

LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL... Y LA COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LAS ...



Guillermo Acevedo Pinzón
Presidente Mesa Sectorial de Consultoría

...NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL NCL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000

A continuación presentamos algunos aspectos generales que se tuvieron en cuenta al desarrollar las Normas de Competencia Laboral (NCL) en el seno de la Mesa Sectorial de Consultoría y su Equipo Técnico, y la complementariedad que existen entre las Normas de Gestión de Calidad ISO 9000 y las NCL, así como su aplicación en el campo de la Consultoría Empresarial.

SERVICIO CONSULTIVO

La Consultoría esencialmente es

un servicio de asesoramiento.

Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la Dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. El asesor responde sólo por la calidad e integridad de su asesoramiento asumiendo la organización, toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

Por supuesto, en la práctica de la

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores en el mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían.

consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor consisten no sólo en dar el consejo pertinente, sino en brindarlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

El cliente, a su vez, debe aprender a solicitar y utilizar con habilidad los consejos del consultor.

Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y

del cliente que contrata sus servicios.

SERVICIO INDEPENDIENTE

La Consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de la situación dada, decir la verdad, recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas que, en algunos casos, puede ser un asunto muy delicado tales como:

La Independencia Financiera

Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente; por ejemplo, la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente, no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La Independencia Administrativa

Implica que el consultor no es un subordinado del cliente, y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, sí lo es, y bastante complejo más no insuperable, en la Consultoría interna.

La Independencia Política

Los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, al recurrir tanto a autoridades o conexiones políticas, como a su pertenencia a algún partido político u otras instancias similares.

La Independencia Emocional

Radica en que el consultor mantiene su distancia emocional, con independencia de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.



LÍMITES DE LA CONSULTORÍA

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores en el mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían.

Se ha ido formando, así, la idea de que las oficinas de Consultoría pueden resolver cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, los consultores no disponen de una "varita mágica" para resolver todas las cuestiones candentes.

Sería un error suponer que, una vez contratado un consultor, la dirección puede estar tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. Existen situaciones en que nadie puede servir de ayuda; y si la ayuda es todavía posible, para que una Consultoría resulte eficaz, hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado, basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas, pero factibles.

Para conseguir buenos resultados son importantes tanto un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente - consultor

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL TRABAJO DE LOS CONSULTORES?

Sin duda los consultores existen y existirán, ya que sus servicios satisfacen necesidades y existen clientes que los demandan.

En general, los directores recurren a los consultores si se dan cuenta que necesitan ayuda para resolver algún problema.

El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora, y acaba, en términos ideales, con una en la que se ha producido un cambio.

Todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir, de manera directa e indirecta, a *mejorar la calidad de la dirección logrando un funcionamiento bueno o excelente en la Organización.*

Éstos son los objetivos primordiales del trabajo de los consultores; aún cuando "mejoramiento de la dirección", "buen funcionamiento de la organización" o "funcionamiento excelente de la organización" *son conceptos relativos, cuyo significado exacto se define en su contexto.*

A continuación, se enumeran las principales razones prácticas que inducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores:

■ Para que aporten conocimientos y técnicas especiales

Se puede recurrir a consultores cuando una organización *carece de las personas capaces de abordar un problema con la misma*

posibilidad de éxito.

Para ello, se requieren, a menudo, métodos y técnicas especiales en que el consultor es un experto.

En otros casos, el problema puede ser de carácter general si la organización no consigue alcanzar su objetivo principal y los conocimientos especializados requeridos pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, planificación, coordinación y los sistemas de información u otras cuestiones generales análogas.

Puede ocurrir, también, que la dirección de la organización requiera mejoras, pero *ésta no cuenta con capacidad y experiencias suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio.*

El consultor puede aportar esos *conocimientos especializados*, hacer comprender al cliente los procesos, las relaciones de la organización, *ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada para el cambio.*

No es habitual que una organización no posea ciertos conocimientos o técnicas que podrían serle de gran utilidad, y ello no es, por fuerza, es un indicio de incompetencia.

El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado; a su vez las necesidades de las organizaciones son tan diversas, que incluso, entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades.

En tales casos, los consultores son imprescindibles:

■ **Para que aporten una intensa ayuda profesional con carácter temporal**

En otras situaciones, la organización puede disponer de los conocimientos técnicos requeridos, pero los directores de alto nivel o los especialistas de personal tienen que **concentrarse en un trabajo a fondo** y constante sobre un problema o proyecto principal.

El funcionamiento cotidiano de la Organización les deja escaso tiempo, y no es fácil ocuparse, de modo simultáneo, de cuestiones prácticas y conceptuales.

