



“El analista de organización y sistemas en la actualidad. Rol y desafíos.”

Trabajo de Investigación Monográfico.

Título de Grado: Licenciado en Administración – Contador (Sector Privado).

Plan 1990.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Universidad de la República Oriental del Uruguay.

Julio 2009

*Autoras: Cecilia Franco y Antonella Montes de Oca.
Orientador Prof. Lic.- Cr. Javier Mari.*



ÍNDICE

Índice.....	1
Abstract	3
Resumen ejecutivo.....	4
Siglas utilizadas.....	5
Metodología.....	6
Objetivos de la investigación.....	6
Metodología.....	6
1. ¿Qué es la Consultoría?.....	13
1.1. Definiciones del término.	13
1.2. Etapas del proceso de consultoría	14
1.3. Clasificaciones de los servicios de consultoría	16
1.4. Incidencia del Tamaño de las Organizaciones.....	19
1.5. Evolución de los servicios de consultoría.....	20
1.6. Evolución de la consultoría en Uruguay.....	22
1.7. El Mercado de la consultoría Uruguay en la actualidad.....	24
2. Consultoría en Organización y Sistemas	28
2.1. Consultoría en Organización y Sistemas	28
2.2. Métodos de trabajo.....	29
2.3. Definición de procesos de trabajo	30
2.4. Consultoría de O y S en Uruguay.....	33
2.5. Nuevas tendencias de la práctica de O y S.....	36
3. El consultor ¿Quién es esa persona?.....	39
3.1. Características	39
3.2. ¿Cómo se “forman” los consultores?.....	40
3.3. ¿Qué roles asume el consultor?.....	42
3.4. Perfil de los consultores de empresas.....	44
3.5. Características valoradas por los clientes	49
3.6. Dinámica de trabajo de los consultores.....	54
3.7. Ética en los consultores.....	56
4. Analista de Organización y Sistemas.....	58
4.1 Práctica profesional del analista de O y S.	58
4.2Cuál es el Perfil del analista de O y S?.....	59



4.3	Nuevas tendencias en el rol del analista en O y S.....	64
5.	Desafíos y conclusiones.....	67
5.1.	Grandes retos para el analista de O y S.	67
5.2.	Un reto sustantivo en el trabajo del analista: El Proceso de Implantación	68
	Curriculum de los entrevistados - por orden alfabético -.....	71
	Bibliografía	75

ABSTRACT

Los analistas de Organización y Sistemas perciben desafíos que no pueden ignorar si pretenden lograr implantaciones exitosas y generar valor real para clientes satisfechos.

Más que nunca deben alinear las recomendaciones que realicen con los objetivos empresariales, comprender la realidad cambiante del cliente e integrarla a su proceso de diseño, moldeando paulatinamente el conjunto de comportamientos y valores compartidos, con el fin de establecer una cultura más participativa.

Deben jugar el difícil papel de negociador y mediador en los juegos de poder a nivel jerárquico, teniendo presente que siempre existirá campo para aquellos que agreguen valor a la empresa, que actúen más como un "socio" de la dirección, colaborando en los procesos clave, elaborando alternativas de acción reales y útiles para el cliente, considerando la idea de ampliar sus propuestas hacia otros mercados y llegar a sectores de la sociedad que no cuentan con los medios para financiar su servicio.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo documenta la investigación llevada a cabo acerca del analista de Organización y Sistemas en la actualidad, sus roles y desafíos.

Si bien a lo largo de nuestra carrera hicimos referencia en varias oportunidades al analista de O y S, no es un personaje sobre el cual "se escriban muchos libros", al menos fuera del ámbito de nuestra facultad. Motivó nuestra investigación la inquietud por buscar a los propios analistas y preguntarles cómo han visto la evolución de su ejercicio profesional, qué cambios han influido en su quehacer a través de los años, qué los preocupa y por otra parte, qué los llena de expectativas, cuáles son las tendencias y los desafíos que visualizan para el analista en el futuro, y en definitiva, hacia dónde creen que se dirige la disciplina.

En el primer capítulo, nos preguntamos ¿qué es la consultoría? con el propósito de tomar esta inquietud como punto de partida para indagar en el mundo que da vida al analista, investigando las etapas del proceso que realiza, las distintas formas de clasificación de los servicios que brinda, intentando seguir la evolución que ha experimentado este profesional con el correr de los años, en el mundo y en nuestro país, hasta llegar al día de hoy.

En el segundo capítulo, nos introducimos ya concretamente en la consultoría de Organización y Sistemas, con el objetivo de estudiar los métodos del analista de O y S, los procesos que desarrolla y las prácticas que se perciben en nuestro país como tendencias.

En el tercer capítulo, nos animamos a cuestionarnos ¿quién es el consultor? Nos planteamos investigar acerca de su formación y sus roles y determinar si existe un perfil que lo caracteriza y condiciona para que los clientes lo elijan y lo recomienden. Con ese fin abordamos su dinámica de trabajo.

En el cuarto capítulo, nos concentramos en la figura del analista de Organización y Sistemas, intentamos contextualizarlo y definir su perfil particular y nos enfocamos en las nuevas tendencias que se perciben en cuanto a su rol.

En el quinto capítulo concluimos acerca de los grandes retos que visualizan los propios analistas de O y S en su ejercicio, destacando las opiniones asociadas a lo que ocurre luego de su intervención en las empresas. Profundizamos acerca de las satisfacciones en su profesión y a su vez, acerca de aquellos aspectos en los cuales creen que es necesario continuar trabajando.

Como aporte, nos gustaría dejar unas líneas que den cuenta de las expectativas y los desafíos reales de los analistas de O y S, de su preocupación por ver objetivos logrados y sus percepciones acerca de la postura que deberían tomar hoy los analistas, para generar un mayor valor para los clientes el día de mañana, que en última instancia debe ser siempre el objetivo, adecuándose al contexto del país, incorporando al cliente en el proceso y atendiendo a los cambios culturales y comportamentales que se den.

SIGLAS UTILIZADAS

AEC - Asociación Española para la Calidad.

