar por último, que a pesar de ser una actividad relativamente nueva en México; la con-

sultoría observa una tendencia a ser utilizada con --  
más frecuencia, y esto se debe a la creciente necesi-  
dad que va teniendo el empresario moderno de tener ba  
ses suficientemente sólidas y objetivas para tomar de  
cisiones de suma transcendencia en el desarrollo de -  
su empresa y por ende del país.

El único trabajo realmente digno del consultor, es un trabajo educativo que enseñe a los clientes y a su personal a llevar mejor sus asuntos por sí mismos.

L. Urwick.

## CAPITULO 6

### LA CONSULTORIA DE EMPRESAS COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL

A medida que el mercado se muestra más competitivo, tanto a nivel local, regional, nacional e internanacional; la actividad consultiva va adquiriendo una importancia cada vez mayor en el vaivén nacional.

La consultoría como actividad profesional tiene muchos enfoques y de hecho cada profesional los concibe de acuerdo a su experiencia, estudios, área en la que se desenvuelve, etc.

Actualmente la consultoría ha tomado una impor--tancia significativa en el país, debido al constante movimiento en que se encuentra la actividad económica

que plantea cada día una serie de problemas complejos, cuyas soluciones requiere la aptitudes y conocimientos muy diversos que el directivo no tiene.

### 5.1. SELECCION DE CONSULTORES.

La selección del consultor apropiado, atañe a la empresa cliente. Es importante establecer normas para la selección de éstos, ya se trate de un proyecto determinado o de todos los proyectos que requieran tales servicios. Aunque no exista ningún sistema de procedimientos de selección que pueda aplicarse a toda clase de clientes y de proyectos; hay cuatro medidas importantes que deben proceder a la elección misma.

- Designación de un funcionario, comité o coordinador del proyecto. Una vez que la empresa-cliente ha reconocido que necesita los servicios de un consultor, debe designar a una persona o a un comité que sea dentro de la organización, el elemento principal encargado de relacionarse y negociar con los consultores y después servir de enlace con éste. El coordinador de proyectos o en su caso los miembros del comité deben seleccionarse atendiendo a sus conocimientos del tipo de estudio que ha de ejecutarse y a su experiencia en el trato con consultores.

- Definición del problema. Antes de ponerse en contacto con la compañía consultiva; la empresa-cliente

e, debe identificar y definir claramente el problema del proyecto de que se trate y evaluar los medios disponibles para resolverlo. Teóricamente ello requeriría una descripción completa de los proyectos propuestos, en la que se indican su objetivo, la disponibilidad para resolverlo. Teóricamente ello requeriría una descripción completa de los proyectos propuestos, en la que se indicaran su objetivo, la disponibilidad de fondos, el plazo para su terminación y todos los demás factores de interés, sin embargo en ciertos tipos de actividades de consulta, especialmente en el campo de la administración de empresas, no es posible proporcionar tales detalles y, únicamente cabe indicar los propósitos que se desean lograr con determinado estudio. Muchas veces, la misión propuesta inicialmente no corresponde a las necesidades reales.

Cuando se trata de un proyecto de gran envergadura, suele pedirse a varios consultores que preparen una reseña sinóptica preliminar; entonces, la empresa cliente puede evaluar las ventajas relativas a los distintos métodos propuestos. La empresa-cliente debe proporcionar a los consultores una descripción exacta de lo que pretende lograr o definición del cometido, al fin de que ellos comprendan perfectamente el problema y estén en condiciones de preparar un programa preciso de trabajo. En esa descripción deben constar: los antecedentes del problema o proyecto; así como el

alcance del mismo, los estudios de campo requeridos y lista de los servicios necesarios de la información disponible; también los estudios realizados a nivel nacional y mundial. Con estas breves descripciones se logrará que los marcos sinópticos presentados sean evaluados adecuadamente.

- Reglamentación de concesiones de contrato. No existe una reglamentación específica para este tipo de contratos de servicios de consultoría. En México, y muchas veces se toman reglamentos de otro tipo de actividad, como se menciona en el capítulo 4:

- Preparación de lista de consultores. Los procedimientos que puede seguir la empresa-cliente para preparar una lista de firmas consultoras que estén en condiciones de ejecutar el proyecto, son diversos. Si el cliente ha tratado ampliamente con consultores, el proceso de selección es mucho más fácil en México el FONEP, tiene registradas firmas consultivas que pueden realizar el trabajo, en donde la empresa-cliente puede acudir para realizar los primeros contactos con las firmas consultoras por las que se interese. Por lo general los consultores que aparecen en el catálogo de FONEP, han sido evaluados a base de su situación jurídica y financiera; la esfera de su actividad y experiencia, incluso cualquier experiencia en el exterior; el personal profesional con que cuenta y sus respectivas calificaciones y las referencias que han

presentado. Cabe aclarar que el directorio de firmas consultoras agrupa a una parte significativa de firmas mexicanas, así como algunas firmas extranjeras en donde sobresalen las de EUA, Francia, Suecia, Japón, Alemania e Inglaterra.

Una vez que la empresa-cliente cuenta con una lista de firmas consultoras, pueden cumplir los dos importantes trámites siguientes, previos a la selección a saber: preselección y negociaciones; y convocatoria de licitación correspondiente.

Para decidir si los candidatos reúnen o no las condiciones necesarias, cabe tener en cuenta diversos factores importantes, aunque algunos de los criterios son evidentes o bien conocidos, conviene mencionarlos:

- . Enfoque que da el consultor al problema.
- . Experiencia y antecedentes relacionados con el proyecto y servicios prestados en la ejecución de proyectos anteriores.
- . Experiencia en la realización de proyectos similares en países en desarrollo (generalmente este punto debe pedirse a firmas extranjeras o bien a firmas mexicanas que ya hallan exportado sus servicios).
- . Personal que habrá de asignarse al proyecto y sus calificaciones profesionales, conocimientos de idiomas, conocimientos concretos del país y experiencia dentro de la firma consultiva.

. Antecedentes de la firma consultora, que incluen factores tales como su situación financiera, años de funcionamiento, escala de operaciones, tipos de servicios, de clientes, lista de proyectos, personal profesional con el que cuenta y sus respectivas calificaciones y servicios necesarios para ejecutar un proyecto determinado.

. Prestigio de la firma consultora, basado en verificaciones detalladas de las referencias.

. Honorarios.

. Duración.

Conviene adoptar la política de examinar cuidado samente el enfoque que da cada firma consultora al problema, y analizar su comprensión del proyecto y de los problemas planteados, así como la forma en que se propone realizar la misión. La empresa-cliente, debe determinar si el enfoque de la firma consultiva es realista, si ha tenido en cuenta todos los elementos o puntos que afectan al proyecto o problema.

Además la empresa-cliente protegerá sus propios intereses si se toma la molestia de investigar la reputación y solvencia financiera de la firma consultora. Los clientes anteriores de ésta, pueden proporcionar información sobre su actuación.

En lo referente a la preselección y negociaciones, las medidas que deben tomarse en la práctica pueden variar considerando, según el cliente, el tipo e

importancia del proyecto y la ubicación relativa de la empresa-cliente y de la firma consultiva. A continuación se dan los pasos que se deben seguir.

'Preselección de firmas consultoras. Una vez preparada la lista de consultores, se examinan los méritos de cada consultor a la luz de su capacidad profesional y de los servicios que ha prestado. En caso necesario, se puede obtener más información pidiendo folletos explicativos a los consultores.

'Establecimiento de contactos preliminares. Al llegar a este punto el coordinador del proyecto o el comité deben dirigirse a los consultores seleccionados proporcionándoles una descripción del proyecto y del tipo de asistencia requerida para así éstos puedan comunicar si están interesados y disponibles. Al mismo tiempo es aconsejable pedirles detalles sobre su organización y sobre las esferas en que están especializados, así como una lista de personas o empresas que pueden dar referencias sobre su desempeño en misiones anteriores. Así se complementan informaciones similares que pueden haberse obtenido anteriormente.

'Nueva preselección de consultores. Basándose en las respuestas recibidas, el coordinador o comité pueden decidir que consultores reúnen las condiciones necesarias para la misión de que se trata. La selección posterior debe hacerse únicamente después de estudiar cuidadosamente las respuestas y de examinar la des---

descripción de funciones y los criterios aplicables para la evaluación del acierto en el desempeño de los cometidos propios de un consultor.

'Exploración minuciosa del problema y petición de propuestas. La empresa-cliente está ahora en condiciones de estudiar minuciosamente el proyecto, conjuntamente con varios consultores y examinar a fondo las calificaciones y referencias de éstos. Como resultado de sus deliberaciones la empresa-cliente y uno o más consultores formula las líneas generales en que habrá de basarse la propuesta, partiendo de esa exploración preliminar, el cliente puede seleccionar varias firmas consultoras y pedirles que presenten su propuesta.

La preparación de propuesta requiere mucho tiempo y dinero y no debe pedirse a un consultor que formule una propuesta a no ser que realmente esté interesado en sus servicios. El consultor quizás tenga que definir nuevamente el alcance del proyecto o realizar investigaciones preliminares a su propia costa antes de presentar una propuesta. Por consiguiente no es decoroso que la empresa-cliente utilice la propuesta formulada por un consultor como base para tratar con otro consultor, salvo que éste haya obtenido aprobación previa del consultor.

'Selección de uno o más consultores con los que negocia. La empresa-cliente puede seleccionar a dos o

más consultores y determinar su preferencia, basándose en el enfoque que dé cada firma consultiva al problema y en un estudio cuidadoso de sus méritos a la luz de los criterios establecidos para evaluar consultores.

'Negociación de los honorarios. Llegando a este punto, la empresa-cliente y la firma consultora seleccionada en primer lugar celebran negociaciones sobre los detalles del proyecto y los honorarios. Si no pueden llegar a un acuerdo, se celebran negociaciones con el consultor elegido en segundo lugar, y así sucesivamente hasta que se llegue a un acuerdo.

Convocatoria de la licitación. Generalmente, hay dos maneras de ponerse en contacto con los consultores según este sistema. La convocatoria de licitación se envía o se pone a disposición de un número determinado de consultores que el cliente ya conoce o que ha sido seleccionado de una lista existente; o bien se publica y se pide a los consultores que presenten sus propuestas. En esta convocatoria suele comprender una descripción detallada del proyecto y especificando el cometido exacto en que debe basarse, la oferta del consultor, puede mencionar el método propuesto para ejecutar el proyecto; tiempo de duración del trabajo; el costo del mismo y el número de empleados del consultor que habrán de trabajar en el proyecto, así como sus calificaciones respectivas.

La convocatoria señala la fecha en que han de presentarse las propuestas al cliente, puede haber poco o contacto o casi ninguno, entre el consultor y el cliente, una vez expedida dicha convocatoria, aunque el consultor puede escribir solicitando más información o explicaciones, o realizar investigaciones preliminares por cuenta propia para lo que pudiera requerir la ayuda del posible cliente.

Cuando el consultor tenga que indicar en su propuesta, el precio de sus servicios, la convocatoria de licitación recibe el nombre de concurso. Esto se da en especial cuando se pretende trabajar con el gobierno. Cabe aclarar que a cualquier profesional, la competencia a base de precios, le molesta ya que muchas veces sólo toman en cuenta este punto olvidando otros de mayor importancia. Pero es evidente a la vez que en nuestra realidad la cuestión de honorarios juega un papel importante en la selección de consultores.

El cliente para evitar esta guerra de precios, debe de aclarar que no necesariamente el que presente la oferta más baja se le va a seleccionar. Además, el costo de estos estudios no suele pasar del 10% de los honorarios correspondientes equivale tan solo al 1% del costo del proyecto, en cambio las deficiencias del estudio técnico pueden hacer que el costo de un proyecto se aumente considerablemente.

Otra modalidad de hacer la convocatoria, es la

llamada licitación no valorada; en este sistema, se selecciona al consultor a base del enfoque dado al problema y trazado en el programa de trabajo y fundándose en otros criterios. Los honorarios se negocian posteriormente y están en relación con el programa de trabajo, el número de meses, hombres calculados, etc.

A menudo, se pide al consultor que presente su propuesta y demás requisitos en un sobre cerrado y su cálculo de honorarios en otro aparte. Se estudian las propuestas y se seleccionan las que reúnan los requisitos necesarios, a base del contenido del primer sobre sellado, luego se examinan nuevamente las propuestas a la luz de los honorarios estipulados en el segundo sobre.

## 6.2. RELACION CONSULTOR EMPRESA-CLIENTE.

El éxito de las misiones de consulta depende no sólo de que los problemas se enfoque con criterio práctico, realista y científico; sino también de que se comprendan claramente las funciones del consultor y del cliente y de que se cumpla con eficacia.

Para que el empleo de consultores tenga éxito, el cliente debe hacer todo lo posible por entablar relaciones de confianza y cooperación mutua. Por ello conviene que el consultor forme parte, en cierto modo de la propia organización del cliente. Esto significa que ambas partes han de poder estar realmente en comu

nicación, tratarse con franqueza y estar de acuerdo en cuanto a los objetivos del proyecto y del procedimiento para alcanzarlos.

No hay normas fijas que garanticen una feliz relación entre el cliente y el consultor, pero sí pueden recomendarse ciertas pautas para que sea eficaz. Ante todo, ambas partes tienen determinados deberes.

En cuanto a las responsabilidades del consultor, al hacer éstos un asesoramiento personal es preciso que se comporten de un modo ejemplar. Han de evitar con gran cuidado todo acto o práctica poco digna o no profesional, o que pueda desacreditar o dañar a la profesión.

Los consultores deberán tratar con la organización que piensa utilizar sus servicios para determinar la índole y el alcance de la asistencia requerida y ver las ventajas que pueda reportar. Esa discusión preliminar suele emprenderse sin compromiso para el posible cliente.

En vista de las responsabilidades que tiene hacia el futuro cliente, el consultor ha de exponer su caso basándose exclusivamente en su experiencia, reputación y capacidad, sin prometer más de lo que pueda realizar. Además dará al futuro cliente toda clase de facilidades para que estudie sus antecedentes y le ayudará a interpretarlos.

Por desdicha, no todos los consultores presentan sus calificaciones de un modo digno y veraz, compatible con altas normas profesionales. Los posibles --- clientes harán bien en desconfiar de los consultores que ofrezcan servicios gratuitos, garanticen resultados o economías, o propongan honorarios que dependan del resultado de sus servicios. Tales incentivos son incompatibles con la sana práctica profesional. Un -- consultor serio pone su experiencia profesional a disposición de los clientes y los sirve lo mejor que sabe y puede. Quienes prometen más no sirven los verdaderos intereses de sus clientes.

En muchos países donde la profesión de consultor ha adquirido importancia, se han formado sociedades o asociaciones profesionales de consultores. Una de las principales preocupaciones de esas entidades es adoptar un código de ética para sus miembros. Una de las condiciones de afiliación es aceptar la obligación de practicar la profesión con arreglo a las normas de -- ese código.

Para ser eficaces, los códigos han de ser precisos y abordar de lleno todos los aspectos éticos de - la profesión. Pero adoptar un código, por completo y minucioso que sea, no basta; es indispensable que los profesionales lo estudien, sepan a que razón obedecen sus normas y comprendan su importancia general, como parte de la vida profesional. Por último, para ser algo más que una codificación de las prácticas existen-

tes e instrumentos de relaciones públicas, esas normas han de prever sanciones. A la falta de sanciones adecuadas se debe principalmente que hasta los códigos bien hechos hayan surtido poco efecto en muchas profesiones.

Aunque difieran en cuanto a redacción, el propósito que persiguen los códigos es fijar normas de conducta decorosa para los miembros de la profesión. Los códigos de ética suelen disponer que todo consultor deberá hacer saber al cliente cualquiera circunstancia que limiten lo que puede hacer por él. Contienen disposiciones relativas a la ética con que ha de tratarse toda información confidencial o de dominio privado proporcionada por el cliente. También establecen normas fundamentales para evitar conflictos entre el consultor y con terceros con quienes establece contacto el consultor.