Los consultores no sólo aportan su **tiempo**, sino que abandonan la Organización una vez terminado su cometido

■ **Para que aporten una opinión externa imparcial**

Los mejores trabajadores de una organización pueden estar demasiado influenciados por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles.

En cambio, debido a la independencia del consultor y a que no está influido por sus hábitos, éste puede **aportar un nuevo punto de vista y ser imparcial**.

Algunos directores y gerentes han adoptado la práctica de recurrir a un consultor como sinónimo de "colaborador secreto" con el que examinan todas las decisiones importantes antes de adoptarlas.

■ **Para que justifiquen las decisiones de la Dirección**

En ocasiones, se pide a los consultores que realicen tareas y presenten informes con el fin de **justificar la decisión de contratarlos por la dirección**. En otras palabras, la dirección puede haber determinado sus objetivos y adoptado su decisión, pero quiere respaldarse en que está aplicando sugerencias formuladas por un consultor independiente, **de tal suerte que, si acepta este tipo de compromiso, es conducido a penetrar en el oculto y complicado mundo de la política interna de la empresa**.

Por lo mismo, sus informes cumplirán una función política, además de su contenido técnico

Este papel puede ser constructivo y útil; como en el caso en que un director, tropezando con una fuerte resistencia para introducir cambios que su organización tendrá que hacer de cualquier modo, debe remitirse a la competencia de un consultor.

No obstante, puede, también, suceder que un consultor caiga en la trampa, y que su informe sea utilizado de manera indebida a favor de una determinada política de la organización para defender intereses creados o de grupo.

Una evaluación independiente e imparcial de cada situación ayudaría a **evitar tales subterfugios**.

¿EN QUÉ SE ASEMEJAN LA NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (NCL) CON LAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000?

Los Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9000 y las NCL se pueden asimilar en los siguientes aspectos:

Conceptos y Términos

Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos; por tanto, son sistemas abiertos que cada organización puede ada-



Figura I. Direccionamiento Estratégico

ptar a sus necesidades.

Documentación

Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las de los resultados deseados (Criterios de Desempeño).

Verificación

En ambos sistemas de normas, un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO, la existencia del (los) registro(s); en las NCL, el desempeño del trabajador.

Cultura Organizacional

Ambos sistemas no son meros cambios en la forma de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hasta obtener la certificación con el concurso de todos.

Procesos y Personas

Las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las NCL, los resultados que las personas deben ser capaces de obtener en el desempeño de una Función Productiva.

Participación

Las normas ISO están, ya, elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entre tanto, en las de Competencia, se gana en representatividad y compromiso

con la participación de los trabajadores en el diseño de las mismas.

Prospectiva

Las Normas de Calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, los procesos en curso; sin embargo, durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades.

Por su parte, las de Competencia contienen un ingrediente prospectivo para anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia

Complementariedad.

Un aplicación conjunta de las Normas ISO y las NCL, es deseable y ventajosa. Dado que las ISO no prescriben formas de hacer, sino lo que debe hacerse, una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante las NCL. Muchos de los contenidos de éstas, hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa, las cuales están documentadas en los manuales para la certificación en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las NCL pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria en el proceso de certificación en ISO.

CONCLUSIONES

En el seno de la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, el primer trabajo realizado fue el estudio de Caracterización Ocupacional, el cual presentó aspectos que describen el estado del servicio de la Consultoría: origen, propósito, tipo de empresas que lo conforman, tipología de su recurso humano y asociaciones, entre otros.

Simultáneamente, el Equipo Técnico de Cali, elaboró el Mapa Funcional para identificar las características propias del servicio de consultoría, y estableció las Normas de Competencia, de la Titulación "Desarrollo de Procesos de Consultoría" (seis en total), y ha elaborado los Instrumentos de Evaluación para la misma, los cuales les permitirán a los profesionales de esta área, previa evaluación, certificarse ante el SENA u otras entidades certificadoras. Igualmente, el Equipo Técnico de Bogotá elaboró las Normas de Competencia Laboral de la Titulación "Generación de Nuevos Servicios de Consultoría" (cuatro en total). Los anteriores productos están avalados por la Asamblea de la Mesa.

Durante el segundo semestre de 2007 evaluaron, las Normas de Competencia elaboradas, veinte (20) consultores de diferentes empresas, vía Certificación de sus competencias en dos NCL.

La Mesa Sectorial cuenta con la participación de firmas destacadas de consultoría, expertos consultores de Cali, Bogotá y Medellín; asociaciones del sector como ASOCONSULTORES; representantes de CIDESCO, universidades como la del Valle, Javeriana, y la Pontificia Bolivariana de Medellín. ■