CECEA: Centro Estudiantes Ciencias Económicas y Administración.

CIGET: Centro Información y Gestión Tecnológico.

Cr/a.: Contador/a Público.

Ec.: Licenciado/a Economía.

EEUU: Estados Unidos.

FEACO: The European Federation of Management Consultancies Associations.

Ing. Sist.: Ingeniero/a Sistemas.

ISO: International Organization for Standardization

Lic. - Cr.: Licenciado en Administración – Contador.

O Y M: Organización y Métodos.

O Y S: Organización y Sistemas.

OIT: Organización Internacional Trabajo.

ONG: Organización no Gubernamental

PYME: Pequeña Y Mediana Empresa.

T/A: Técnico en Administración.

TI: Tecnologías Información.

TIC'S: Tecnologías de la Información y Comunicación.

METODOLOGÍA

Objetivos de la investigación

✳ Objetivo General:

Generar conocimiento sobre, el perfil, la práctica profesional, las tendencias en el rol, así como los desafíos del analista de O y S, analizándolo en el marco de nuestro país.

✳ Objetivos específicos:

- Obtener un panorama de la realidad de la consultoría en nuestro país.
- Documentar hallazgos sobre la realidad de la consultoría de Organización y Sistemas, así como de las tendencias actuales.
- Focalizarnos en el estudio del consultor, indagando en su perfil, formación y dinámica de trabajo.
- Evaluar el perfil del analista de O y S en la actualidad, así como las principales tendencias hacia donde esta práctica profesional se dirige.
- Relevar las percepciones, opiniones, logros y desafíos de grandes referentes de la consultoría en Uruguay.

Metodología

El presente trabajo tiene como objeto de estudio los consultores uruguayos. En particular el subgrupo que se especializa en la práctica profesional de organización y sistemas. Se centra en abordar los aspectos relacionados con la contextualización, el perfil, las tendencias del rol, y los desafíos de estos especialistas con una mirada cualitativa pero sin desestimar aspectos cuantitativos.

Esta investigación concede especial énfasis a la opinión y percepción de referentes de la consultoría uruguaya con amplia actuación en el ámbito profesional y académico de nuestro país, así como reúne la visión de algunos consultores jóvenes, buscando mediante ellos incorporar una visión fresca y porqué no innovadora.

El estudio pretende pues, lograr un acercamiento a la realidad uruguaya planteada desde el punto de vista de los actores, quienes inmersos en la dinámica realidad de esta práctica profesional, relatan sus percepciones, logros y desafíos. El trabajo recoge no solo sus interpretaciones y concepciones de los principales hitos de esta disciplina, sino también su opinión sobre el rol del analista de o y s en la actualidad y sus principales tendencias y desafíos.

Los diferentes ámbitos de trabajo de los consultores generan un sistema propio de significados culturales en su diversidad de ámbitos laborales y especializaciones, lo que vuelve importante acercarse a conocer esos matices. Para ello se hacen necesarias la observación y el contacto con la realidad y personal involucrado, no obstante, vale destacar que en la medida en que predominó un enfoque cualitativo, las conclusiones a las que arribó el equipo investigador no siempre son generalizables.

La información se obtuvo directamente de los consultores entrevistados. Una vez obtenida, se la documentó y sistematizó.

✳ Técnicas utilizadas

A los efectos de recolectar información pertinente, se utilizaron las siguientes técnicas:

- a. Relevamiento documental
- b. Entrevista con pauta establecida
- c. Cuestionario semicerrado autoadministrado

a. Relevamiento documental:

El equipo investigador recopiló y analizó la documentación impresa así como artículos técnicos a través de la web y trabajos referidos al tema en la biblioteca de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

La bibliografía encontrada fue estudiada, determinándose los principales aportes existentes al momento en el área de interés del equipo investigador.

A partir del objetivo de estudio, se evaluó y clasificó la bibliografía, determinándose los textos idóneos que se usarían como base documental para realizar el presente trabajo. En dicho análisis se tuvieron en cuenta criterios de contenido de la información, actualidad del material así como expertise del autor.

En la sección de bibliografía se detallan las lecturas y los artículos seleccionados.

b. Entrevista con pauta establecida:

Se aplicaron entrevistas abiertas en las que el equipo investigador proveyó de un hilo conductor al entrevistado. La mencionada entrevista fue realizada de forma individual a diez consultores cuya trayectoria se resume brevemente en la sección "Curriculums de los entrevistados". La nómina de entrevistados se presenta a continuación (en orden alfabético):

1. T/A Artigas Sandra
2. Lic.-Cr. Barcos Gerardo
3. Cr. García Cerchiari Cecilio
4. Cra. Gerpe Sara
5. Lic. Sist. Hotzchain Esther
6. Cr. Icasuriaga Gonzalo
7. Lic.-Cr. Mari Javier
8. Cra. Messina María
9. Cr. Penengo Miguel
10. Cr. Pérez Walter

c. Cuestionarios semicerrados autoadministrados:

Se enviaron por correo electrónico para recabar la opinión de diversos profesionales que se desempeñan como consultores en diferentes ámbitos profesionales. El cuestionario fue aplicado a veinte especialistas con estudios en las áreas informática, económica y social. Cabe destacar que en dicha población predominan consultores provenientes de ciencias económicas, los cuales se desempeñan usualmente en áreas de consultoría gerencial y de negocios, de racionalización administrativa, de procesos y tecnología y en el área financiera. A continuación, se detalla la lista de profesionales consultados (en orden alfabético):

1. Lic.-Cr. Barcos Gerardo
2. Cr. Budiño Gabriel
3. Cra. Cafarena Mariana
4. Cr. Coitiño Marcelo
5. Ec. Da Silva Vanessa
6. Ing. Deguida Mariela
7. Cra. Estevez Mónica
8. Lic.-Cra. García Lucia
9. Cra. Gómez M^a Inés
10. Cra. Guirovich Nadia
11. Cr. Machado Enrique
12. Ec. Mantero Rafael
13. Lic.-Cr. Mari Javier
14. Lic. Antropología Muñoz Lucía
15. Lic. Cra. Napoli Silvina
16. Cr. Noal Enrique
17. Lic. Cra Pereira Alejandra
18. Cra. Pintos Trias Gabriela
19. Ing. Sist. Ruglio Pablo
20. Lic. Zarauz Mauricio

* Trabajo de Campo

a. Relevamiento documental

En primer término, se tomó contacto con las fuentes bibliográficas nacionales e internacionales impresas, disponibles en plaza local. Asimismo, se realizó una recopilación y análisis de documentación existente referida a consultoría en Organización y Sistemas, así como también, tendencias de la consultoría a nivel general.