Por consiguiente, el hecho de que un consultor sea miembro de una asociación profesional es una garantía para el cliente de que la persona a quien emplea se ha comprometido a cumplir ciertas normas éticas mínimas. No obstante, puede ocurrir que, por cualquier motivo, consultores de alto nivel ético no pertenezcan a una asociación profesional.

En definitiva, un código de ética no es más que una ayuda. Refleja el nivel moral del profesional, pero no garantiza el acierto de sus decisiones. El res-

peto de sus normas puede asegurar que se tengan siempre en cuenta los factores éticos que estén en juego cuando se hayan de adoptar decisiones prácticas, pero no puede garantizar que esas decisiones sean siempre acertadas y convenientes, ni que el consultor se mostrará siempre a la altura de las normas prescritas. - El mejor índice de nivel ético de un consultor es la forma en que ha cumplido las misiones previas.

Con lo que respecta a las responsabilidades del cliente, no hay un código formal que defina las normas éticas que han de respetar los clientes en su relación con los consultores. Pero si existiese, contendría seguramente las normas esenciales para que haya respeto mutuo y una buena relación profesional, como por ejemplo:

- Es deber del cliente elegir a los consultores basándose en sus méritos y ateniéndose a la práctica aceptada.

- El cliente debe abonar honorarios adecuados y equitativos al consultor por sus servicios, de acuerdo con el programa que se establezca en el contrato.

- El cliente debe aceptar al consultor como asesor profesional y tratarle con respeto y confianza.

- El cliente está obligado a proporcionar al consultor la información y los datos que éste necesite y a revisar y aprobar las informaciones y recomendaciones que el consultor le presente.

- El cliente debe respetar la posición del consultor respecto a terceros (contratistas, proveedores de material, etc.) y no pasarlo por alto en su trato con ellos.

Uno de los obstáculos de las buenas relaciones de trabajo entre cliente y consultor; es que aquél suele tener una idea poco clara, o equivocada, de lo que puede esperar de éste.

Una sensación vaga de inquietud o descontento no es motivo adecuado para contratar a un consultor; en cualquier situación tiene que haber razones concretas para pensar en recurrir a la asistencia externa. Los consultores pierden a veces tiempo y dinero al definir y plantear un proyecto o misión si el cliente no está preparado desde un principio para describir lo que desea. El cliente ha de especificar en que condiciones se llevará a cabo la misión del proyecto, los resultados que persiguen y toda norma o restricción que se haya de respetar al realizar el trabajo.

Uno de los primeros deberes del consultor es cerciorarse de que el cliente comprende cuál es su función y cómo va a actuar. Cuanto más claramente se expliquen las ventajas que se esperan, tanto más probable es que el cliente puede quedar satisfecho de los resultados.

La comprensión y las relaciones entre el cliente

y el consultor serán mejores, si cada uno de ellos -- nombra a un representante o comité que se ocupe del - proyecto desde el comienzo hasta la terminación. Ambos representantes tienen que estar seguros de que entien- den bien los objetivos perseguidos, los términos del contrato, el ritmo del progreso que se espera y el ca- lendaro del futuro programa. También han de tener -- presente la necesidad de que exista la debida comuni- cación, estar alerta a cualquier falla de la coopera- ción entre asociados en la esfera práctica, y aplicar los remedios necesarios. El agente de enlace designa- do por el cliente ha de tener la categoría suficiente para facilitar al consultor el acceso a las más altas esferas administrativas o directivas, y también para disponer por sí mismo que se le preste la ayuda que - pueda necesitar.

Las dificultades con que se suele tropezar para conseguir una relación de trabajo armoniosa entre -- cliente y consultor, son debidas a que aquél es una - organización, un departamento, una empresa industrial, etc; con múltiples empleados. No es raro que éstos -- vean con malos ojos la presencia de uno o más extra- ños muy bien pagados, cuyo asesoramiento puede tener consideraciones posteriores sobre sus propios empleos, y que los consideran como una amenaza. Esa incompre- sión puede acentuarse cuando los consultores son ade- más extranjeros. Si no se adoptan las debidas precau- ciones, las personas mismas que han de trabajar en --

más estrecho contacto con el consultor y cuya franca cooperación es importante para el éxito del proyecto, pueden ser las que más molestas se sientan por la llegada del consultor. El personal técnico de una fábrica o de un departamento puede interpretar el nombramiento de un consultor externo como una crítica implícita de su competencia, y empeñarse entonces, consciente o inconscientemente, en demostrar que esa persona no es más capaz que ellos de hacer frente al problema.

Es importante, preparar el terreno mucho antes de la llegada del consultor, garantizando así la cooperación de cuantas personas haya de tratar. En cuanto sea posible, conviene que todo el personal clave que deba trabajar con el consultor esté de acuerdo con la decisión de utilizar los servicios de éste. En esa forma se evitará que aquellos cuya cooperación es vital para el éxito del proyecto tengan la impresión de que se les impone una ayuda externa. Todo el resto del personal deberá estar bien informado de la índole y del alcance de las actividades del consultor. A todos los empleados del cliente que aporten hechos o expresen opiniones, se les hará ver que su confianza será respetada.

El cliente debe partir de la idea de que el consultor trabaja a favor de la empresa, y así lo asegurará a su personal. Si no se hace así, podrá ocurrir

que se retenga información esencial para el éxito del proyecto y que, por esa razón el consultor pase por alto factores importantes cuya omisión puede hacer que se derrochen tiempo y esfuerzo. Esto a su vez puede aumentar los costos o disminuir la eficacia del trabajo y ser causa además, de que no se resuelvan debidamente los problemas.

Para crear un ambiente de cooperación hay que establecer buenas relaciones personales entre el cliente y el consultor. Como primer paso, el personal del consultor será presentado a los empleados de la empresa-cliente al comienzo del trabajo. Como el tiempo del consultor cuesta mucho dinero, le conviene al cliente proporcionar el mayor número posible de servicios de apoyo de su propia organización. Es también ventajoso relevar de otras funciones personal de todas las categorías para que puedan ayudar al consultor. Habida cuenta del considerable costo de los servicios de consulta, es precaución sensata cerciorarse de que todas las personas con quienes haya de contar el consultor están disponibles y dispuestas a cooperar.

Además el cliente debe tener en cuenta que, aunque algunos de los servicios que solicite el consultor durante la ejecución del proyecto no estén enumerados en el contrato, redundan en provecho suyo proporcionarlos cuando sean razonables y contribuyan a facilitar la marcha del proyecto.

Cliente y consultor han de cuidar de que se establezcan y utilicen los adecuados conductos de comunicación. Para ello es necesario acordar a quién han de dirigirse las cartas, los informes y las comunicaciones; también con qué frecuencia se presentarán, o se celebrarán reuniones. En toda relación importa mantener una comunicación continua para comprobar hipótesis y opiniones y pasar revista a las técnicas, mano de obra, etc, aplicados, a fin de que las recomendaciones finales del consultor se base en la mejor combinación posible de conocimientos técnicos y viables.

No menos importantes es la necesidad de que cooperen entre sí cliente y consultor cuando surjan discrepancias. Si no se establecen relaciones armoniosas entre todos los interesados, puede ocurrir que pequeñas infracciones de lo que una u otra parte considera una obligación se exageren hasta darles importancia mucho mayor que la que tienen para el proyecto. Por ello es preciso que las desavenencias se ventilen lo antes posible, y que los responsables de ambas partes procuren ponerse de acuerdo sobre lo que haya de hacerse.

El consultor está obligado por los términos del contrato en cuanto a los plazos y la índole de los servicios que ha de prestar. Se le pueden imponer sanciones pecuniarias si no cumple su misión en el tiempo estipulado. Se le pueden reclamar daños y perjuicios por deficiencias en su trabajo. Por lo general,

el cliente no tiene más obligación formal que la de efectuar, en los plazos fijados en el contrato, el pago de los servicios contratados. A veces, es posible recurrir y especificar la clase y la cantidad de la información y servicios que le corresponde proporcionar. Pero esos detalles no suelen expresarse de manera que permita fijar sanciones por incumplimiento. Si la actitud del cliente impide completar el trabajo, el consultor no tiene más recurso que interrumpir la misión; pero deberá organizar los resultados de que lleve hecho para que el cliente pueda utilizarlos.

Una vez terminada la misión de consulta, el cliente debe examinar la situación para juzgar su elección de consultor y en qué medida se justificaba, así como evaluar el desempeño y el comportamiento de su personal. No siempre es fácil comprender por qué se obtiene en unas misiones mejores resultados que en otras. A veces resulta difícil, incluso decidir si ha sido útil o no la relación consultor-cliente y aún es más arduo evaluar en términos relativos dicha relación.

Las virtudes más grandes son  
aquellas que más utilidad re  
portan a otras personas.

Aristóteles.

## CAPITULO 7

### LA CONSULTORIA EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS.

La consultoría de empresas puede ser aplicada a todos los niveles de la organización; desde la gerencia general, hasta un departamento. En cualquier nivel siempre habrá un especialista para resolver cualquier problema que se presente.

En los últimos años la consultoría mexicana se ha desarrollado enormemente, hasta llegar al punto en que actualmente está capacitada para asesorar a cualquier empresario en cualquier campo, incluso los

consultores ya exportan sus servicios a otros países del área.

Dadas las características de las empresas mexicanas, éstas cuentan en su generalidad con: una dirección general y con las gerencias de mercadotecnia, producción, personal y finanzas.

### 7.1. LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION GENERAL.

La consultoría cuando es aplicada en la dirección general, el objetivo principal del consultor es el introducir una técnica suficientemente definida, para fijar el alcance y el objetivo, con el propósito de partir de una base sólida.

Así, los consultores abordan los problemas de dirección general, tomando como referencia los siguientes apartados:

- Carácter y alcance de las tareas de la dirección; por la complejidad misma que presentan éstas tareas, hacen que los consultores se enfrenten a los siguientes problemas:

- . Cuando efectúan un breve estudio de toda la organización, antes de proponer una tarea encaminada a la solución de los problemas determinados, esto hace que la primera interrelación técnica entre el consultor y la empresa-cliente se produzca a nivel de alta gerencia.

- . Al realizar tareas sobre funciones particulares, encuentra que el problema de esta función va más allá de los límites de una sola función, debido a que toda la organización es un sistema.
- . Cuando realiza estudios por desacuerdos existentes entre los miembros de las distintas gerencias de la empresa, sobre el camino que debe seguir la misma.

En muchos casos el consultor en la dirección general, advierte a los altos funcionarios, la necesidad de introducir cambios en ellos mismos, ya que personas de la organización no comparten los cambios que desean introducir en su organización. Algo que tiene que tomar en cuenta mucho tanto consultor como dirigente es esa frase ya muy gastada pero válida: innovarse o morir.

- Decisiones fundamentales: por el papel importante que desempeñan, las decisiones son otro punto que debe considerar el consultor en su ayuda a la dirección general, ya que estas definen el sector o la actividad en la que la organización ha de operar, las necesidades sociales que ha de satisfacer, el mercado que ha de proveer, los objetivos y las estrategias a largo plazo de la empresa y la asignación de recursos a las principales esferas de la actividad, entre las más importantes.

El papel del consultor aquí, será el procurar - que las decisiones fundamentales se tomen considerando todos los elementos que influyen, así como asegurarse que las contribuciones de las diversas áreas de la empresa-cliente que intervengan sean armonizadas - adecuadamente.

La consultoría sobre las funciones y estrategias fundamentales de la empresa, puede contribuir a definir nuevos enfoques en materia de responsabilidad social de la misma, esto se logra realizando un examen de responsabilidades en donde se recalquen las repercusiones de las decisiones de la dirección en la empresa.

En estas circunstancias, el consultor de dirección general puede decidir recurrir a la ayuda de -- otros especialistas de las demás áreas como: en estudios económicos sectoriales, investigación de mercados, previsiones tecnológicas, estudios de abastecimiento de fuerza de trabajo, etc.

Cuando el consultor es solicitado en cuestiones de estrategia y de ambiente, deberá tener una interacción directa e intensa con la alta dirección y con -- las gerencias que se ocupan de su análisis económico, de previsiones y de la planificación a largo plazo; - cualquiera que sea el modo en que se determinen las - recomendaciones sobre las decisiones fundamentales, - éstas tienen generalmente consecuencias de largo al--

cance para la empresa-cliente y van relacionadas con la misión que cumple ésta en la sociedad.

- Método de adopción de decisiones. Muchos de los problemas a que se enfrenta la dirección general, se deben a la falta de una técnica adecuada para la toma de decisiones, esto crea la necesidad de examinar y reformar todo el proceso de toma de decisiones, para lo cual la consultoría puede ayudar de la siguiente manera:

- . Clasificando las decisiones según su carácter, urgencia, consecuencias posibles, grado de complejidad, etc.
- . Examinando los métodos para tomar decisiones.
- . Evaluando los papeles que desempeñan los especialistas y responsables de cada sección en el proceso.
- . Evaluando la participación de los representantes de los trabajadores y su influencia en las decisiones.
- . Evaluando la responsabilidad social que acarrea la toma de decisiones estratégicas.

Realizando éstas tareas, los consultores ayudarán a resolver muchos de los problemas a los que se enfrenta el director general.

- Estructura orgánica. La estructura, en el sentido de forma de organización mediante la cual se administra la empresa, representa una manera de abordar

los problemas de dirección general por parte del consultor.

En efecto, el consultor debe examinar si la empresa-cliente ha definido su misión, sus objetivos y estrategias; para su futuro desarrollo y con qué recursos funcionará, con esto se pueden encontrar las disposiciones orgánicas innovadoras y flexibles, más adecuadas para la empresa-cliente; algunas situaciones que se presentan en la organización es recomendable llevar a cabo la revisión completa en las actividades operativas particulares dentro de la organización.

- Estilos de dirección. En muchas tareas los consultores descubren que el problema no es de estructura, de procedimientos o de planes; sino más bien del estilo que el director desempeña su papel como gestor de la empresa.

Muchas dificultades psicológicas y sociológicas de organización proceden de las actitudes y normas de comportamiento de sus altos directivos, la principal razón de este hecho reside en la naturaleza misma de la dirección, ya que las actitudes y el comportamiento de las personas situadas en esos puestos, están bajo constante observación de todos los demás elementos de la compañía. El consultor en cuestiones de gerencia general debe recomendar al directivo, el estilo más apropiado de acuerdo a sus características y a --

las de la organización.

Los problemas relacionados con la gerencia general se pueden clasificar de la siguiente manera:

- . Los problemas relacionados con la gerencia general por parte del comportamiento del directivo hacia el personal, en sus métodos y hábitos de trabajo intelectual, idiosincrasia, etc.
- . Los problemas relacionados con los trabajadores, en cuanto al objetivo de éstos y el de la empresa.
- . Los problemas relacionados con los estilos de dirección adoptados por los gerentes generales.

El consultor al abordar estos problemas, estará igualmente interesado en las actitudes positivas del director general que ayudan a contrarrestar sus aspectos débiles e implementará un sistema que ayude a cambiar los aspectos negativos del director.

Otro elemento clave que deberá tomar en consideración, es la comunicación, procurando que las personas de niveles más bajos se les proporcione la información necesaria por los canales adecuados, aunado -- con el interés que deberá mostrar la directiva por -- las opiniones de los trabajadores, supervisores, etc; tratando con esto de aumentar la cooperación y el apoyo hacia la organización.

## 7.2. LA CONSULTORIA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

La tarea de la consultoría en la mercadotecnia, suele reducirse a dos grandes áreas fundamentales:

- La formulación de las estrategias.
- El nivel de las operaciones. Pero muchas veces también se menciona un tercer apartado como lo es la investigación de mercados.

En cuanto al primer punto, es conveniente que el consultor empiece investigando como se encuentra --- orientada la empresa en relación al mercado, para saber si las decisiones se basan en el análisis de las necesidades y exigencias, o sí se aprovechan las oportunidades que el mercado ofrece.

Para lograrlo, se debe analizar toda la línea de productos de la empresa-cliente, para conocer las --- oportunidades y riesgos futuros que ofrecen, así como el posible costo correspondiente al llevar a cabo dichas acciones, aquí el consultor puede recomendar la adición o supresión de productos.