Se analizaron las características del material bibliográfico recabado, enfatizando el interés en su función informativa e innovadora. A partir de lo señalado se evidenciaron dos realidades:

1. Bibliografía nacional: Existen escasas publicaciones especializadas en consultoría de O y S, así como en la figura del analista que se desempeña en dicho ámbito. A su vez, la bibliografía encontrada no es muy reciente.
2. Bibliografía internacional: Existe mucha bibliografía impresa sobre consultoría, no así, especializada en la consultoría y en el analista de O y S. Por tanto, el equipo investigador debió recurrir a fuentes alternativas, entre ellas se destacan artículos técnicos especializados en el área de estudio hallados a través de la web.

A partir del relevamiento realizado se llegó al punto central, es decir, valorar el rol del analista de O y S, su ámbito de trabajo, así como, extraer conclusiones acerca de las tendencias y desafíos que presenta esta práctica profesional.

b. Entrevistas y cuestionarios

El equipo investigador evaluó los grandes tópicos sobre los que quería obtener información de los entrevistados, desarrollando un hilo conductor a través del cual guiar las entrevistas. Se procuró un espacio de comunicación abierta y franca donde los entrevistados pudieran narrar sus percepciones y opiniones. De un total de quince entrevistas solicitadas, se concretaron diez, llevadas a cabo en el período de marzo a junio de 2009.

A continuación, se presentan los principales temas abordados:

- Evolución de la consultoría de O y M (áreas de actividad, herramientas y tecnologías usadas, dinámica de trabajo en equipos)
- Realidad actual de la disciplina (áreas de actividad, herramientas y tecnologías usadas, dinámica de trabajo en equipos)
- Formación necesaria para los consultores
- Trabajo en equipos multidisciplinares
- Impacto de los avances en las TIC'S en la práctica profesional del analista de O y M.
- Satisfacciones y logros obtenidos
- Desafíos:
 - ✦ Referentes a la vigencia del analista de O y M
 - ✦ Referentes a la implantación de los proyectos diseñados
 - ✦ Tendencias percibidas en la práctica del analista de O y M

Para el diseño de los cuestionarios se realizaron preguntas de múltiple opción y semicerradas, para obtener información respecto a los tópicos de interés, con el objetivo de extraer conclusiones de corte más cuantitativo. De un total de treinta y cuatro cuestionarios enviados, se obtuvieron veinte respuestas, en el período de noviembre de 2008 a marzo de 2009.

A continuación, se presenta el modelo de cuestionario utilizado:

CUESTIONARIO

Por favor: En todas las preguntas en que se requiera elegir opciones, sírvase marcar con una letra "a" los casilleros que desee seleccionar.

1 ¿En qué período se ha desempeñado como consultor durante su trayectoria? (Por favor sírvase indicar los períodos aproximados de tiempo).

--	--

2
2.1 ¿Cuáles son los principales tipos de consultoría en los que se ha desempeñado?

TIPOS DE CONSULTORIA	A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA	EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS
O y M		
Calidad		
Estratégica		
Negocios		
Reingeniería		
TI		
Finanzas		
Cambio, Clima Organizacional		
Otros... (Indique cuales)		

Nota: Se entiende por Consultoría de oym:

*Análisis y rediseño de estructuras organizacionales
Análisis y rediseño de procesos y procedimientos
Diseño de formulario, entre otros...*

2.2 Respecto de su respuesta para el ítem "consultoría de o y m":

2.2.1 En caso de **no** haber marcado dicha opción: ¿Cuáles fueron las razones por las que nunca realizó consultoría en o y m?

2.2.2 En caso de **haber** marcado dicha opción: ¿Piensa seguir trabajando en este rubro? ¿Por qué?

3 ¿De qué forma realiza usualmente su trabajo de consultor?

3.1 De forma individual:

3.2 Formando parte de un equipo multidisciplinario:

no	
si	

3.3 En caso de formar parte de un equipo multidisciplinario, con qué profesionales trabaja más frecuentemente?

Informáticos	
Economistas	
Contador Público	
Licenciado en Administración – Contador	
Área Legal	
Área Social	
Otros... (Indique cuales)	

4 *De acuerdo a su experiencia*, ¿qué tipos de consultoría son los más solicitados en el mercado uruguayo actual?

TIPOS DE CONSULTORIA	
O y M	
Calidad	
Estratégica	
Negocios	
Reingeniería	
TI	
Finanzas	
Cambio, Clima Organizacional	
Otros...	

5 ¿Cómo han incidido los avances de la tecnología, así como los avances en el acceso a la información en su trabajo como consultor?

Incrementó la demanda de empresas solicitando servicios de implantación de sistemas	
La necesidad de trabajo en equipo multidisciplinarios se hizo más notoria	
Incrementó la especialización de los profesionales	
Se uniformizaron los estándares de trabajo	
Se solicitan estándares internacionales según el tipo de organización	
Otros:	

6

6.1 ¿Considera que existe un **perfil** de Consultor de empresas ?

si	
no	

6.2 ¿Qué características lo distinguen?

6.3 Según su opinión personal... Cuales de las siguientes características contribuyen a la excelencia de un consultor de empresas?