En lo que respecta a los precios, el consultor - debe analizar los criterios usados para fijarlos; si observa que los precios están fijados por criterios - contables, debe examinar que efecto tiene este criterio sobre las ventas y la comercialización, esto le - puede conducir a una revisión de la política de pre--

cios y también al establecimiento de nuevos criterios para la fijación de los precios. Por último, el consultor tratará que los precios sean utilizados como instrumento mercadológico, pero sin correr el riesgo de que el aumento de las ventas a precios demasiados bajos vaya a provocar una pérdida financiera.

El crédito a los clientes suele ser otra fuente de conflictos con el responsable de finanzas, especialmente en épocas de escasez de efectivo; es posible que en la mayoría de los casos, el gerente de mercadotecnia atribuya demasiada importancia al uso del crédito, ya que sus vendedores suelen emplear mucho éste, como instrumento de ventas, cuando se observa este conflicto, el consultor puede llevar a cabo una investigación para determinar la solvencia de los clientes de la compañía y así determinar la verdadera causa de la situación.

Otra cuestión que el consultor debe considerar, es la imagen que tenga el consumidor de la compañía; así como la opinión que tienen de ésta sus clientes, proveedores y distribuidores procurando que sean los vendedores los que fortalezcan esta imagen en caso de ser buena, y por parte del personal directivo ver la imagen que tenga el trabajador de su compañía.

El consultor, al realizar su estudio en la mercadotecnia, debe enfocarla a los siguientes puntos:

' Administración de ventas. Aquí el consultor, debe examinar la debida capacitación y motivación de

los vendedores, así como la forma de manejar sus cuentas.

' Otra tarea del consultor, es comprobar si la publicidad de la empresa-cliente se usa para aumentar la eficacia de los vendedores, despertar la curiosidad y la atención de los clientes potenciales. En lo referente a la publicidad y promoción; la tarea del consultor, consiste en planear las campañas de publicidad en términos de los objetivos, calcular el costo tratando que la suma no sea mayor a los recursos disponibles, así como los medios de comunicación para darla a conocer.

' En otro aspecto, el consultor al estudiar la distribución física, puede dividir su análisis en dos partes; en la primera tratará de optimizar los tiempos de transportes y almacenamiento, considerando los costos y la rapidez del servicio ofrecido a los clientes. En la segunda, decide que parte de la distribución ha de efectuarse por vehículos de la empresa y que es conveniente la contratación; después de analizar sus respectivos costos.

' En canales de distribución, el consultor señala a la empresa-cliente la conveniencia de usar o no el comercio mayorista, medio mayorista o minorista, señalando sus ventajas y sus desventajas respectivamente. El consultor ayuda a la empresa-cliente haciéndole saber, cuando es conveniente utilizar el distri-

buidor mayorista, medio mayorista o minorista así como la forma de cómo utilizarlos, de qué manera se pueden obtener una mejor cooperación de dichos distribuidores, señalando si es o no conveniente usar el sistema de incentivos; o si en un momento determinado es más conveniente poner sus propios canales de distribución.

En el desarrollo de nuevos productos y el diseño de envases, suelen estar a cargo de otros departamentos, pero es conveniente que la compañía haga esta labor en coordinación con las demás áreas de incumbencia como son: producción, finanzas y mercadotecnia, cada uno debe de aportar su parte para el logro de ese fin.

Actualmente la empresa-cliente, debe tener una orientación hacia el mercado, pero siempre mostrando un mínimo de normas éticas para su participación en éste. De hecho el gerente de mercadotecnia debe ser el coordinador de todas las actividades inherentes a la empresa y es responsabilidad del consultor el dar las pautas e indicar los caminos a seguir sobre este punto.

### 7.3. LA CONSULTORIA EN EL AREA DE FINANZAS

El consultor financiero, es un profesional que colabora con la empresa-cliente, tratando de orientar la de la mejor manera para obtener los recursos necesarios para su buen funcionamiento y midiendo sus resultados.

Para poder realizar un buen estudio y una propuesta completa el consultor financiero debe considerar estos puntos:

- Desarrollo de la empresa-cliente; aquí, el consultor estudia los planes de la empresa en el futuro, como la viabilidad de nuevas actividades, que pretende realizar para una ampliación o reducción de sus operaciones, estimando los recursos necesarios, los ingresos y los costos que resultaría de cada una de las actividades. El objetivo del consultor, es estimar los beneficios que la empresa pueda recibir con la nueva actividad.

- Administración del capital; el consultor al estudiar la administración del capital, debe de hacer referencias a las fuentes de financiamiento y al mejor uso de éstos, en algunos casos sólo considera algunos de éstos. Se estudian todas, cuando la empresa-cliente desea una estimación del capital que necesita y las recomendaciones sobre dónde y cómo obtenerlo.

Al orientar sobre la obtención de fondos, el consultor debe examinar la estructura del capital de la organización y sugerir establecer un equilibrio adecuado entre el capital en acciones y en préstamos; así como una relación adecuada entre los préstamos a largo y corto plazo. Puede considerar también las relaciones existentes en los mercados financieros, para

poder recomendar las posibles fuentes de financiamiento, señalando los costos de dichas fuentes, o si la empresa tiene cotización en la bolsa de valores, el consultor debe asesorarla sobre una estrategia para obtener capital.

Para el mejor uso de los fondos, el consultor ayuda a la empresa-cliente, buscando establecer el equilibrio adecuado entre el activo fijo y el circulante, manteniendo siempre la liquidez; aquí le señala la forma de cómo manejar los préstamos y le asesora en las relaciones entre los costos y los beneficios. También puede ayudar mediante los oportunos señalamientos del movimiento que deba hacerse al capital, así como la forma de mantener un nivel económico de existencias, de cuentas por cobrar y cuentas por pagar; en ocasiones el consultor puede señalar la necesidad de una política racional de depreciación y reposición que permita por un lado asegurar la renovación y por el otro el mejoramiento continuo de las instalaciones y el equipo.

- Alternativas operacionales al costo mínimo. Cuando la empresa-cliente tiene proyectos, el consultor le puede ayudar estimando la manera más económica para desarrollarlos, para cada alternativa el consultor estima los recursos que deberían invertirse, los ingresos que resultarían y los costos que originarían, compara luego las alternativas para determinar

cuál promete una utilidad en todos los aspectos sobre la inversión a lo largo de la duración de las operaciones.

- Sistemas de contabilidad. En el establecimiento de sistemas contables, el consultor ayuda a la empresa-cliente indicándole la manera de perfeccionarlos y manejarlos. El consultor le señala asimismo, -- cuando es conveniente establecer un determinado sistema, cuál es el objetivo de éste, qué información debe proporcionar, quién recibirá tal información y cómo -- la usará y si es necesario asesorará y capacitará a -- formar el personal de la empresa-cliente encargado de aplicar los sistemas.

#### 7.4. LA CONSULTORIA EN EL AREA DE PRODUCCION.

El proceso de transformación requiere que el gerente de producción tome decisiones con miras a lo --- lograr un producto de la calidad deseada a un costo mínimo.

El consultor, al asesorar a producción enfoca -- sus tareas en forma sistemática examinando los si --- guientes aspectos:

- El producto: el consultor al realizar su estudio en el producto, debe analizar el diseño del mismo de la siguiente manera:

1.- examinar las partes que componen el producto, para poder mejorar el diseño del mismo o si es posible suprimir en él características innecesarias.

2.- examinar si alguna de las partes puede aplicarse a otros productos y permitir así el uso de la misma maquinaria, herramientas, etc.

3.- examinar si algunos componentes son reemplazados por otros de menor costo, pero capaces de cumplir la misma función.

4.- examinar si los productos son adecuados a los equipos con que son fabricados.

La utilización de los materiales, es otro de los aspectos importantes que el consultor debe incluir en su análisis, tratando de reducir al mínimo los desperdicios y mejorar el rendimiento de dichos materiales; también determinar la posibilidad de reprocesar los desperdicios, utilizar los subproductos y vender los desechos y residuos. En el aspecto de almacenamiento de materiales, el consultor establece normas para reducir al mínimo los costos que ocasionan el mantenimiento de dichos materiales.

- La organización de la producción. Cuando el consultor enfoca su estudio a estos aspectos, debe considerar estos puntos:

1.- distribución de la fábrica, aquí el consultor debe determinar el espacio adecuado para las ins-

talaciones de la empresa-cliente, ver su distribución si es la correcta, o que cambios debe sugerir estimando los costos por ahorro de espacio.

2.- manipulación de materiales, en este punto el consultor está capacitado para implementar la introducción de mejores procesos productivos, para el logro de una mayor productividad que se refleja invariablemente en los costos.

3.- mantenimiento, el consultor debe proponer -- los métodos más adecuados para reparar y conservar el equipo y maquinaria; también debe proponer medidas para prolongar la vida útil de ciertos componentes de la maquinaria o del equipo, así como proponer las formas adecuadas de reposición de máquinas.

4.- métodos de trabajo, el consultor propone un método más fácil y adecuado para realizar una operación, para esto es conveniente que el consultor invite a los trabajadores y a los encargados, a formular sugerencias que los hagan participar en la elaboración de un nuevo método, ya que en muchos casos pueden ser ellos mismos los que señalen la necesidad de un método más moderno y práctico.

5.- planificación de la producción, en este punto el consultor puede orientar a la empresa-cliente, en la previsión de la demanda con la ayuda del área de mercadotecnia. El consultor debe verificar la via-

bilidad de tales previsiones, además tiene que calcular las horas-máquina necesarias por cada componente del producto, determinar el tiempo total de trabajo y conferir cierta flexibilidad a su sistema de planificación a fin de dejar un margen para situaciones de emergencia.

Una vez establecido el plan de producción, es importante que el consultor establezca un sistema de control, que permita verificar la marcha del proceso y corregir los planes si es necesario, estimando su costo y sus beneficios.

En caso de planificación en proyectos especiales en que se emplean técnicas como el CPM o el PERT, el consultor debe estimar sus costos, su plazo y sus exigencias específicas, tanto de organización y control de operaciones.

6.- Control de existencias, el consultor debe elaborar los modelos de control para cada uno de los artículos que se manejan, determinar la cantidad óptima de pedido o de existencia con sus respectivos costos; esto debe estudiarse con cuidado para eliminar las posibles incertidumbres en las fuentes de suministro o de transporte.

- Los aspectos humanos de la producción. El consultor debe considerar los siguientes aspectos, en su ayuda a la área de producción:

1.- condiciones físicas de trabajo, el consultor debe proponer medidas de protección para el trabajador en el lugar de trabajo, así como proponer medidas de asistencia para éstos.

2.- seguridad, aquí el consultor propone la utilización de equipos técnicos para la prevención de accidentes y propone un plan de seguridad, ya que un porcentaje de los accidentes en el trabajo se debe más a errores de juicio, que a falta de equipo de protección.

3.- satisfacción en el trabajo, en este aspecto, el consultor trata de lograr un equilibrio entre la productividad y la satisfacción en el trabajo, proponiendo medidas que satisfagan al trabajador, después de haber hecho un estudio profundo sobre las necesidades que requieren éstos.

4.- Participación, la tarea del consultor en este punto es hacer que el personal participe en el diagnóstico de los problemas, en la formulación de las propuestas y en su aplicación.

- Hacer un estudio de los proveedores; ver la dependencia que se tiene hacia ellos, así como investigar a las demás compañías que elaboran los mismos insumos para que en un momento dado puedan surtir un pedido, así la empresa no estará sujeta solo a un proveedor ya que estarlo implica riesgos muy delicados.

## 7.5. LA CONSULTORIA EN EL AREA DE PERSONAL

Tradicionalmente las firmas consultoras en esta área, solo se concretaban a la administración de personal, la evaluación de tareas y escala de salarios, pero actualmente se han extendido la aplicación a --- otros aspectos tales como: el desarrollo de los recursos humanos y a la aplicación de una serie de instrumentos y técnicas de las ciencias del comportamiento para analizar a las empresas en gestión de personal.

La consultoría de procesos es el método de intervención más usual en administración de personal, ya que en él el consultor trata de lograr que la empresa cliente perciba lo que ocurre a su alrededor, en su interior tanto a niveles inferiores como a niveles altos.

Entre los puntos que el consultor debe asesorar a la empresa-cliente en el área de personal, se mencionan los siguientes:

- Política de personal; el consultor analiza las políticas establecidas y verifica si éstas cumplen -- los requisitos y las características establecidas.

El consultor debe llevar a cabo el anterior punto, con el objeto de conocer las razones de ser de -- las políticas y si realmente son necesarias y cumplen su función; y si es necesario reestructurar o modifi--

car determinadas políticas que no están acordes con la realidad actual.

- Elementos para mejorar la área de personal; El consultor puede ayudar a la empresa-cliente en esta área, donde se consideran los siguientes puntos:

' Selección; para una buena selección, el consultor le propone a la empresa-cliente los principales técnicas y procedimientos como son las pruebas y las entrevistas, sus alcances y limitaciones y bajo que circunstancias se deben utilizar, así como hacerles ver las bondades de estas técnicas y herramientas.

' Perfeccionamiento del personal y desarrollo de la empresa. En este punto, el consultor busca la combinación más adecuada para perfeccionar al personal y el desarrollo mismo de la empresa, para lo cual el consultor pueda recomendar que se lleven a cabo estas actividades: i) identificación de las necesidades de perfeccionamiento de personal, en función de las principales tendencias de desarrollo y los objetivos a largo plazo de la empresa. ii) elaboración de políticas, planes, programas por varios años, incluyendo la previsión de los recursos financieros para su ejecución. iii) elaboración de métodos y técnicas de formación y perfeccionamiento de personal adecuado a las diversas categorías, en función claro de las posibilidades financieras y de otra índole de la empresa.

iv) la utilización de servicios de formación del exterior, sobre programas de capacitación, adiestramiento, etc. v) la elaboración de un programa de desarrollo de la empresa.

' Evaluación de puestos; aquí el consultor recomienda a la empresa-cliente los métodos más efectivos y modernos sobre: planes de jerarquización de tareas, sistemas apropiados, métodos de comparación por factores, etc; que deben estar acordes con la posición establecidas por el sindicato.

' Motivación; cuando la empresa dispone de recursos limitados, y quiere motivar a su personal para el logro de los objetivos, el consultor puede ayudar a la empresa a determinar que instrumentos y estrategias deben emplearse para lograr tal motivación.

' Evaluación del rendimiento personal. El consultor recomienda métodos para que las evaluaciones de rendimiento, que vayan de acuerdo a la formación pertinente y de los objetivos establecidos por la empresa, el departamento o la sección, tengan el éxito deseado.

- Las relaciones entre trabajadores y dirección; particularmente el consultor interviene en éstas relaciones, cuando existen problemas de relaciones industriales por una situación determinada en algunos casos porque existen fuerzas internas o externas capa-

ces de crear problemas en el futuro o porque la empresa necesita asesoramiento para la formulación inicial o la reformulación de las políticas generales en esta área, o simplemente por problemas laborales.

Entre las cuestiones que el consultor puede ayudar a la empresa-cliente están:

' Asesoramiento sobre el trato cotidiano con los representantes de los trabajadores y con los trabajadores mismos.

' Sistemas y procedimientos para atender reclamaciones de los trabajadores.

' Saber como debe organizarse la dirección para las negociaciones sobre la revisión del contrato colectivo, sobre emplazamientos a huelga, etc.

' Mecanismos y procedimientos de consulta entre la dirección y los trabajadores en cuestiones de interés mutuo.

' Principios y procedimientos sobre despidos y excedentes de fuerza de trabajo.

El consultor además de asesorar en los puntos anteriores están capacitado para asesorarla en los siguientes casos:

I) La forma de reconocer un sindicato.

II) La forma de reconocer al representante de los trabajadores.

III) Como solucionar conflictos y divergencias - entre los grupos informales que se hacen en la organi zación.

IV) La forma de como deben de participar los - trabajadores en las decisiones.

V) La forma de introducir una nueva política - en las relaciones industriales.