	1	2	3	4	5
Trayectoria y experiencia del profesional					
Respaldo de una firma prestigiosa					
Formación y actualización profesional					
Experiencias en empresas del mismo sector de actividad					
Bajos Costos					
Capacidad de cumplir con los plazos prometidos					
Garantía del trabajo entregado					
Experiencia en trabajos difíciles					
Otros:					

Referencia:

- 1- No es valorado
- 2- Poco Valorado
- 3- Neutro o Indiferente
- 4- Valorado
- 5- Muy Valorado

6.4 Según su opinión, ¿cuál es la **función** que cumplen los consultores para las organizaciones? (qué se entiende, función como el conjunto de actividades interrelacionadas homogéneas)

c. Documentación de hallazgos.

Una vez recabada la información de campo, se llevo adelante un proceso de análisis de su consistencia en función del estudio bibliográfico realizado anteriormente.

En una segunda etapa, se sistematizaron los datos obtenidos, mediante la creación de un repositorio de información que permitiese el correcto análisis de la misma, así como la obtención de conclusiones objetivas.

A partir de la integración del conocimiento teórico logrado, complementado con los aportes recibidos en el trabajo de campo, se agruparon los hallazgos encontrados en grandes tópicos. Éstos intentan conducir al lector a través de un hilo lógico, logrando una comprensión del tema de estudio que va desde lo general a lo particular.

De este modo, el presente trabajo, se estructura en cinco grandes capítulos.

En dos primeros se aborda como tema central la consultoría, primero a nivel general, para posteriormente concentrarse en la consultoría de Organización y Sistemas.

Los dos capítulos siguientes, son encarados con la misma estructura de razonamiento pero se orientan a la persona del consultor. De este modo, en el capítulo 3, el trabajo se enfoca en el consultor a nivel general y en el capítulo 4 se hace énfasis en contextualizar al analista de Organización y Sistemas.

Por último, en el capítulo 5 se narran los grandes desafíos y tendencias hallados.

Vale destacar que en el presente documento se hace referencia a los términos "Organización y Sistemas" (O y M) y "Organización y Métodos" (O y S) como sinónimos, en el entendido que los mismos responden a distintas denominaciones que se les asignan a la especialidad en la jerga profesional.

1. ¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?

1.1. Definiciones del término.

*"La intervención de consultoría puede ser asociada con una cierta cirugía organizacional donde es necesario extirpar algunos males para potenciar a la organización"*¹.

El término consultoría es usado con frecuencia en distintos ámbitos de actividad, para hacer referencia a un servicio de asesoría, el cual, tiene por objeto ayudar a las organizaciones en la resolución de problemas diversos.

Distintos autores definen el mencionado término de la siguiente forma:

Consultoría: es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante:

- la solución de problemas gerenciales y empresariales
- el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades
- el mejoramiento del aprendizaje y
- la puesta en práctica de cambios.²

Consultoría: "Cualquier forma de brindar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. Siempre que se trata de modificar o mejorar una situación."³

Consultoría: "Asesoramiento contratado, brindado por personas especialmente capacitadas y calificadas de manera objetiva e independiente, para: poner al descubierto problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones."⁴

Consultoría: "La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones."⁵

Consultoría: "Por principio de cuentas, la consultoría es un servicio profesional especializado, y generalmente externo, que puede ayudar a la dirección general de la empresa a enfrentar situaciones que impiden la operación plena del negocio. En este sentido, la consultoría puede servirle al empresario tanto en el diagnóstico y solución de los problemas que limitan la rentabilidad actual de la empresa, como en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades que pueden ser el motor de su crecimiento futuro".⁶

¹ Eric Gaynor Butterfield, "Como combinar qué hacer con cómo hacerlo durante las distintas fases de la intervención de asesoría", Junio de 2008. Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en enero 2009.

² "Manual de Consultoría OIT", 1994. Recabado de: www.ilo.org. Recuperado diciembre 2008.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Greiner, Larry E. y Robert Metzger. "Consulting to Management", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, citado por Ángela Hechavarría Kindelán "Las consultorías de información en Cuba: Necesidad de su planeación mercadotécnica", Ciencias de la Información Vol. 33, No. 1, abril, 2002. Recabado de www.cinfo.cu Recuperado en diciembre 2008.

⁶ Othón Juárez Hernández "Cómo la pequeña y mediana empresa puede contratar y aprovechar los servicios de un consultor externo" Recabado de www.gestiopolis.com Recuperado en diciembre 2008.

Consultoría: "El vocablo procede del latín "Consultare": pedir consejo. (1440). MILAN KUBR (2001), dice que la consultoría es: "Un servicio profesional independiente, que ayuda al logro de los objetivos, mediante la propuesta de solución a los problemas, evaluación de oportunidades, optimización del aprendizaje y puesta en práctica de los cambios".⁷

En efecto se trata de un servicio de asesoramiento, que puede tener origen en la organización (Agente Interno) o ser externo a la misma (Agente Externo).

Debido al acelerado ritmo de los cambios del entorno, de la competencia, así como al avance de la tecnología y las comunicaciones, cada vez se vuelve más difícil en el ámbito empresarial, contar con capacidades internas para responder a los cambios del medio competitivo.

Surge de este modo, la necesidad por parte de directores y gerentes, de contar con un experto que pueda asesorarlos en temas particulares de su negocio, así como dedicar tiempo a temas de gestión y resolución de problemas, a veces descuidados en la vida cotidiana de la organización.

1.2. Etapas del proceso de consultoría

El cliente experimenta un problema o siente que por medio de una ayuda externa su empresa puede marchar mejor. Para esto, entra en contacto con un consultor externo y si éste le inspira confianza y sus costos son asequibles, iniciarán una relación profesional.

Generalmente, entre el cliente y el consultor formarán un diagnóstico de la empresa, el mismo servirá de marco de referencia para:

- La intervención del consultor y la posible solución de los problemas identificados.
- Diseñar la estrategia de intervención del consultor en la empresa cliente y precisar con mayor exactitud los orígenes de sus problemas.
- Convencer e involucrar al cliente, y también a su equipo gerencial, para que, tomando un riesgo moderado, implementen una estrategia de solución, o por lo menos de desplazamiento del problema identificado.
- Evaluar el impacto que las estrategias de solución puestas en práctica han tenido sobre los resultados y la rentabilidad de la empresa.⁸

La siguiente figura resume el proceso descrito:

7 Milan Kurb (OIT) "Consultoría de Empresas" Edit. Limusa México, Citado por Dr. José Ma. Llamas "Del asesor y la asesoría" Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en Junio 2009.