Un plan inteligente es el  
primer paso hacia el éxito.

Basil S. Walsh.

## CAPITULO 8

### LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La pequeña y mediana empresa (PME) ha evolucionado en México en condiciones económicas y sociales distintas a la de los países desarrollados. En efecto, -han caracterizado su trayectoria, la escasez de capi-tal, el lento crecimiento económico, la marginidad de grandes masas de la población con respecto al mercado financiero y una artesanía que produce bienes con técnicas rudimentarias.

La política del gobierno no ha respondido a las necesidades de estas empresas, que por sus caracterís

ticas y el medio en el que se desenvuelve exige mecanismos fiscales que faciliten su buen rendimiento económico y preserven su función social. Ello no indica que la política económica deba supeditarse a la PME, sino más bien que deba incluirse disposiciones especiales para compensar las desventajas que tienen con la gran empresa.

El Estado, hasta el momento no ha trazado una estrategia para este importantísimo sector habiéndose limitado, generalmente a adoptar medidas dispersas -- que reflejan un enfoque inoperante e inadecuado ya -- que las medidas adoptadas, tiende más a proteger a la PME (más a la pequeña) que a estimular su modernización para que pueda competir en mejores condiciones -- en el mercado.

La estrategia que debe seguir el Estado para el desarrollo de la PME es promover empresas modernas -- que pudieran basarse asimismo y sean económicamente viables; que fomentar un grupo de empresas débiles e ineficaces cuya producción, administración y financiamiento deja mucho que desear. Es aquí donde Nacional Financiera por medio del PAI, debe exigir que las empresas de nueva creación o empresas que solicitan su ayuda y servicios, que cumplan un mínimo de puntos que irán de acuerdo a la rama económica que pertenezcan; -- aunque hay que hacer la aclaración, que dicho programa sólo atiende aproximadamente al 10% del total de --

las PME.

### 8.1. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL.

El papel estratégico que tradicionalmente ha desempeñado la PME en la generación de empleos, producción de artículos básicos, bienes de capital e impulso al desarrollo del país, se ha visto restringida, debido a la concentración de las actividades económicas en ciertas regiones geográficas.

Sin embargo, el problema de la desigualdad regional, al igual que el de la inequitativa distribución de la riqueza; son obstáculos reales al futuro desarrollo del país, ya que limitan las posibilidades de movilización de las fuerzas productivas. Cabe destacar que en 1930 la PME por el número de establecimientos representaba el 12% del total, en tanto que el 86.4% correspondían a talleres menores que pequeños y a artesanías; para 1950 la planta industrial se integraba por 71.311 establecimientos, de los cuales el 72% lo constituían los establecimientos menores que pequeños, siendo que el 25% estaba representado por las PME quienes en ese mismo año ocupaban al 40.7% del total de la población ocupada en la industria. A inicios de 1960 la PME aumenta su participación al 56.7% lo cual es un claro síntoma de el desplazamiento que va teniendo los establecimientos menores que

pequeños y las artesanías y que, se comprueba en 1971 que reporta un total de 118.740 establecimientos, de los cuales el 64% son PME y el 35% son menores que pequeños<sup>(18)</sup>.

Actualmente la proporción es la siguiente: el 28.4% de los establecimientos industriales son menores que pequeños; el 68% son los PME y el 3.6% está constituido por las grandes empresas.

Pero, el número de establecimientos de ninguna manera es el único indicador, sino que también se puede medir por: el capital invertido, el valor de la producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación de capital fijo, empleos que genera, capacidad de compra que dan a sus trabajadores, etc. Por ejemplo, en cuanto a el capital invertido dentro de la industria la PME significa el 40.3% en relación al total en 1960; mientras que en 1970, éstas mismas empresas representaban el 69.8%.

En relación al período 1975-79 el total de industrias registradas era de 93,293 de las cuales la PME representaba el 77.5%, el empleo generado por éstas alcanza el 83% y su participación en el PIB fue del 65% del total de la industria.

La concentración de la población en los tres puntos regionales, se refleja en el desarrollo de la actividad económica, ya que mientras que en la zona mer

tropolitana del valle de México se concentra el 55% - de dicha actividad; en Monterrey y zona de influencia es el 20%; Guadalajara el 15%; en el resto del país - es tan solo el 10%; lo que trae como consecuencia un obstáculo para el desarrollo integral y paralelo del país y por ende para el crecimiento y fortalecimiento de la PME generando un círculo vicioso que aparenta - consolidarse día tras día muy a pesar de los "esfuerzos" de desconcentración industrial; pero lo curioso de esto, es que el Estado le ofrece incentivos y estímulos a las PME que muchas veces están supeditadas a la gran empresa en determinado paso del proceso productivo directa o indirectamente a éstas.

Algo que no se puede negar, es el hecho de que - ha medida que crece la concentración industrial crece la concentración demográfica o viceversa (en 1930 la población urbana representaba el 33% y la rural el 67%; mientras que en 1974 la población urbana representaba el 71.8% y la rural el 28.2%. De ser un país eminentemente agrícola nos transformamos en 45 años - en un país que vive en las ciudades, lo que obliga a realizar obras de infraestructura, sin que el Estado haga ninguna labor radical para repartir a la población a lo largo y ancho del territorio mexicano).

Las PME son necesarias, en tanto que generan empleos, satisfacen mercados locales y regionales y complementan con eficiencia los complejos procesos indus

triales que realizan las grandes empresas. Pero también es verdad que muchas empresas de este tipo desaparecen al poco tiempo de estar operando. En 1979 -- FOGAIN, hizo un estudio a este respecto y se encontró que de 1375 empresas manufactureras que surgieron en ese año, 325 desaparecieron en el mismo lapso; esto significa que una de cuatro empresas no logró consolidarse y continuar sus operaciones.

El Estado debe servir de guía para que tienda a reducirse este número de empresas que desaparecen, -- por medio de darles al futuro empresario la información de la situación actual y su proyección a futuro, para que éste tenga la información necesaria para tomar una decisión.

Las presiones inflacionarias, combinadas con una política interna del gasto público creciente y la devaluación de la moneda en 1976 y las de 1982, hicieron que se presentara un receso y crisis en la actividad económica que es la estructura de una nación, lo que trajo consigo desde 1976 la desaparición de miles de PME que de una u otra forma tenían deudas en dólares o sus insumos eran comprados en el exterior. Y en 1982 un impacto todavía más fuerte, ya que la -- disminución real de los ingresos de los trabajadores aunado al creciente aumento de los precios, la pérdida de la confianza del pueblo y de los capitales hacia el modelo económico concebido por el Estado, trajo

consigo una sicosis que repercute invariablemente en la creación de empresas, en los bajos índices de la bolsa de valores, ya que el inversionista no va a arriesgar su capital, sino que lo invierte en el sistema bancario que ofrecen tasas de intereses bastantes atractivas o cambia su capital a dólares, lo que es un fiel reflejo de la crisis en la que nos metió el actual régimen.

## 8.2. OBSTACULOS Y BENEFICIOS DE LA CONSULTORIA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Sin lugar a dudas, la inversión es la generadora de las diversas actividades económicas, ya sea que provengan del sector público o de la iniciativa privada; se destinen al agro, la industria o a los servicios, esto traerá consigo la generación de empleos, el rendimiento de beneficios, la satisfacción de necesidades y en fin su aportación al impulso y desarrollo del proceso económico.

Sin embargo es un hecho, que un gran número de empresas creadas con muchas esperanzas, tienen sólo una efímera existencia, sin más utilidad que un triste desperdicio de valiosos recursos. Otras con rendimientos raquíticos que no justifican el esfuerzo que las creó teniendo que mantenerse para no enterrar una inversión que bajo otras circunstancias hubiera rendido grandes beneficios.

Existen muchos factores que directa e indirectamente determinan el desarrollo de una empresa y cuyo comportamiento puede ser previsto con gran certidumbre, lo que hace factible anticipar sus posibilidades de éxito o fracaso sin necesidad de arriesgar en costosos experimentos.

Salvo muy raras excepciones, las empresas que no cumplen con las expectativas para las que fueron creadas deben su fracaso a una deficiente o nula planeación, en tales casos, los inversionistas se aventuran en situaciones desconocidas basándose en una apreciación personal de los factores determinantes que no corresponde con la realidad, lo que se traduce en una estructuración inadecuada en su organización, diseño, estimación de las necesidades financieras, físicas, etc.

La práctica de destinar recursos a una empresa sin un estudio previo que lo justifique, se debe a que muchos inversionistas no están convencidos de las ventajas que esto lleva consigo o no tienen conciencia de la necesidad de tales estudios. En ambos casos se trata por lo general de pequeños empresarios, un estudio de esta naturaleza les resulta "incosteable" o bien dudan que un tercero les pueda decir que tiene qué hacer y mucho menos cómo puede hacerlo. En lo referente a la costeabilidad, es importante aclarar que las erogaciones de estudios de prefactibilidad son --

contablemente amortizables y, además de eso, el hecho de permitirle hacer una planeación adecuada que los lleve a optimizar la utilización de los recursos, es el principal argumento para justificar su costo. En cuanto a la capacidad de terceros para determinar el qué y el cómo, se debe pensar que existen personas especializadas y con gran experiencia en las diferentes áreas que incluyen factores que pueden poner de manifiesto la bondad o la inconveniencia de llevar a cabo una inversión.

Asimismo, muchos empresarios consideran la consultoría como algo fuera del alcance de su empresa por ser un lujo que no pueden soportar.

Realmente el directivo y el empresario mexicano que logran tener una empresa pequeña o mediana cree que con su capacidad, conocimientos y experiencias que tiene es suficiente para llevar el mando de una compañía sin que de una u otra forma busque actualizarse ya sea llevando cursos, leyendo revistas especializadas, asistiendo a congresos; en fin aprovechando cualquier oportunidad que le beneficie a él y a la empresa. Muy pocos son los directivos que tienen esa inquietud, ya que la gran mayoría pone como pretexto el tiempo de que dispone es insuficiente para actualizarse.

Es por eso que muchos empresarios contratan los servicios de un consultor cuando la situación de ésta

es sumamente delicada ¿por qué no contratan a esta -- persona para preveer situaciones que se le pueden presentar y no para remediar el mal? Es difícil de contestar, ya que cuando marcha bien la empresa, el di--rectivo no se pregunta si puede marchar mejor o si se pueden obtenerse mejores beneficios. Es aquí donde se encuentra la principal barrera hacia el consultor por parte de las organizaciones. El directivo se siente --capaz e incluso manifiesta su repudio a ser asesorado por un extraño argumentando que éste no conoce la em--presa, que cobran caro y que no los necesita; sin po--nerse a meditar los beneficios que el consultor trae--ría a la empresa al aplicar sus conocimientos en ésta.

El consultor puede ofrecer sus servicios en for--ma integral por la misma naturaleza de estas empre--sas. Está en condiciones de hacerles un estudio de toda la organización, así como en determinadas áreas. --El consultor está capacitado para elaborar un plan estratégico a largo plazo, evaluar las diferentes áreas gerenciales; así como asesorar al directivo sobre todo lo relacionado a su giro, hacerles estudios econó--micos, evaluar a su personal, hacer recomendaciones --sobre decisiones a tomar por parte del director.

El consultor está en la mejor disposición de co--laborar con los directivos aportando sus conocimien--tos y experiencias en bien de las organizaciones; pe--ro tal parece que el empresario mexicano no ha queri--

do darse cuenta del significado que tiene los servicios de consultoría. El empresario de PME está acostumbrado a no invertir en cosas intangibles como son los estudios de prefactibilidad, de mercados, etc; teniendo la idea que son una manera de desperdiciar los recursos financieros.

En la actualidad son muy pocos los directivos de PME que solicitan los servicios de un consultor. Pero el consultor de empresas también debe vertir su mirada hacia la PME por medio de darles más promoción a sus servicios, de elaborar una escala de honorarios de tal manera que haga accesible el pago de los mismos para ir quitando ese concepto que se tiene de la consultoría, e insistir más concienzudamente de los beneficios que traería ésta en el desenvolvimiento de aquellas, que se pueden enumerar entre otras en las siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Capacitación al directivo.
- Aumento de la calificación de los obreros.
- Mayor optimización de los recursos.
- Utilización más consciente del directivo de la administración científica.
- Disminución notable de las empresas que desaparecen, etc.

Los objetivos que se aplazan hoy,  
reducen los logros del mañana.

Harry F. Banks.

## CAPITULO 9

### LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

Durante la última década se ha producido un notable crecimiento en la cantidad de firmas que ofrecen servicios de consultoría en administración (CA). La gama de servicios cada día es más amplia y se extiende desde el profesional individual que se limita a la asesoría personal dentro de una área específica, hasta las grandes empresas consultoras internacionales, que cubren con un número significativo de especialistas varias ramas de dicha consultoría de empresas.

La CA primeramente tuvo una etapa en la cual hubo gran auge, todo mundo se autodesignaba consultor de empresas, trayendo un desprestigio a dicha actividad; sobre todo por parte de consultores individuales. Poco a poco la actividad se fue depurando y consolidándose permitiendo un crecimiento más ordenado. Actualmente la CA, se encuentra en una etapa de organización e integración. Sus actividades se han concentrado de manera desarticulada en los servicios: contables, de auditoría, investigación de mercados, económicos y de organización; dirigidos a la iniciativa privada principalmente.

La CA no es una actividad privativa de una sola profesión, ya que en ella están incluidas diversas profesiones por lo que ésta es una actividad multidisciplinaria, que la ejercen diversos profesionales dentro del área de su especialidad. En ella están incluidas: la economía, la administración, la contaduría, la mercadotecnia, la sociología, la psicología industrial, las relaciones industriales, etc.

#### 9.1. PARTICIPACION DEL CONSULTOR DE ADMINISTRACION EN EL SECTOR PUBLICO.

Dado el papel rector que ha tomado el Estado en la economía, que se ve incrementado a partir de 1970, reflejándose cada vez más en la participación en el PIB. Y el desarrollo del Estado como regulador en la

industria básica nacional en las ramas de la: siderurgía, petróleo y petroquímicos básicos, minería, fertilizantes y electricidad, cuyas actividades de producción influyen y encauzan importantes sectores necesarios para el desarrollo del país.

Ante estos acontecimientos, el Estado inició en el sexenio 1970-76, la reforma administrativa, para -continuarla en el período 1976-82 en donde señala con toda claridad las áreas específicas y tipos de servicios a los cuales podrá orientarse el consultor de administración.

La reforma administrativa consiste en seis elementos básicos, que son los siguientes:

- sistemas de información.
- administración de recursos financieros, humanos y materiales.
- el control de gestión administrativa.
- actualización de la estructura orgánica.
- programa de desconcentración administrativa.
- el presupuesto por programas.

Pero, por un lado los puntos anteriores no se --han logrado totalmente, sino tan solo en una forma --parcial, debido a una serie de obstáculos de los que sobresalen los siguientes:

- no se ha logrado integrar la reforma adminis--trativa con un programa de desarrollo nacional.

- no se ha logrado un mecanismo efectivo de compatibilización de las reformas individuales.

- se ha carecido de recursos para las tareas de reforma (sobre todo de administradores capacitados).

- no se han encontrado los sistemas que permitan crear condiciones propicias para realizar la desconcentración administrativa.

- no se han hecho partícipes a los empleados de puestos intermedios y bajos de los beneficios de dicha reforma, ya que sólo se maneja este concepto a niveles medio alto y superior.

Todas estas limitaciones, errores y vicios van cada día obstaculizando el cambio hasta mantenerlo en un punto crítico en donde todo lo anterior que se ha realizado se está derrumbando irremediablemente; por lo que es necesario la intervención de un profesional en la materia, y quién más y mejor preparado que un profesional de la administración, pero el administrador (agente del cambio), debe considerar una serie de aspectos importantes antes de entrar a trabajar como consultor en el sector público. Este agente del cambio debe tener un conocimiento amplio de los antecedentes y evolución del sector público y debe conocer las leyes, decretos y reglamentos alrededor de los cuales se viene desarrollando las diferentes funciones administrativas del Estado.