8 Othón Juárez Hernández "Cómo la pequeña y mediana empresa puede contratar y aprovechar los servicios de un consultor externo" Recabado de www.gestiopolis.com Recuperado en Febrero 2009.



1.3. Clasificaciones de los servicios de consultoría

Los servicios de consultoría pueden ser clasificados de diferentes formas, una primera clasificación posible, podría responder al área funcional en que se enmarca el servicio (consultoría financiera, gerencial, sistemas, funcional o racional, entre otras).

Una segunda clasificación para analizar estos servicios, podría atender a la clasificación realizada por E. Schein⁹, quién distingue tres diferentes tipos de relación que pueden entablar el consultor y su cliente como parte del proceso de consultoría:

✳ El modelo de Adquisición de un servicio experto.

El modelo más común de consultoría es, ciertamente, la adquisición de información experta o de un servicio experto. El comprador, por lo general un gerente individual o algún grupo de organización, define una necesidad y concluye que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad. Entonces buscará a un consultor que le proporcione la información o el servicio.

En estos casos existe la suposición de que el gerente sabe qué tipo de información o servicio busca. La probabilidad de que este modelo funcione dependerá, entonces, de:

- Que el gerente haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades.
- Que haya comunicado correctamente estas necesidades al consultor.
- Que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la información o el servicio.
- Que haya pensado en las consecuencias de permitir que el consultor recopile tal información, y/o las consecuencias de llevar a cabo los cambios que el consultor pueda recomendar.

✳ El modelo médico - paciente

Otro modelo común de consultoría es el "médico - paciente". Uno o más gerentes de la organización deciden llevar a un consultor para que "los revise" y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención; o bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad, por ejemplo disminución en las ventas, grandes cantidades de quejas de los clientes o problemas de calidad, pero no sabe como diagnosticar la causa de los problemas.

En otras palabras, el éxito del modelo médico - paciente dependerá de:

- Que el cliente inicial haya identificado con precisión qué persona, grupo o departamento está, en efecto, "enfermo".
- Que el "paciente" revele información precisa.
- Que el "paciente" acepte y crea en el diagnóstico al que llegue el "doctor".
- Que el "paciente" acepte la receta, es decir, que haga lo que el "médico" recomiende.

✳ El modelo de consultoría de procesos y sus premisas fundamentales

Las principales premisas de esta filosofía o modelo de consultoría se pueden resumir de la siguiente manera:

⁹ E. Schein. "Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional." Volumen 1. 2º Edición, 1990. 3p

- Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
- Los clientes/gerentes a menudo no saben qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores; necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar.
- La mayoría de los clientes/gerentes tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo.
- La mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta; en consecuencia, cada una de las formas de organización tendrá algunas debilidades para las cuales es necesario encontrar mecanismos compensatorios.
- Sin un tardado estudio exhaustivo o sin la preparación activa en la preparación del cliente es probable que un consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza. En consecuencia, si los remedios no se aplican en colaboración con los miembros de la empresa que saben lo que puede funcionar y lo que no funciona en su cultura, dichos remedios pueden ser equivocados o bien la organización puede resistirse a ellos porque provienen de un extraño.
- Si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y más importante aún, no aprenderá a resolver esos problemas en el caso de que se repitieran. El consultor de procesos puede proporcionar alternativas, pero la decisión respecto de estas alternativas debe permanecer en manos del cliente.
- La función esencial de la consultoría de procesos consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

Con respecto a este tema, el Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari observa que: *"Otra característica de la consultoría actual radica en que el consultor trabaja conjuntamente con el empresario y con su equipo gerencial para formular el diagnóstico. Esto implica un mayor compromiso que antes no tenía, ya que se estructura una consultoría del tipo médico - paciente; el empresario llama porque tiene síntomas y el consultor en su calidad de experto analiza esos síntomas y propone un remedio o solución. Un aspecto importante de la planificación a realizar es que la misma debe prever un mix entre marcar la orientación estratégica y planificación formal y permitir a la empresa la flexibilidad que necesita."*¹⁰

Por otra parte, en una tercera clasificación, los servicios de asesoría brindados, pueden ser diferenciados de acuerdo al modus operandi en que se lleva adelante el servicio, de este modo, valiéndonos de la clasificación realizada por el Dr. José Ma. Llamas en su artículo "Del Asesor y la Asesoría"¹¹, podemos diferenciar:

✳ **Asesoría interna**

Es aquella en la que el asesor integra la nómina de la organización.

La empresa puede contar con un asesor que se desempeñe a nivel de dirección o gerencia, o con varios asesores adscritos a los distintos departamentos funcionales y un asesor coordinador.

La asesoría interna, permite un mayor contacto y más directo, con los ejecutivos, si bien se corre el riesgo que el asesor pierda su objetividad, debido a encontrarse influido por la cultura de la organización.

¹⁰ Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari.

¹¹ Dr. José Ma. Llamas. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en junio 2009.

✧ **Asesoría externa**

A cargo de un profesional altamente calificado, quién, situado fuera de la empresa es periódicamente consultado de sus problemas.

Generalmente su función asesora abarca el conjunto de los problemas de la empresa.

✧ **Asesoría presencial**

Dependiendo de su problemática singular, algunas organizaciones, considerarán oportuno la presencia del asesor para trabajar con un ejecutivo o ante grupos.

Holgado (1991) se refiere a este tipo de asesoría como el adecuado para:

- Revisar y orientar el trabajo.
- Clarificar las cuestiones básicas o de mayor problemática.
- Resolver dudas colectivas.
- Proponer trabajos en equipo multidisciplinario.

✧ **Asesoría virtual**

La misma es realizada usando como medio a la telesesión, videoconferencia o audioconferencia.