El administrador que preste sus servicios como

consultor en el gobierno, debe enfocar los problemas desde el punto de vista de teoría de sistemas, que -- parte de la base que una organización es un sistema -- conformado por elementos de tipo material y humano cu yas interrelaciones determinan la dirección de su evo lución como un todo integral, y que no es posible --- aplicar soluciones técnicas a sus partes y esperar de esta manera obtener soluciones funcionales para el -- sistema (19).

Con estos requisitos no será difícil para el con sultor entender la naturaleza de los problemas que -- predominan en la administración pública a nivel de -- sector central.

La reforma administrativa, busca crear un con trol de una manera efectiva para que contribuyan a -- que los sistemas correspondientes puedan alcanzar sus propósitos; dichos controles deben aplicarse a priori y no a posteriori.

Estos mecanismos de control permiten también al elemento humano alcanzar sus objetivos de realización personal, procurando además un justo equilibrio entre el incremento de la productividad y el salario.

Realmente el punto problemático de este rompecabezas, sería el poder unir todas las dependencias del Estado hacia un objetivo común y que siempre tuvieran como base que solamente son parte de un sistema.

En lo referente al sector paraestatal, un reto importante para el consultor, es el poder participar en el rediseño y actualización de los métodos de administración gerencial utilizados en dichos organismos. También como realizar estudios sobre: fijación de objetivos, sistemas de información, mecanismos para la toma de decisiones, técnicas de diagnóstico, identificación de síntomas de mala administración, sistemas de control, etc.

Otro sector que siempre ha sido trascendental, pero que nunca se le ha tomado en cuenta, es el agro; donde no se ha logrado conciliar las necesidades prioritarias del sector público con la oferta de servicios por parte de los consultores. Durante los últimos años la intensificación de las inversiones, ha agudizado la necesidad de contar con administradores y asesores administrativos para ejidos, cooperativas, industrias rurales, etc. Sin embargo los consultores han orientado sus servicios más hacia las secretarías de Estado o a las grandes empresas paraestatales, reflejando con ello el interés mercantilista exagerado y un absoluta falta de conciencia con respecto a las prioridades y coyunturas nacionales.

De lo anterior mencionado, se desprende la problemática en la contratación de los consultores de administración. Alguno de los aspectos a considerar en este sentido están relacionados con su situación ac-

tual que guarda el consultor de administración, mientras que otros están relacionados con la estructura operativa del sector público.

En cuanto al consultor, cabe subrayar la prioridad que tiene el establecimiento de prestigio y crédito profesional para este tipo de servicios. A la fecha no se ha promovido de manera institucional la imagen del consultor de administración debido quizás a la poca atención que muestra este profesional en este campo, a la escasa preparación que tiene el administrador en esta disciplina, etc. En realidad la imagen que se ha creado de este profesional es la siguiente: Tiene un bajo nivel de conocimientos, una deficiente preparación académica. Aunque cabe hacer la aclaración que una buena parte de esta mala imagen se debe a que últimamente a tenido un gran auge el surgimiento de escuelitas que ofrecen principalmente estudios "técnicos" y "profesionales" en administración, que con estudiar poco tiempo, no importando su nivel cultural, reciben sus títulos de "expertos" de administración. Y es muy probable que estas escuelitas y sus egresados son los que hayan desprestigiado la profesión.

Otro aspecto que ha tenido culpa de la situación en la que se encuentra el consultor y el profesional de la administración, es el gran surgimiento de despachos de sexenios que no ven las operaciones de sus of

ganizaciones a mayor plazo, sino que sólo ven el interés lucrativo en esos años para obtener el mayor provecho personal, olvidando la existencia de una ética profesional.

Para ir cambiando dicha imagen e ir estableciendo a la vez el crédito profesional requerido, es indispensable la creación de un organismo que agrupe a los consultores; y el fortalecimiento de los colegios de administración tanto a nivel estatal como nacional. A la vez teniendo una participación más activa y directa en los diagnósticos de tipo operativo-administrativo que se llevan a cabo en las dependencias gubernamentales, con el fin de identificar las deficiencias operativas de las empresas y organismos públicos y plantear las soluciones correspondientes. Debe entenderse que para dicha participación sea factible, los consultores deberán enfocar los trabajos de manera promocional para que los gastos sean accesibles a los usuarios.

Un factor importantísimo a considerar y meditar-se profundamente, es el hecho que muchos trabajos de consultoría administrativa en el gobierno, se han venido realizando y se realizan por profesionales de otras áreas, como son los contadores; quienes a través de sus estrechos contactos en el sector público, han logrado acreditarse y ganarse la confianza de los funcionarios públicos de diferentes niveles. Que que-

de claro, no se trata de criticar el trabajo de éstos profesionales, sino sólo señalar que los administradores, por su formación, podrían avocarse mejor a --- desempeñar dichas tareas.

Asociado a ~~todo~~ lo anterior, se tiene como antecedente que algunos de los consultores de administración que se han acercado al sector público, han mostrado carencias al promover técnicas y sistemas administrativos inadecuados y poco funcionales.

El Estado también ha obstaculizado la contratación de servicios de CA. Las razones por las cuales las ha limitado son las siguientes:

- No está establecida la confianza del funcionario público con el consultor de administración, debido al desprestigio que se ha creado alrededor de él.

- Existe la intención de impulsar la consultoría mexicana, pero esto se dificulta al no contar con un directorio especializado de consultores administrativos.

- Una gran parte de las dependencias del gobierno no cuentan con los datos indispensables y actualizados de los consultores que les permita una selección más objetiva.

- Falta contacto entre los consultores y sus clientes potenciales (técnicos y profesionales del gobierno), para que éstos últimos sean convencidos de

los beneficios y bondades de la asesoría externa a través de la participación del consultor de administración.

- El escaso o nulo presupuesto que tienen las dependencias públicas para destinarlos a la CA.

- Los atrasos que tiene el gobierno por concepto de pago de honorarios, y que a veces duran hasta más de un año para acabar de liquidar.

## 9.2. PROBLEMATICA GENERAL DEL PROFESIONAL DE ADMINISTRACION.

Son muchos los agentes, tanto externos como internos los que influyen en un individuo en su preparación y desempeño profesional. Dentro de los factores externos, tenemos: la educación que recibe en el seno familiar, que es definitiva para su buen desenvolvimiento en la comunidad; la formación socio-cultural que recibe de todas las personas que influyen de una u otra formas; la solvencia económica que tenga su familia, reflejándose principalmente en la alimentación, el vestido, la diversión, etc; la calidad de la educación que reciba en las instituciones educativas.

En los factores internos sobresalen: la conscientización que tenga el individuo para visualizar su tarea en la comunidad; la necesidad y el tesón que el individuo tenga por aprender; la satisfacción o insa-

tisfacción que tenga el individuo al conseguir un objetivo que se propuso; El "hambre de conocimientos" - que tenga el individuo, que va ligado hasta cierto -- punto de las necesidades de innovación que vaya requiriendo su espíritu y su trabajo.

El profesional en administración, que en su etapa inicial tiene una formación generalista, debido a que tiene conocimientos: de administración, contabilidad, finanzas, economía, historia, derecho, sociología, psicología, etc; por lo que su campo de acción no está plenamente definido, lo que propicia que todas las profesiones afines tengan una vinculación con la actividad de administrar, que por este solo hecho estas profesiones consideran que tienen capacidad de consultores para resolver problemas técnicamente por sí solos, todo género de problemas administrativos -- que se les presente.

Conviene resaltar, que en la actualidad muy pocas instituciones de educación superior, se preocupan por analizar, profundizar y definir los campos de acción de la administración; por ejemplo los programas de estudio no contemplan un curso sobre la consultoría administrativa en donde se indique que es en sí -- ésta, así como todos los requisitos y conocimientos -- que se requieren para llevarla a cabo. Es decir, en -- la mayoría de los centros de enseñanza superior, únicamente se imparten una serie de materias, pero no se

orienta en forma completa al estudiante para que utilice efectivamente sus conocimientos en la prestación en forma independiente.

Por lo anterior, es conveniente meditar que los administradores consultores, las instituciones educativas y las agrupaciones profesionales; juegan un papel importante no sólo en la definición de áreas de especialización, lo cual es lógico; sino también delineando marcos que definan el cúmulo de conocimientos en cuanto a materias humanísticas, técnicas, legales y científicas; que deberán reunir los administradores consultores en sus diversas especialidades, incluyendo las básicas para todo consultor.

Otra tarea que realizarían las escuelas y las agrupaciones, es dedicar una atención especial a la orientación activa de los futuros profesionales mediante la implementación de sistemas que permitan definir con mayor precisión, cuáles son los campos que más se les facilitan, evitándose con esto, la presencia de personas frustradas al tomar actividades que no son de su completo agrado. De esta forma, surgirían candidatos a consultores con vocación que logre altos niveles en el desarrollo de sus aptitudes en el área de acceso más útil para ellos.

En relación, al desarrollo del administrador; su problemática aparte de lo anterior, es resultante de la falta de oportunidades para aplicar los conocimientos

tos recibidos en las aulas, no pudiéndose concebir - que un profesional pueda desarrollarse, si no pone en práctica las técnicas estudiadas y aprendidas. Esta-- situación trae como consecuencia que existan lo que - se ha venido llamando tecnócratas, que pueden origi-- nar mayores problemas con su actuación, al aplicar -- sin experiencia necesaria técnicas administrativas - inadecuadas o mal dirigidas para la posible resolu--- ción del problema dado.

Un punto importante, es el relativo a la actualización de los conocimientos; se menciona que las generaciones que se reciben salen con un atraso de conoci--- mientos entre 8 y 10 años, y si a esto le aumentamos que pocos son los profesionales que no dejan de estudiar y tratar de una u otra forma de actualizarse en su campo específico, el grado que se tiene de actualización de la profesión deja mucho que desear y esto - es consecuencia principalmente de los siguientes factores:

- Carencia de planes de actualización debidamente estructurados tanto en cuanto a los materiales a - tratar como a la calidad en el desarrollo de los mismos; debido a que en muchos campos, los expertos son escasos, y las personas que participan, lo hacen en - una forma de compromiso o de necesidad de acrecentar su curriculum, sin que tengan la capacidad docente -- adecuada o el tiempo necesario para preparar en forma

completa su material (ocurre frecuentemente de igual forma con catedrático de universidades y de otras instituciones de educación superiores). Que quede claro, que hay instituciones desarrollando esfuerzos sobre el particular, las cuales constantemente desarrollan cursos que de una u otra forma sirven para lograr una actualización profesional del administrador; sin embargo, éstos no son el número adecuado para tal efecto.

- Falta de mecanismos y canales adecuados para captar y difundir material técnico, así como carencias de profesionales a la profesión en la investigación y desarrollo de las ciencias administrativas.

- Falta de interés, profesionalismo, vocación y en último de los casos responsabilidad del profesional en estar constantemente actualizado, ya sea de una forma de estudio individual y/o mediante la participación en cursos, seminarios, conferencias, congresos, etc. sobre la materia.

- Los planes de estudio de los centros educativos superiores tienen serias deficiencias, lo que repercute en el bajo índice de calidad de los futuros y actuales profesionales.

En suma, la formación del administrador en el ejercicio de su profesión, sus estudios profesionales que tenga y el grado de actualización que realice, es lo que le da la categoría de consultor, y de la ma-

por o menor forma con que cumpla con estos puntos, estará cumpliendo con su responsabilidad profesional, -- que es precisamente colaborar para que los organismos sociales logren sus objetivos en una forma eficaz, - eficiente y productiva para el desarrollo armónico -- del país.

### 9.3.- CLASIFICACION DE LAS AREAS PRINCIPALES DE COMPE TENCIA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION.

#### - Gerencia general.

planificación y estructura de la organización.

planificación de negocios estratégicos y obje

tivos a largo plazo.

formulación de políticas empresariales.

Encuestas empresariales generales.

estudios de viabilidad.

diversificación, fusiones, adquisiciones y em  
presas conjuntas.

auditorías administrativas.

sistemas de información gerencial.

informes y controles administrativos.

programas para mejorar utilidades.

cambios empresariales.

método de control de proyectos.

investigación de operaciones.

estrategia empresarial.

otros programas.

- Producción.

planificación y control de la producción.

administración de materiales.

ingeniería industrial.

estructuración de producción y planificación -

del flujo de trabajo.

automatización.

programas de incentivos.

control de calidad.

maquinaria para embalaje.

función de embalaje.

diseño y comprobación de estructuras.

diseño de empaques.

creación de productos.

instalaciones industriales.

clasificación de artículos.

compras.

administración y control de inventarios.

operación de tiendas.

utilización de equipo.

administración de la fábrica.

ubicación de la fábrica y selección del lugar.

manejo de materiales.

planificación y utilización del espacio de al

macenamiento.

investigación de instalaciones y capacidades.

costo estándar.

ingeniería de sistemas.  
distribución de materiales.  
transportación.

- Personal.

desarrollo administrativo.  
compensación de ejecutivos.  
relaciones laborales.  
selección, colocación y récords de personal.  
programas de adiestramiento para personal no  
perteneiente a la administración.  
servicios y beneficios para empleados.  
administración de sueldos y salarios.  
evaluación de tareas y sistemas para la cata-  
logación de tareas.  
comunicación con los trabajadores.  
encuestas de actitudes.  
estudios psicológicos.  
programas de salubridad y seguridad.  
reclutamiento del personal.  
servicios y prestaciones.  
auditorías e investigación al personal.  
características de los mercados de trabajo.

- Mercadotecnia.

estrategia y organización del mercado.  
investigación de mercados e investigación de  
productos.  
mercados de consumo  
administración de ventas.

pronósticos de ventas.  
 adiestramiento de los vendedores.  
 publicidad y promoción de ventas.  
 auditorías de mercadeo.  
 servicios de productos y a clientes.  
 apoyo a operaciones de distribuidores.  
 distribución física.  
 compensación de vendedores.  
 política de precios.  
 análisis de las oportunidades y riesgos del

mercado.

organización comercial de la mercadotecnia.  
 política de mezcla de productos.  
 canales de distribución.  
 competencia.

- Finanzas y contabilidad.

contabilidad general.  
 contabilidad de costos.  
 planificación financiera a largo plazo.  
 crédito y cobranza.  
 inversión de capital.  
 análisis de ingresos marginales.  
 informes y reportes financieros.  
 evaluación y asesoramiento financiero.  
 impuestos.

Investigación y Desarrollo

investigación y desarrollo básicos y aplica--  
 dos.

desarrollo de talentos.

aplicación y administración de programas.

determinación y evaluación de proyectos.

control de costos del proyecto.

informes financieros de las actividades de inves  
tigación y desarrollo.

Administración.

administración de oficinas.

planificación, diseño, empleo de espacios en ofi  
cinas.

procesamiento de datos electrónicos e integrado.

programación de espacios breves, medición de las  
labores repetitivas.

diseño de formas.

sistemas y procesamientos.

administración de registros y recopilación de in  
formación.

Comunicación de datos.

La duda es más cruel que la  
peor de las verdades.

Moliere.

## CAPITULO 10

### COSTOS DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS.

Los servicios de consultoría se apegan a las normas legales generales de los contratos civiles y mercantiles, debido a que en México no existen disposiciones que regulen especialmente la actividad de la empresa consultora; de ahí la conveniencia que exista una cláusula de compensación con cargo a la empresa-cliente en los casos de retraso en la entrega oportuna de información y documentación al consultor, así como la demora de los pagos que deba efectuarse a éste último y por causas de rescisión imputables a la

empresa-cliente.

Un contrato de prestación de servicios profesionales es aquel por el que una persona física o moral llamada profesional se obliga a prestar determinados servicios que requieren una preparación técnica y en ocasiones un título profesional, a otra persona llamada cliente que se obliga a pagarle determinada retribución llamada honorarios.

Para remunerar a los consultores se han establecidos diferentes sistemas y la elección de uno u otro para un proyecto determinado, o para ciertas etapas de un proyecto, dependerá de las preferencias y de las circunstancias del caso.