En todos los casos, requieren de mucha preparación.

Cuando se lleva a cabo con grupos, es necesario esforzarse en que los integrantes no se conviertan en meros espectadores sino que sean activos participantes.

✧ **Asesoría a distancia**

La misma es llevada adelante usando como medios de comunicación el teléfono, el fax o el correo electrónico.

En línea con lo anterior, vale señalar que el teléfono es muy utilizado por ser de fácil acceso y porque a las personas les gusta oír la voz del asesor. Por otro lado genera dificultades a la hora de explayarse y exponer las dudas con amplitud.

El fax permite enviar material impreso que corrobore y complemente lo expresado. Sin embargo, tiene limitaciones y a veces depende de la buena impresión del mensaje.

La asesoría mediante el correo electrónico presenta la facilidad de ser individualizada, rápida y con frecuencia poder intervenir varias personas (chat).

Entendemos que el autor realiza una clasificación teórica estricta, debido a su fin de exponer las diferencias entre los tipos de asesoría detallados. No obstante, a los efectos prácticos, concebimos que un mismo trabajo de consultoría pueda conllevar varias de las modalidades de asesoría mencionados por el autor.

1.4. Incidencia del Tamaño de las Organizaciones

El tamaño de las organizaciones, su razón social, así como su pertenencia al ámbito público o privado, no constituirá un factor determinante a la hora de solicitar servicios de consultoría.

En las entrevistas realizadas en el trabajo de campo surgieron como principales demandantes de servicios:

- *Empresas públicas y semi públicas* (regidas por derecho privado). Estas empresas, debido a sus dimensiones así como a las particularidades de la propia administración pública (en la cual coexisten gerentes administrativos dedicados a la gestión pero también poderes políticos que fijan, en último lugar la estrategia de ejecución y recursos asignados), necesitan muchas veces una mirada externa, objetiva y fresca, que incorpore avances graduales que se adecuen a la realidad particular descripta.
- *Empresas privadas*: empresas comerciales, industriales y de servicios medianas y grandes, las cuales, por un lado no cuentan con recursos internos para enfrentar los intensos cambios en el mercado y en la competencia, mientras por otro, requieren de una mirada externa dedicada a abocarse a temas de importancia crucial que, en detrimento de temas urgentes, son a veces reclusos a segundo plano.
- *Otros tipos*: ONG's, fundaciones, clúster. Muchos de los asesores entrevistados, manifestaron que con una tendencia cada vez más notoria, este tipo de organizaciones solicitan asesoría externa sobre temas de consultoría estratégica y de gestión, así como para procesos de racionalización administrativa y cambio organizacional.
- *PYME'S y micro PYME'S*: Existe una tendencia en el empleo de consultores en estas empresas, por una parte, los nuevos empresarios experimentan una situación difícil en la fase inicial de la promoción de sus empresas, otros más, requieren resolver problemas operacionales concretos.

El consultor que trabaja con PYME'S trata todo tipo de problemas de gestión, y más que ser un especialista, debe tener una visión más general.¹²

La función del consultor no solo consiste en asesorar, sino también en aumentar los conocimientos del director al mismo tiempo que aporte funciones prácticas factibles a todo un conjunto de problemas concretos como en el área de finanzas, ventas, producción y compras.

Los informes escritos que realice el analista para las pequeñas empresas deben ser breves, sencillos y limitados a un mínimo. Se debe utilizar un estilo más sencillo y se debe procurar colaborar con el director de la pequeña empresa para que recupere la confianza y no tenga una sensación de fracaso porque se ve obligado a emplear los servicios de un consultor.

La falta de datos es el principal obstáculo para realizar una tarea de consultoría en una pequeña empresa. Normalmente la única fuente de información es el director, el cual suele estar demasiado ocupado. El consultor tendrá que dar pruebas de ingeniosidad, perseverancia y tenacidad para obtener la información requerida.

En este tipo de consultorías más que en cualquier otra, el analista debe recomendar prioridades y costos aceptables al director de la pequeña empresa.

La tarea esencial de los consultores estriba en utilizar sus capacidades de comunicación para sacar los problemas y conectar soluciones. Una vez

12 Dr. José Ignacio Icaza Acerito "Tecnología para la Transformación Organizacional". Tecnológico de Monterrey. Universidad Virtual. Recabado de www.tec.com.mx Recuperado en enero 2009.

determinada la solución, las capacidades de comunicación del consultor son las que deben convencer al director.

El consultor debe alentar al director a jugar con los porcentajes y a concentrarse en las esferas críticas. Puede ayudarlo estimulándolo a mirar hacia el futuro. También debe asegurarse de que dedique los recursos necesarios para el futuro crecimiento y desarrollo de la empresa.

Quizá esta sea una de las mayores diferencias con las que se puede encontrar un consultor a la hora de trabajar con una micro o pequeña empresa, en lugar de una de gran tamaño, en las cuales si bien también debe apoyar al empresario en todo momento, por tratarse de una empresa de mayor tamaño y seguramente con más experiencia, no será tal la necesidad de estimularlo continuamente para que no se desanime. Es preciso entonces, que al momento de trabajar con micro y pequeñas empresas, los consultores tengan presente que deben brindarle un trato particular, usando no solo sentido común para adaptar las mejores prácticas administrativas a las posibilidades de implantación de estas empresas, sino también generando afinidad, confianza y brindando contención en los procesos de cambio.

En nuestra investigación, contamos con el aporte de un Licenciado en Dirección de Empresas, especializado en consultoría a micro y pequeñas empresas desde el año 1994. De acuerdo a su experiencia, los tipos de consultorías que más demandan las PYME'S en el mercado uruguayo actual son: consultoría de O y S, estratégica y de negocios.

Señaló que la función del analista de O y S en las organizaciones es la de *"Articulador de soluciones que emergen desde la propia organización. El consultor las visualiza, potencia y las hace públicas para que la propia organización las incorpore mediante procesos de participación con los grupos de interés"*¹³

1.5. Evolución de los servicios de consultoría

Si bien los servicios de consultoría han incrementado cuantitativamente su demanda en los últimos tiempos, y los profesionales que ejercen dicha profesión se encuentran cada vez más especializados en gestión de proyectos y resolución de problemas diversos, muchos autores sostienen que existe, por parte de directores y gerentes, un generalizado sentimiento de desconfianza hacia las soluciones propuestas por estos profesionales.

En esta línea, E. Gaynor¹⁴ afirma que, durante años, los académicos se han abocado al desarrollo de marcos conceptuales orientados a predecir como algunas variables en particular pueden impactar sobre los resultados de la organización. Dichos marcos conceptuales han sido conocidos como "Best Theories".

Por otro lado, los consultores de empresas se han orientado a prescribir cuales son los métodos y técnicas que caracterizan a una "empresa eficiente", denominando tales prácticas como "Best Practices". De este modo, en las últimas décadas, los académicos e investigadores han privilegiado las "Best Theories", mientras que por otro lado, en forma paralela, los consultores de empresas han recomendado a directores y gerentes la aplicación de "Best Practices", prescriptas en general como "camino único a seguir".

"La lista de Best Practices superan el número de cuarenta, considerando sólo las prácticas recomendadas durante los últimos quince años. Por lo tanto podemos concluir que, como

¹³ Cuestionario de relevamiento de información respondido por el Lic. Mauricio Zarauz.

¹⁴ Eric Gaynor Butterfield ¿se complementan las "Best Theories" con las "Best Practices"? Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en diciembre 2008.

mínimo, los consultores han propuesto a directivos y empresarios (sólo durante los últimos quince años), más de seis métodos simultáneos "como soluciones únicas y siempre más eficientes que las anteriores".

En su libro "Intervention theory and method", Chris Argyris señala que una intervención de consultoría efectiva, requiere el cumplimiento de tres aspectos fundamentales:

1. Que se genere información que es válida;
2. Que se realicen elecciones "libres" basadas en estar informados apropiadamente;
3. Que exista un grado de compromiso interno con las elecciones realizadas.

El autor, enfatiza en aquellos comportamientos que conducen a una "competencia del sistema"; destacando:

- Tener conciencia de la información relevante.
- Comprender las distintas partes que son importantes.
- Manipulabilidad.
- Costos realistas orientados a conseguir una solución que pueda prevenir la recurrencia del problema sin que exista una situación de deterioro.
- Lograr el aumento y mejora de los procesos de resolución de problemas, de toma de decisiones, y de implementación.¹⁵

Resulta interesante atender algunos registros actualizados de la evolución de los servicios de consultoría en países desarrollados, de modo de tener una visión general de los avances del servicio a nivel internacional.

Caben destacarse los reportes elaborados por FEACO (The European Federation of Management Consultancies Associations)¹⁶, que contienen estadísticas e información cualitativa de Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovenia, España, Suiza y el Reino Unido, quienes juntos representan alrededor del 85% del total del mercado europeo de consultoría gerencial.

En los países desarrollados que pertenecen a FEACO, se estima que el mercado de consultoría europeo está actualmente valorado en 81 billones de euros. Esto representa un crecimiento promedio del 9.7 % en el año 2006.

Este mercado se visualiza desde dos perspectivas:

- ventas totales
- funcionamiento de los servicios de consultoría únicamente

Ambos análisis identifican a Alemania como el mayor mercado de consultoría en Europa, y al Reino Unido como el segundo.

Francia y España, cada uno representa un tercio de uno de estos mercados. El funcionamiento de los servicios de consultoría es mayor en Francia que en España, sin embargo, las ventas totales en España son mayores que las mismas en Francia.

Consultorías de Negocios y de Tecnologías de la Información implican un 57% del funcionamiento, Outsourcing un 20%, y Desarrollo e Integración de Sistemas un 20% más. Sin

¹⁵ C. Argyris "Intervention theory and method", Addison-Wesley, 1970. Citado por E. Gaynor. "¿Que Harían como CONSULTORES los mejores investigadores y expertos en Organizaciones?", 2006. Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en enero 2009.

¹⁶ Recabado de <http://www.feaco.org> Recuperado en enero 2009. Traducción libre por Cecilia Franco.

contar Consultoría de Negocios, las dos líneas de servicio principales son Operaciones de Gerenciamiento y Operaciones de Estrategia.

El crecimiento económico y la continua estabilidad conducen la demanda, así como la adaptación de los clientes a la globalización y su deseo de crecimiento.

La industria, los bancos y el sector público, constituyen un 70% del funcionamiento de los servicios de consultoría en el este y oeste de Europa.

A su vez, en base a un reciente informe de Universia Business Review¹⁷, se advierte que la oferta de las empresas de consultoría en España ha evolucionado en los últimos años desde la fragmentación a la concentración (mediante crecimiento, fusiones, adquisiciones) y desde un marco nacional al ámbito internacional. Al analizar el volumen del mercado en líneas de servicio, se observa la gran importancia que tiene en la actualidad la consultoría en tecnología de la información e integración de sistemas, lo que representa un 42% del total de la facturación, o un 65% del mercado de la consultoría si se consideran los servicios de outsourcing independientemente (AEC, 2003).