Es importante especificar claramente en el contrato lo que se haya convenido en cuanto a honorarios. Debe explicarse detalladamente el sistema escogido para calcularlos; así como estipular la frecuencia y la forma en que se harán los pagos y en qué moneda (incluida el tipo de cambio, cuando se trate de divisas), sin olvidar también el período de duración del contrato. Cuando hayan de utilizarse distintos sistemas de remuneración en diversas etapas de un proyecto, será importante tener en cuenta todos esos detalles en cada etapa.

## 10.1. COMPONENTES DEL COSTO DE LOS HONORARIOS

Existen muchos métodos para calcular y determinar los honorarios. Todos los sistemas presentan características comunes entre otras de que el consultor desea cubrir los gastos que demande la realización del proyecto y obtener un cierto beneficio, reflejado en un margen de utilidades justas.

El costo de los servicios de consultoría incluyen en primer lugar el sueldo directo del personal generalmente especializado, que deberá desempeñar el trabajo. Este rublo considera únicamente el tiempo efectivo dedicado al trabajo.

El siguiente concepto que incorporan al costo de los servicios de consultoría son las prestaciones del personal, éstas incluyen primeramente las prestaciones de carácter obligatorio estipuladas por la Ley Federal del Trabajo como son: seguro social patronal, INFONAVIT, vacaciones más prima vacacional, aguinaldo, días festivos, incapacidades, permisos especiales, reparto de utilidades, etc.; así como otras prestaciones especiales otorgadas por decisión propia de cada firma consultiva como podrían ser: seguro de vida, automóvil, subsidios para la educación de sus hijos, etc.; Dichas prestaciones representan entre el 35 y el 50% del sueldo directo del personal generalmente.

El tercer concepto de los componentes del costo de los honorarios; es el overhead (gastos generales), el monto de este concepto puede variar ampliamente dependiendo del tipo de empresa consultora y de su organización.

Los gastos incluidos en el overhead son muy variados e incluyen algunos que generalmente no están plenamente identificados por los usuarios del servicio. En el overhead se incluyen: i) los gastos generales de la empresa como son: renta, luz, teléfono, lim pieza, mantenimiento, papelería, materiales, copias, capacitación al personal, etc; se calcula que esta parte del overhead representa normalmente entre un 20 y un 25% del total de este concepto.

ii) Los gastos de venta como: relaciones públicas, viajes, promoción, publicidad, preparación de propuestas técnicas, etc; representan entre un 15 a un 20%.

iii) Los costos del personal administrativo y de ventas como: la dirección (de la empresa y de los proyectos), administración (contabilidad, control, finanzas, etc), ventas y personal secretarial y de servicios; tiene un peso relativo entre un 30 a un 35%.

iv) El costo del personal de producción de actividades no productivas como: entrenamiento, enlace entre trabajos, enlace en la preparación de propuestas

técnicas, etc; que viene representando entre un 20 a un 25%.

Dentro de los gastos, los relacionados con el tiempo no productivo del personal de producción pueden significar un factor de gran impacto en la tarifa. En general, cuando los trabajos que realiza la empresa son proyectos de larga duración (6 meses o más), el impacto de este factor tiende a disminuir por la mayor facilidad en programas de personal que se tienen en estos casos. Pero cuando se realizan proyectos de duración breve y con una gran variedad de posibles enfoques y disciplinas, el costo de éste puede ser bastante más significativo.

Otro concepto de gran importancia en el overhead es el costo de preparar propuestas técnicas, las cuales a diferencia de las cotizaciones en otro tipo de actividades, requieren la participación por tiempo considerable de personal de muy alto nivel y constituye de hecho un diagnóstico "gratuito" del problema de la empresa-cliente. La importancia de este elemento se puede apreciar en toda su magnitud, si se considera que la preparación de la propuesta para un trabajo relativamente modesto, requiere del orden de 50 horas-hombre de alto nivel (y en ocasiones hasta más), y que una empresa consultora debe presentar alrededor de cinco a diez propuestas por cada trabajo que logra contratar. De tal manera que no debe sorprendernos

que el overhead pueda representar en muchos casos valores próximos al 100% en sólo este punto.

Y, finalmente el cuarto punto es el relativo a la utilidad que se obtiene en la realización del trabajo y que habitualmente varía entre el 15 y el 25% de la suma de los conceptos anteriores.

Así, la tarifa por servicios de consultoría varía dentro de un rango de 2.5 y 3.8 veces al costo del sueldo directo del personal encargado de realizar los trabajos.

Debido a la amplia gama de posibles alcances y grados de profundidad de los estudios de consultoría involucrados en el proceso de implementación de proyectos industriales principalmente, los montos de los honorarios que se requieren para llevarlos a cabo son tan variables que no es posible dar una idea representativa de su costo.

## 10.2. SISTEMAS DE REMUNERACION DE HONORARIOS.

Estos son los principales sistemas o métodos que se utilizan y los más conocidos para calcular la remuneración de los consultores:

- Dietas: El sistema de dietas se utiliza cuando se trata de misiones a corto plazo que exigen los servicios personales de uno o varios consultores. Resulta especialmente adecuado para las misiones en que se

necesita el asesoramiento del consultor para la preparación de informes, e investigaciones o actividades que requieren proyección, delineación o servicios conexos.

Este es el sistema de remuneración que comúnmente adoptan los consultores de administración, de economía. En cambio los ingenieros consultores suelen cobrar dietas mientras realizan las investigaciones e informes preliminares y también durante la supervisión de los trabajos de instalación, montaje y construcción.

Cuando presta sus servicios profesionales el consultor, es remunerado por todo el tiempo que ha dedicado a la tarea, esto incluye el tiempo de viaje que se calcula prorrateándolo por día. Cuando se trata de consultores para ejecutar proyectos que requieren la prestación continua de sus servicios durante algún tiempo, puede fijarse una retribución por semana, meses o años que varía según la categoría, reputación y experiencia de cada persona.

Si es posible determinar exactamente el alcance de un proyecto, pueden especificarse en el contrato el número de días de trabajo necesario para la ejecución del proyecto, cuántos consultores se requerirán y los sueldos de éstos. Ello equivale a calcular una suma global. Sin embargo el sistema de dietas permite reajustar los pagos si se altera o amplía el pro-

grama de trabajo.

- Cálculo de los honorarios mediante la fijación de un límite superior y otro inferior. Cuando no se puede determinar con exactitud la magnitud de un proyecto, los consultores hacen a menudo una estimación total de los honorarios que oscila entre ciertos límites. Ello quiere decir que fijan unos honorarios máximos y mínimos, dando por hecho que el trabajo (que se cobrará por día) será realizado dentro de esos límites, salvo que se modifique el alcance del proyecto o que surjan circunstancias imprevistas.

- Multiplicación del costo en sueldos por un coeficiente y adición de los desembolsos directos. Este sistema se aplica frecuentemente en los casos en que no es posible determinar bien la magnitud de las tareas y de los servicios profesionales necesarios, o puede tratarse de estudios técnicos preliminares, de estudios o procesos, o de la investigación para establecer el plan definitivo. No obstante, en el contrato debe hacerse una descripción o exposición general de la labor que se quiere realizar. Los honorarios se calculan multiplicando los gastos fijos de la nómina de sueldos por un coeficiente dado. El empleo de este coeficiente tiene por objeto resarcir al consultor de sus gastos generales, darles un margen de seguridad razonable contra imprevistos y pagar los intereses al capital invertido, las disponibilidades del consultor

y sus utilidades. El coeficiente varía según el lugar donde radica la firma consultora, la duración y el tipo de servicio.

Cuando se emplea este sistema de pago, la empresa-cliente puede exigir que las propuestas vayan acompañadas del presupuesto de gastos en sueldos y desembolsos directos entre gastos en moneda del país y gastos en divisas. Los consultores pueden facilitar también a los clientes un estado en que conste la relación que guardan los honorarios con el costo directo por concepto de sueldos y especificando en qué medida el coeficiente representa el overhead.

- Costo total más honorarios fijos. Este método de pago es una variante del anterior, se utiliza también cuando no se puede determinar claramente las características o el alcance del trabajo. El caso se presenta con más frecuencia cuando la consulta se refiere a estudios técnicos. En los contratos en que se aplica el sistema de costos más honorarios fijos se especifica que se reembolsarán al consultor sus gastos directos por razón de todos los servicios y suministros incluidos sueldos y overhead. Además el consultor y la empresa-cliente acuerdan el pago de unos honorarios fijos para cubrir los imprevistos, los intereses del capital invertido, la disponibilidad del consultor y sus utilidades. Cuando se trata de estudios técnicos, los honorarios generalmente es un por-

centaje del presupuesto total de proyecto.

Cuando los honorarios son fijos, debe preverse en el contrato su revisión siempre que se modifiquen fundamentalmente la magnitud del proyecto, el tiempo necesario para realizarlo o los servicios exigidos. En lugar de unos honorarios fijos, puede convertirse en un porcentaje basado en los costos más sueldos o en los costos más el overhead. Este sistema, que plantea pocos problemas o ninguno cuando se modifica o amplía la tarea, se utiliza con frecuencia cuando la empresa-cliente quiere que los gastos sean verificados en la medida de lo posible.

- Pago de una suma global fija. En este sistema, el consultor antes de iniciar el proyecto, fija su remuneración en una suma determinada. Por lo general, los consultores calculan lo que han de cobrar utilizando algunos de los demás sistemas de remuneración. No obstante, normalmente se prevé una suma apreciable para imprevistos a fin de compensarse con los riesgos que se corren.

Es preciso determinar exactamente la magnitud del proyecto, y se debe precisar en el contrato el plazo dentro en el cual ha de realizarse el trabajo. Además hay que prever la posibilidad de modificar el pago si se modifica fundamentalmente el alcance de la misión.

Muchos clientes, especialmente el gobierno fede-

ral, prefieren este método, porque consideran que es más conveniente conocer el costo de un proyecto antes de firmar un contrato. Ahora bien, desde el punto de vista del consultor, este método de pago entraña graves riesgos, a menos que puedan determinar con exactitud el alcance del estudio.

En la práctica se combinan con frecuencia los diversos métodos de remuneración. Por ejemplo, es posible fijar en el contrato una suma mínima y máxima en concepto de honorarios y estipular que la cuantía de la facturación se calculará por otro sistema.

- Honorarios por disponibilidad del consultor. - En este sistema, el cliente paga una suma al consultor para que éste, esté a su disposición inmediata durante algún tiempo. Los términos en que pueden concertarse varía mucho. Cuando se hacen por año se basan normalmente en programas concertados de pagos y de prestación de servicios de asesoramiento. Si la duración excede de lo especificado en el contrato, el consultor puede presentar facturas complementarias conforme a una tarifa estipulada. Los gastos del viaje y otros gastos directos se resarcen normalmente como desembolsos.

Este sistema tiene la ventaja de que el cliente puede utilizar fácilmente y en cualquier momento los conocimientos especializados y la experiencia del con

sultor. Además, garantiza que éste, organizará sus -  
compromisos en forma que le permita reservar siempre  
tiempo suficiente para ese cliente y que no aceptará  
contratos cuyo cumplimiento pueda impedir la presta-  
ción de esos servicios.

El progreso implica resistencia -algo contra que trabajar.

Willian Feather.

## CAPITULO 11

### LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO

El cambio es la razón de ser de la consultoría. El cambio en las organizaciones está vinculado con el cambio en las personas y entre ambos hay muchas influencias recíprocas: las organizaciones influyen en las personas y las personas influyen en el desarrollo de las organizaciones. El consultor competente debe estar conscientes de estas complejas relaciones y en particular, saber cómo enfocar diversas situaciones de cambio. Por consiguiente este capítulo es particularmente importante para comprender el carácter y los métodos de la consultoría.

No cabe duda de que los seres humanos son muy -- adaptables, y a falta de otra posibilidad, pueden soportar durante mucho tiempo un cambio que no satisfaga en absoluto. Pero no es éste el objeto de la con-sultoría. Los consultores deben procurar introducir - cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones y al mismo tiempo hagan más interesante y satis--factorio el trabajo del personal.

#### 11.1. EL PROCESO DE CAMBIO.

Un concepto útil del proceso de cambio, es el modelo de secuencia entre etapas: la descongelación, o sea el deshielo de los puntos de comportamiento establecidos, y el cambio, o sea la transición hacia una nueva pauta. En cada una de estas etapas se considera que existen ciertas condiciones y que deben funcionar determinados subprocesos.

La descongelación requiere una situación incómoda, pues se supone necesario cierto grado de ansiedad o insatisfacción en efecto, para aprender tiene que - existir una necesidad de procurarse nueva información. Las condiciones que intensifican el proceso de descongelación incluyen generalmente algo más que un grado normal de tensión que conduzca a una necesidad perceptible de cambio: por ejemplo, una falta de fuentes de información, la eliminación de los contactos corrientes y de las rutinas habituales, y una disminución de

la autoestima de las personas. En muchos casos, si no en la mayoría, estas condiciones previas del cambio existen ya antes de que el consultor entre en funciones.

El cambio o la transición al cambio pone de referencia el papel que ha de desempeñar el promotor del cambio (el consultor) junto con el de la dirección y los trabajadores. Se dice que el cambio acontece cuando interviene un agente influyente con reputación y prestigio (de aquí la necesidad de que el consultor sea a la vez capaz en su tarea y reconocido como tal).

Los subprocesos de cambio comprenden dos elementos:

- La identificación, en virtud de la cual las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio, a adoptar sus motivaciones externas o generalizadas, analizan los cambios.

- La interiorización, en virtud de la cual las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales concretos por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación. El proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil y generalmente requiere del promotor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir las motivaciones externas en internas que los induzcan a aceptar el cambio propuesto.

La recongelación se produce cuando estas personas operan el cambio por medio de la experiencia. Los subprocesos implicados exigen un ambiente apropiados y favorables y suelen ir acompañados de una elevación de la autoestima de las personas que experimentan. el cambio como consecuencia de la sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea. Se recomienda que en las etapas iniciales de la fase de recongelación se estimule constantemente el comportamiento requerido mediante recompensas, elogios, etc; para alcanzar y acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores se recomienda estímulos intermitentes o aislados para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridos se vayan perdiendo. Finalmente, los nuevos comportamientos y actitudes se refuerzan e interiorizan o bien se rechazan y se abandonan.

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

Como se indican en los siguientes apartados, Hersey y Blanchard distinguen cuatro niveles de cambio<sup>(20)</sup>:

- 1.- Cambios en los conocimientos.
- 2.- Cambios en las aptitudes.
- 3.- Cambios en los comportamientos individuales.
- 4.- Cambios en el comportamiento colectivo de grupos y organizaciones.

La dificultad de introducir cambios aumenta a pe sar del nivel uno al nivel cuatro. Con lo anterior -- mencionado el promotor del cambio puede emplear un ci clo de cambio participativo, uno coercitivo o una com binación de ambos.

El primero, requiere un auditor maduro y relati vamente independiente, porque los objetivos fijados -- exigen una motivación de realización personal. Además el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio -- personal para poder influir en el grupo. Este ciclo -- de cambio aunque lento y de carácter evolutivo, se -- considera de efecto duradero.

El cambio coercitivo, que es prácticamente lo -- contrario del anterior, es una fuente de autoridad -- que ejerce presión sobre el comportamiento colectivo dando órdenes directas. Como consecuencia cabe espe-- rar que el comportamiento individual se modifique, lo cual a su vez debe influir sobre las actitudes y los conocimientos. Este ciclo de cambio prevé además un -- efecto de retorno, en virtud del cual los conocimientos, una vez adquiridos, consolidan las actitudes y -- el comportamiento individual y colectivo. Por iniciar se partiendo de una posición de fuerza que lo impone, en vez de tener un origen personal, el cambio introdu cido puede considerarse intrínsecamente inestable; -- puede desaparecer si no está presente la fuente de au toridad que aplica las recompensas, castigos y sanciones apropiadas. Este tipo de cambio es introducido --

desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo, se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.

En cuanto a la combinación de ambos cambios, muchos autores mencionan que es el mejor, ya que ambos cambios son extremos. Pero lo realmente complicado al tratar de "imponer" este cambio es que el consultor sepa realmente "mezclar" los polos opuestos para obtener un beneficio para la organización y los trabajadores. Es quizás este aspecto la diferencia entre el buen consultor y el mediocre; entre el magnífico directivo y el malo; entre el gran líder y el líder inflado.

## 11.2. REALIZACION DEL CAMBIO

Se admite generalmente que el emplear técnicas comunicativas y persuasivas para introducir un proceso de cambio se siguen cuatro etapas sucesivas para alcanzar resultados satisfactorios; suscitar primero la atención, después despertar el interés, luego estimar el deseo y finalmente ejecutar la acción del personal. El proceso de cambio exige el empleo de técnicas de comunicación refinadas entre el consultor y el personal de la empresa-cliente. Las sugerencias que siguen tiene por objeto ayudar a producir los cambios necesarios.

- Despertar la atención hacia la necesidad del cambio: existe sin duda un número ilimitado de métodos para atraer la atención de personas y grupos hacia nuevas propuestas, sin embargo hay dos métodos probados de particular interés para los consultores. El modo más eficaz de despertar la atención inmediata consiste en crear ansiedad. En casos especiales la inroducción de un estado de ansiedad extrema es sin duda eficaz; la evacuación de un edificio se logra muy rápidamente si se anuncia que alguien ha puesto una bomba en él. Sin embargo los resultados demuestran que el uso continuo del método de la ansiedad tiende a ser contraproducente; el personal que es objeto de tales amenazas deja finalmente de prestarle atención, sobre todo si los hechos anunciados no se producen, en cambio, el uso de un grado mínimo de ansiedad es eficaz y susceptible de prolongarse durante un largo período. Una combinación particularmente eficaz es el uso de estado de ansiedad para concentrar la atención en necesidades específicas (esto es, el proceso de descongelación descrito anteriormente), seguido de la notificación de una solución del consultor, que satisfaga dichas necesidades. Por consiguiente el consultor debe evaluar lo que sucederá a la organización y a los grupos y personas interesadas si se hace caso omiso de las nuevas propuestas y señalar la atención hacia estas consecuencias probablemente indeseadas. El desenlace lógico es que el consultor sugiera un me

dio para resolver el problema, esto es la aplicación de las nuevas medidas de acción recomendadas.

El segundo método se llama de proceso de información en dos etapas. La idea fundamental es que la -- aceptación y la introducción efectiva del cambio son consecuencia de un efecto multiplicador en el flujo - de información.

Los resultados de detenidas investigaciones sugieren que las personas más propensas a experimentar nuevos métodos, y a ser influenciadas por ello poseen -- ciertas características. Estos individuos llamados - "apartados", son propensos a poseer una marcada orientación técnica, a leer mucho sobre temas que les interesan, a asistir con frecuencia a reuniones, conferencias y a viajar mucho para investigar cosas nuevas. - Por su grupo de referencias pueden ser considerados - como una especie de excéntricos. Paradójicamente, no suelen influir directamente sobre otros miembros de - su grupo.

Sin embargo, las actividades de estos "apartados" con orientación técnica son observadas constantemente por un segundo tipo de personas que, si bien poseen - características semejantes a las de los "apartados", por sentirse generalmente interesados en otras muchas esferas no disponen de tanto tiempo para experimentar y poner a prueba nuevos métodos con suficiente deten- ción. Este segundo tipo de individuo, calificado de creador de opinión ejerce, sin embargo, considerable

influencia sobre el grupo de referencia e incluso fuera de él. Además de una competencia técnica adecuada y reconocida, suelen poseer un prestigio cívico y social considerable.

Por consiguiente, cuando se desea introducir un cambio es conveniente poner de relieve los aspectos altamente técnicos del nuevo método a fin de atraer y convencer a los "apartados" y a los creadores de opinión, que en circunstancias normales ayudan a influir sobre los demás miembros del grupo.

Una vez que el consultor ha logrado suscitar la atención del personal se enfrenta con el problema de despertar más interés por una nueva propuesta suya.

La mayoría de las personas afirman que el proceso de cambio adoptado les brinda mayores beneficios. Por consiguiente el consultor siempre debe facilitar amplia información en el que se indique los beneficios que reportará a todos los interesados la nueva propuesta.

Una vez suscitada la atención del grupo y despertado el interés por el cambio, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta del consultor. Al facilitar información en apoyo de la elección de una propuesta determinada frente a otras alternativas, es necesario a menudo mencionar no sólo los aspectos favorables del procedimientos propuestos, sino también algunos aspectos negativos significativos.

Como se ha mencionado anteriormente el proceso de cambio abarca dos fases: la identificación y la interiorización; que estas fases tengan lugar sucesivamente o simultáneamente, poco importa; lo importante es darse cuenta de que exigen el empeño, el compromiso o la participación de la persona promotora del cambio. A ésta incumbe el control del cambio a medida -- que pasa de la fase general a la específica; de los -- objetivos de la organización a los objetivos de los -- trabajadores.

Por consiguiente, es necesario lograr lo antes -- posible, la participación de las personas afectadas -- por el cambio, a fin de que estas dos fases vitales -- se desarrollen íntegramente.

### 11.3. TECNICAS PARA FACILITAR EL CAMBIO

Los consultores tienen acceso a una serie de métodos basados en las ciencias administrativas y del -- comportamiento, con auxilio de las cuales pueden facilitar la evolución y el cambio en personas, grupos u organizaciones. Entre estos métodos figuran: la dirección por objetivos, los grupos de diagnóstico, el análisis transaccional, el análisis de operaciones, la -- terapia de grupos de trabajo, las técnicas de comunicación no verbal, el desarrollo de la organización, -- el uso de redes de gestión, la motivación de la realización, etc. El dominio práctico en el empleo de es--tas técnicas es lo que distingue al consultor, del --

teórico académico. Las técnicas pueden adquirirse en parte asimilando datos de investigaciones y publicaciones, pero en gran medida deben aprenderse mediante la experiencia.

El desarrollo de la organización incumbe a la totalidad de la misma, pero implica contactos con individuos y grupos con miras a facilitar el cambio de las creencias, las actitudes, los valores y la estructura orgánica a fin de adaptarlos a nuevas situaciones. Mediante la técnica llamada desarrollo de equipo se intenta constituir un equipo directivo eficaz recurriendo a entrevistas, escalas de evaluación, discusiones, etc; para facilitar a cada miembro del grupo información sobre la forma en que otras personas perciben el grupo con relación a él y sobre el modo de mejorar la eficacia del grupo.

En el enfoque por relaciones de intergrupo se procura implicar diversos departamentos, por ejemplo: producción y ventas, en el examen de los medios para aumentar la colaboración. Se emplean técnicas en virtud de las cuales cada grupo describe como ve a los demás y como cree ser visto por ellos. El objetivo del trabajo de grupo es tratar de llegar por lo menos a la comprensión de los puntos de vista de los otros departamentos.

En las reuniones de enfrentamiento se emplea un método sumamente estructurado en el cual un grupo estructurado bien integrado de personal es sometido a:

las ideas históricas y conceptuales en materia de organización, en la preparación de una lista de problemas importantes de la empresa, en la clasificación de determinados problemas en categorías, en la elaboración de planes de acción para remediar problemas y en la planificación de su ejecución.

Los ejercicios de establecimientos de objetivos implican un intercambio de opiniones entre un individuo y su jefe de servicio sobre el contenido del trabajo del primero, a fin de establecer convenios de un período determinado. Este enfoque puede ampliarse de modo que incluya el establecimiento de objetivos para un equipo y la definición de la estructura orgánica - por parte de los altos directivos que fijan los grandes objetivos generales, y de los departamentos u otras unidades de organización que fijan los sub-objetivos correspondientes, los cuales pueden ser discutidos por todos los interesados en reuniones a niveles múltiples.

#### 11.4. TACTICAS PARA REALIZAR EL CAMBIO.

Un hecho fundamental que no debe olvidarse es que la consecución del cambio sólo puede lograrse modificando el comportamiento. Por ejemplo, una persona puede haber aprendido realmente todo lo que debe saber sobre un nuevo método sin que un observador esté seguro de ello, puesto que no hay métodos fidedignos

para evaluar lo que ha aprendido la persona en cuestión. Pero puede medirse el cambio, caso de haberse producido, por el comportamiento de la persona observada.

Táctica intermitente breve y frecuente: El comportamiento de una persona mejora más rápida e intensamente, y los efectos de la mejora son más duraderos, si los nuevos métodos se aplican durante períodos relativamente breves interrumpidos por numerosos períodos de descanso que si se aplican de forma continua o concentrada. Es aconsejable que el consultor considere la posibilidad de introducir el cambio mediante sesiones de práctica relativamente breves y no en una sola sesión prolongada.

Es un hecho probado que en materia de calificaciones, los resultados mejoran constantemente con la práctica intermitente a condición por supuesto, de que se empleen los procedimientos debidos. El comportamiento mejora constantemente con la práctica intermitente hasta que se llega a un nivel máximo alcanzado el cual es necesaria la práctica continua para mantener este nivel.

Aunque pueda haber razones para poner en tela de juicio si el aprendizaje de una nueva técnica tiene lugar o no, de forma gradual o de forma súbita; o por exposiciones reiteradas de un mismo argumento en diferentes contextos.

La cuestión carece realmente de importancia, pues to que el proceso de aprendizaje todavía no puede medirse adecuadamente. No obstante, es innegable que el comportamiento, el cual si puede medirse, siempre mejora con la práctica. Y es ésta si se realiza constantemente la que puede conducir finalmente a la condición con el nombre de sobreaprendizaje, en la cual rutinas y procedimientos se convierten prácticamente en reacciones automáticas.

Por consiguiente, el consultor debe establecer sesiones de formación y prácticas adecuadas al introducir procedimientos nuevos.

- Táctica de transición de lo conocido a lo desconocido: Hay muchas pruebas de que el aprendizaje de una técnica puede tener un efecto positivo o un efecto negativo sobre la adquisición ulterior de otra técnica.

Por sorprendente que parezca, para facilitar el cambio y aprendizaje de cosas nuevas, resulta en general más eficaz un estado de inquietud que un estado de comodidad, porque el primero incita a la búsqueda activa de información para disminuir el grado de inquietud. En un estado cómodo se suele ser propenso a elegir una información que lo mantenga, es decir, a fortalecer los hábitos antiguos en vez de buscar caminos nuevos.

El consultor puede emplear este medio de despertar la atención haciendo referencia a los actuales --

procedimientos conocidos y demostrando que ya no son adecuados. Si el consultor introduce los procedimientos nuevos directamente, sin destruir primero las prácticas arraigadas, corre el grave riesgo de que se produzcan efectos de transferencias negativas.

-Táctica de exigir un poco más; Quiere decir que los objetivos deben fijarse un poco encima de lo que cabe normalmente esperar. Hay abundantes pruebas de que un alto nivel de exigencias y una actitud de verdadera confianza por parte de una persona de prestigio logran a menudo que la persona sujeta al proceso de cambio alcance un alto nivel de eficiencia y productividad. Este efecto puede resultar acumulativo, es decir un mejor comportamiento estimula a asumir más responsabilidad y crear así mayores posibilidades de realización y desarrollo. A la inversa, un bajo nivel de exigencias puede conducir a un comportamiento mediocre y éste, a una situación de descrédito en la que imperan la desconfianza y el escepticismo.

Otro punto que debe tenerse en cuenta es que, al introducir el cambio, las personas afectadas por él deben comprender el alcance del mismo en términos de objetivos. Tales objetivos deben expresarse de forma cuantitativa, cualitativa y definida en función del tiempo.

El éxito en la introducción del cambio requiere que se facilite información sobre los resultados obtenidos para que las personas sujetas al proceso de cam

bio puedan efectuar los reajustes necesarios. El consultor debe organizar sesiones de examen y comunicación de resultados no sólo para elevar la moral del grupo, sino como requisito para el control y la corrección del comportamiento.

-Táctica de dar el tiempo suficiente: El cambio de actitud y el cambio subsiguiente del comportamiento, excepto en circunstancias extraordinarias, requieren tiempo. Actitudes y hábitos tardan mucho tiempo en formarse; por consiguiente, hay que darles tiempo para que se transformen en otros nuevos.

El cambio de actitud rige el llamado efecto dilatorio, en virtud del cual dicho cambio exige un lapso, cualquiera que sea su origen de la nueva información. A menos que exista una necesidad urgente de instituir un cambio, su realización puede demorarse más de lo que los promotores hayan considerado suficiente.

-Táctica de las palabras no bastan: La persuasión verbal es intrínsecamente inestable y requiere el apoyo de un cambio de comportamiento. El consultor debe llevar un registro de todas las mejoras observadas en el comportamiento del grupo, que le sirva para apoyar el proceso de cambio.

#### 11.5. FACTORES AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE CAMBIO.

Los consultores que tratan de promover cambios -

deben tener presente los factores ambientales que pueden influir en su labor:

-Posición del promotor del cambio ante el grupo; para lograr una reacción positiva inmediata en el intento de persuadir a un grupo de aceptar el cambio, es indispensable que el promotor del mismo sea considerado digno de confianza. Este factor no es tan importante si se buscan efectos a largo plazo, pues en este caso puede intervenir un efecto de demora prolongada en virtud del cual se produce una disociación entre el contenido de la información y su fuente original. Poco importa que el promotor del cambio sea visto como un beneficiario personal de la nueva situación, siempre que ello no sea a expensas de las personas afectadas por el cambio. Sin embargo, las personas afectadas por el cambio son más propensas a dejarse influir por la supuesta actitud del promotor del cambio que por su personalidad.

El promotor del cambio no sólo debe ser experto, sino que si es posible, debe ser presentado y reconocido como tal.

-Red de comunicación informal; las comunicaciones sobre cuestiones de mucho interés parecen producir cambios de actitud mayores y más rápidos en un grupo cuando la información es oída por casualidad o se filtra a través de redes de comunicaciones informales que cuando se transmite por la red formal. Los rumores, prospera cuando no existen comunicaciones

formales, están en general limitados a los conductos informales y a menudo pueden contrarrestarse usando - estos mismos conductos.

-Objeciones al cambio; la resistencia al cambio es frecuente. El consultor debe aprender, ya al principio de su carrera, a superar objeciones, en general los objetantes pueden clasificarse en minuciosos y superficiales. Los primeros se tratan de auténticos estudios en donde calculan hasta el mínimo detalle, en cambio los superficiales son generales y amplios.

Cuando el consultor tenga que afrontar objecio-- nes es mejor que repita la objeción, la escriba si es posible, la divida en sus componentes y trate por separado cada componente y no que intente tratar el problema en conjunto, es recomendable que se empiecen -- por los elementos sobre los cuales sea más probable - llegar a un acuerdo y pasar luego a aquellos que sean causa de mayor divergencias.

-Composición del auditorio por tipo de personalidad: mantener el control de la situación ante muchas personas, es difícil en el mejor de los casos. Cuando uno trata con individuos o grupos pequeños hay a ve-- ces la oportunidad de usar a ciertos miembros del grupo para intensificar el proceso de cambio.

Las personas que son ecuanímes, que demuestran - confianza en sí mismas y tienen cierto grado de auto-estima parecen capaces de influir sobre otras que ca-

recen de estas características. A su vez, aquéllas pa-  
recen dejarse influir más por la información que tie-  
ne connotaciones optimistas que por la que tiene con-  
notaciones pesimistas. El consultor debe procurarse -  
granjearse la confianza de este tipo de personas seña-  
lando a su atención los resultados positivos proba-  
bles del proceso de cambio, con lo cual éstas apoya-  
rán ante el grupo las propuestas del consultor.

El hombre descubre la verdad  
sólo por la razón, no por la  
fe.

Tolstoy.

## CAPITULO 12

### PERSPECTIVAS DE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS

Dado que el crecimiento de la consultoría de empresas va ligada al proceso de industrialización y éste a la vez depende del desarrollo sociopolítico-económico del país; la consultoría atravesará por una época crítica, en donde la creciente desaparición de las PME es cada vez más notoria y significativa (se menciona que actualmente 8 de cada 1000 empresas desaparecen diariamente, época donde podemos decir que es apenas el inicio de una larga rescisión económica), lo que provocará una contratación aún mayor de la demanda de los servicios de consultoría.

Es un hecho que las firmas consultoras mexicanas todavía no se han consolidado y se prevee que en un futuro a corto tiempo, dicha actividad afronte mayores problemas por las siguientes razones:

-Dificultad todavía mayor que ahora, para obtener créditos. Y si éstos son conseguidos serán a plazos muy cortos y a una tasa de interés sumamente elevada.

-Dificultad para obtener contratos de las empresas que soliciten sus servicios, por los elevados costos que representan.

-Dificultad para desarrollar una tecnología propia. Ante el recorte presupuestal y las medidas de austeridad decretadas por el gobierno federal principalmente a las instituciones tecnológicas, que repercute en los programas de becas, adiestramiento y proyectos científicos, entre otros; sufrirán un fuerte deterioro; lo que traerá consigo un crecimiento menor que mínimo en la creación de tecnología propia.

-Problemas para capacitar a su personal. Básicamente serán de tipo económica ya que será difícil conseguir una beca por parte del gobierno, además que será imposible que la empresa consultiva envíe a EUA o Europa a capacitar a su personal por los altos costos que esto representaría en una economía cada vez más deteriorada de la firma.

-Emigración creciente del personal altamente ca-

lificado a otras actividades más productivas ya sea en el país como en el extranjero. Al no encontrar las debidas oportunidades de desarrollo y de realización en las actividades consultivas, buscará el profesional nuevos horizontes en empresas importantes que se encuentren en el territorio mexicano o incluso buscar oportunidades en el exterior, lo que traería como consecuencia la fuga de talentos gerenciales que tanta falta le hacen a la nación.

La época difícil por la que atraveará la consultoría es sólo el reflejo de la situación económica imperante en el país, por un lado existe actualmente la creciente necesidad de fortalecer los servicios de consultoría y, por la otra, los organismos sociales deben elaborar programas y presupuestos de acuerdo a una planeación bien concebida, tendientes a disminuir todo gasto innecesario. Las empresas deben de aumentar la productividad, la eficiencia y eficacia de todos los elementos de la organización, si desean mantenerse en el mercado.

No obstante, la desaparición de empresas de cualquier giro, es casi un hecho en el futuro. Y la desaparición de firmas consultoras será proporcional a la desaparición de empresas industriales, por la mutua relación que existe entre ambos sectores, que refleja en la demanda de servicios a nivel global. Sólo las empresas consultoras grandes y la empresa mediana --

bien organizada podrá sobrevivir a la época todavía más difícil que la actual, en la que estará sumergido el país.

Fonep, actualmente cuenta con un catálogo de firmas consultoras que representan los más importantes especialistas en los diversos campos; pero que representa a tan solo aproximadamente el 10% del total de las firmas consultivas nacionales. El fondo en ningún momento promociona a las firmas que tiene registradas; éstas deben promocionarse por sí mismas, y sólo sirve de enlace entre las empresas que solicita el servicio y la firma consultora; aunque fonep también participa en algunas áreas como consultor.

Sin menospreciar, ni tampoco criticar la labor de fonep en la consultoría, todavía no existen obligaciones generales y específicas bien determinadas para que una firma consultiva sea registrada y pueda operar como tal; salvo en el caso que se pretenda ofrecer servicios al gobierno, requiriéndose para ello de su inscripción en la Secretaría de Programación y Presupuesto (en donde no hay ningún problema ni obstáculo para registrarlo), y en la cámara nacional de la industria de la construcción, en su caso.

En virtud, de esta situación, se hace impostergable e indispensable, la creación de la cámara nacional de consultoría para agrupar a las firmas consultoras, así como a los consultores individuales, que ac-

uan de manera permanente en cualquiera de los distintos campos de esta actividad.

La cámara permitiría:

-Hacer un estudio profundo de todos los requisitos necesarios sobre la firma consultiva que desee afiliarse a la cámara.

-Defender los intereses profesionales de sus miembros y vigilar que se respeten las áreas que correspondan a sus respectivas competencias.

-Promover la unión de quienes ejercen la consultoría y velar porque la actividad profesional de los integrantes de la cámara sea de cooperación y se promueva el intercambio de tecnología.

-Pugnar porque la participación de las empresas extranjeras de consultoría, se limiten a aquellas áreas en que no existan expertos nacionales.

-Obtener y definir información relativa a la demanda de servicios y representar a sus asociados ante empresas u organismos nacionales e internacionales.

-Promover y estimular en el sector público e iniciativa privada, la utilización de los servicios de consultoría.

-Promover el avance técnico de la consultoría, mediante la capacitación y adiestramiento de profesionales en las distintas especialidades de las empresas consultoras.

-Establecer y vigilar el estricto cumplimiento de códigos de ética profesional que aseguren un ejer-

cicio adecuado de la consultoría.

-Asesorar a los usuarios de los servicios de consultoría de los diversos campos de especialización, así como sobre procedimientos de contratación, selección de consultores, etc.

-Fomentar el desenvolvimiento y el progreso de la actividad del consultor y velar por su prestigio, por medio de la difusión social de la profesión.

-Coordinar esfuerzos con los colegios de profesionales, con el objeto de superar cada día la actividad consultora.

-Estar en estrecho contacto con universidades y centros de estudios superiores, para la formación de consultores, de alumnos que tengan inquietudes y posibilidades de desempeñarse como tales.

-Estar relacionado con instituciones científicas del país para buscar aplicaciones prácticas a la tecnología creada por aquellos, así como divulgar entre sus afiliados el conocimiento científico actualizado y aplicable a nuestra realidad nacional, para la constante actualización de los conocimientos.

Estas serían las tareas generales que realizaría la cámara, es inobjetable que la creación de ésta tiene que apresurarse, ya que mientras más tiempo transcurra, las condiciones les será cada vez más adversas y la unión que se pretende de los consultores, se convertiría en tan solo deseos pero sin ninguna acción, lo que traería un agravamiento todavía más crítico ya

que muchos "profesionales" que dicen llamarse consultores, sin ninguna ética profesional ven a la empresa cliente como un botín; estos individuos actualmente están invadiendo el mercado de trabajo, lo que trae el desprestigio de la profesión en general.

Mientras lo anterior acontece, las firmas consultoras que deseen subsistir, tendrán que diversificar sus servicios, esto es, crear una consultoría integral en donde a la empresa-cliente se le ofrezcan todos los servicios necesarios posibles para el asesoramiento en todas las áreas de la empresa. Es casi un hecho que el despacho que sólo ofrezca sus servicios en una o dos áreas, tenga que desaparecer, ya que a la empresa-cliente le es sumamente problemático y riesgoso contratar los servicios de más de dos firmas consultivas para resolverle sus diferentes problemas. Además para la empresa es mucho más práctico y cómodo el contratar solamente a una firma consultora que se haga responsable de darles soluciones viables a sus diferentes problemas.

Es quizás la fusión, la única alternativa que les quede a todos los despachos especializados para sobrevivir, si no quieren desaparecer.

En suma, la situación económica, social y política de México en los próximos años es totalmente insegura e incierta. Dependerá no sólo de los consultores, sino de todos los profesionales primeramente de reali

lizar todos y cada uno de nosotros la parte que nos -  
corresponde en bien de nosotros mismos y en bien de -  
México, ya que la fórmula para escapar del calificatio  
vo de país subdesarrollado es: Pensar como hombres  
de acción; y actuar como hombres de pensamiento.

## CONCLUSIONES

1.- Para atender satisfactoriamente las exigencias de la empresa moderna, es necesario que los puestos ejecutivos sean ocupados por personas capaces y debidamente preparados.

2.- La consultoría (en muchos aspectos), sólo puede progresar y profesionalizarse en mayor grado, si todo el campo de la dirección de empresas progresa hacia el profesionalismo.

3.- La evolución de la consultoría, ha demostrado ampliamente que hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y empezar a ejercer como tal. Creando un desprestigio de algunas profesiones como la Psicología y la Administración principalmente.

4.- Podemos asegurar que en los últimos 20 años, es cuando realmente en forma paulatina, se han venido integrando las estructuras cooperativas de empresas nacionales de consultoría ya liberadas del mando protector de los grandes consorcios internacionales que eran los únicos a quienes se les aceptaba credibilidad y confianza.

5.- En virtud del crecimiento que ha tenido la pequeña y mediana empresa, así como por la forma en que lo ha venido haciendo, es de afirmar que no siem-

pre ha contado con una debida planeación, que no ha hecho uso de las modernas técnicas de administración y que por lo mismo no ha logrado tener y desarrollar una capacidad gerencial adecuada; de ahí que se considere que es en este campo en el que la consultoría puede participar ampliamente para que mediante la intervención multidisciplinaria del profesional puedan mejorar sustancialmente la operación de este sector que sostiene a la economía, en beneficio del país.

6.- Las grandes empresas, por sus amplios recursos en todos los órdenes se encuentran debidamente respaldadas para operar en forma eficiente con menores costos y poder mantener una mejor posición en el mercado, amén de contar con las más modernas técnicas y sistemas de control que prestan grandes despachos de consultoría tanto nacionales como internacionales.

7.- Es indispensable que se definan las acciones e importancia de los servicios de consultoría para que se entiendan mejor sus beneficios, sobre todo en la iniciativa privada.

8.- En México, no existen disposiciones que regulen especialmente la actividad de la consultoría. Para poder impulsar debidamente la consultoría nacional, hace falta una legislación adecuada que regule toda la actividad consultiva.

9.- Es necesario crear una cámara nacional de firmas consultoras que velen por los intereses de sus

agremiados.

10.- Es indispensable que se fortalezcan las firmas del interior, incluso mediante su asociación con las del centro, para poder dar el matiz adecuado a soluciones de problemas de su propia localidad. Y para evitar aún más la concentración de esta actividad en las principales ciudades del país.

11.- Las firmas de consultoría dedican buena parte de sus recursos financieros a formar sus recursos humanos, dado que éstos son los que constituyen la esencia misma de la organización y el verdadero capital de la misma.

12.- Es necesario que el LA. deje ese estado de indiferencia, para darse cuenta de que cada vez se le va marginando, siendo él, el único culpable. Es indispensable que a las nuevas generaciones se les cree un sentimiento de amor a la profesión, para defender el prestigio e imagen que nos corresponde.

13.- El estudiante de las carreras de administración y contaduría de los últimos semestres, se sugiere que actúen y cubran así el servicio social en empresas pequeñas y medianas que estén imposibilitadas para pagar los altos costos de la consultoría, ya sea dando consejos y/o sugiriendo formas de organización, planeación, presupuestos, etc. para el mejor funcionamiento de estas empresas. Esto traería un beneficio tanto para la empresa como para el estudiante en su preparación profesional.

14.- No obstante que FONEP, ha tenido una actuación destacada en el campo de la consultoría; debe -- ser ahora, el iniciador del cambio y el promotor lí-- der para la agrupación de los consultores en una cáma-- ra nacional de una forma aún más activa como lo ha ve-- nido haciendo.

15.- Es una necesidad imperiosa que el plan de -- estudios de la licenciatura en administración sea -- reestructurado o cambiado, ya que dicho plan que es -- el vigente desde 1975 muestra muchas fallas y defi-- ciencias; con el fin de reformar las asignaturas en -- el área de consultoría, para que el estudiante se -- muestre más interesado en este campo donde no demos-- tramos el interés que le corresponde.

16.- Las empresas consultoras, se sugiere que re-- fuercen ante sus clientes actuales y potenciales sus -- promociones, tratando de obtener un mercado estable, -- evitándose así que los consultores trabajen fuera de -- su especialidad, lo que desvirtua la actividad de la -- consultoría.

17.- Puesto que los consultores influyen en las -- decisiones de la dirección cuando son contratados, al -- gunas de las cuales pueden ser muy importantes para -- la vida futura de las organizaciones, está completa-- mente justificado, exigirles los conocimientos y las -- cualidades profesionales necesarios para el desempeño -- de su función.

## N O T A S

- (1) Roberto L. Mantilla Molina. Derecho Mercantil. 17 ed, México, Porrúa., 1976. p 97.
- (2) Omar Vite Bonilla y Gabino Fernández Serna. Economía Política. 4 ed. México. Elmex., 1978. p 141.
- (3) Se define como el conjunto de conocimientos útiles para la producción de bienes y servicios que se componen de dos grandes agregados: los conocimientos como tales y los servicios de esos conocimientos.
- (4) Para mayor profundidad sobre el tema, consultar; Peter F. Drucker. La Gerencia tareas, responsabilidades y práctica. 4 ed. Buenos Aires, Argentina. Ateneo; biblioteca de ciencias económicas, serie; administración y dirección., 1981. primera y tercera parte.
- (5) Antonio Barros de Castro y Carlos F. Lessa. Introducción a la economía: un enfoque estructuralista. 24ed México. Siglo XXI., 1977 p 24.
- (6) Eduein Robinson y Curtis Hall. Organización y Administración de Negocios. 2 ed, México, Mc Graw Hill, 1980. p. 36.
- (7) Se utiliza el término gestión, como sinónimo de dirección o administración según sea el caso.
- (8) Jorge Coghlan Crombe. Memoria Sexto Congreso Nacional de la Administración. "el administrador frente al reto del desarrollo compartido del país" Conferencia sobre el tema: análisis de la problemática de --

nuestro actual desarrollo. Primera edición. México, Lotería Nacional para la Asistencia Pública, 1980. -- P 25.

(9) Para efectos de esta investigación, se considera sólo este tipo de decisiones, sin olvidar que existen en la teoría de decisiones: la toma de decisiones en condiciones de certidumbre y la toma de decisiones en condiciones de riesgo.

(10) Robert J. Thierauf y Richard A. Grosse. Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones. Primera edición, quinta reimpresión. México, -- Limusa., 1979 p 23.

(11) Ibid., pp 23 y 24.

(12) Oficina Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas. Edit OIT, primera edición., 1980. - Ginebra Suiza p 7.

(13) Pedro Galicia Estrada. Ob cit. conferencia sobre el tema el LA en el ejercicio libre de la profesión. p 635.

(14) Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Manual sobre el Empleo de Consultores en Países en Desarrollo. Viena Austria. 2ed ONU, 1972 p 15.

(15) Se dedica el capítulo II sobre el tema.

(16) Juan Espinosa Morales, Comercio Exterior. Sumario Estadístico. México, Mayo 1982 Vol 52 núm 5 p 580.

(17) Ibid p 579.

- (18) Censos industriales de 1930, 1950, 1960 y 1971.
- (19) Para ampliar sobre el tema consultar: C. West Churchman. El enfoque de sistemas. Primera edición, sexta impresión. México, Diana., 1978.
- (20) P. Hersey y K. L. Blanchard. Management of Organizational behaviour. 2 ed Nueva York. EUA., -- 1972. p. 160.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Manual sobre el empleo de consultores en países en desarrollo. Viena, Austria. 2ed, 1972. pp. 178.
- 2.- Schein E H. Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional 3ed México. Fondo Educativo Interamericano, 1973. pp. 163.
- 3.- Oficina Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Ginebra, primera edición. 1980. pp. 384.
- 4.- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. Boletines mensuales del 1 al 50. México, D. F.,
- 5.- Ferrer Pérez L. Guía práctica de desarrollo organizacional 3ed México Trillas 1976. PP. 199.
- 6.- Apuntes de la materia: Estratégias y decisiones en mercadotecnia, impartida por el Ing: Gerardo Moreno González.
- 7.- Apuntes de la materia: Metodología de la investigación, impartida por el CP. Francisco Perea Román.

8.- Apuntes de la materia: problemas y política económicos de México I, impartida por el Lic. Luis Felipe Coello.

9.- Apuntes de la materia: Psicología de los grupos - de trabajo, impartida por el Lic. Eduardo Rojas.

10.- Ramón y Cajal, Santiago. Los tónicos de la voluntad. Madrid: Espasa-Calpe, Col Austral num 227, 1971 9ed pp. 150.