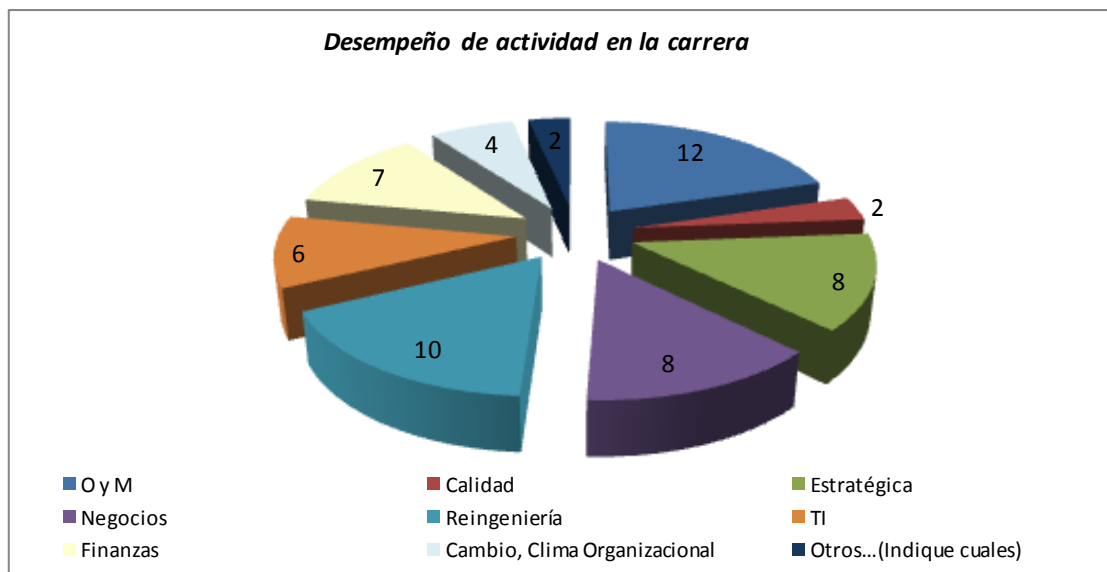
1.6. Evolución de la consultoría en Uruguay

En la presente investigación, el equipo investigador buscó determinar si los analistas estudiados se especializaban en algunas áreas de consultoría concretas a lo largo de su ejercicio profesional, o si los servicios ofrecidos por dichos profesionales variaban de acuerdo a los cambios y tendencias del mercado.

A través de recopilación teórica, así como de cuestionarios autoadministrados, se sistematizó información acerca de cuáles son las áreas de consultoría en que se han desempeñado los profesionales encuestados a lo largo de su carrera. En una segunda etapa se indagó acerca de las áreas de servicios en que estos especialistas se habían desempeñado en el último lustro.

Respecto de la primera pregunta planeada, en nuestro estudio de campo pudimos obtener que los profesionales encuestados reconocieran como principales áreas de actividad ejercidas a lo largo de su carrera las siguientes:

¹⁷ Frederic Marimon Viadiu y otros. "La consultoría en España: ¿Consulta o inculcación de principios?" Universia Business Review, primer trimestre, número 009, España 2006. Recabado de <http://redalyc.uaemex> Recuperado en agosto de 2008.

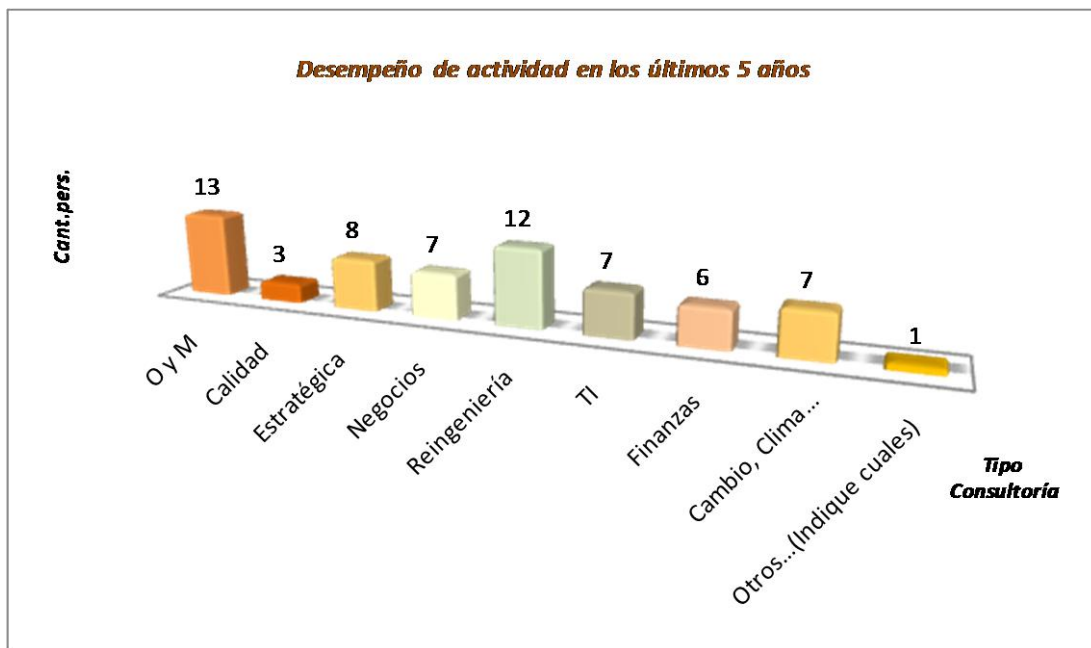


Es importante entender, que el estudio abarcó profesionales del área de Ciencias Económicas, en su mayoría dedicados a trabajos de consultoría de empresa en distintos ámbitos de actividad. También participaron algunos consultores del área Informática, de modo que los datos obtenidos quedan enmarcados en el contexto de actividad de estas profesiones.

De este modo, de un total de 59 respuestas, pudimos concluir que:

- El 60% de los profesionales (12 respuestas afirmativas de 20 cuestionarios) habían realizado consultoría en Organización y Métodos en algún momento de su carrera, surgiendo este tipo de consultoría como un área común de actividad a muchos profesionales cuando describen su trayectoria personal.
- Diez personas (50%), afirmaron haber realizado actividades de reingeniería de empresas. Pudimos observar que muchos de estos profesionales, se desempeñaban a la vez como analistas o consultores de O y M y en actividades de reingeniería de empresas.
- El 40% de las personas, (8 respuestas), reconocieron haber trabajado en proyectos referidos a consultoría estratégica y/o de negocios.
- Podemos observar que áreas como TI (30%), y más aún proyectos referidos a temas de calidad (10%) o cambio y clima organizacional (20%), son áreas que poseen un menor grado de cobertura. Algunas de las causas que atribuimos a este resultado es que la pregunta indagaba sobre el total de la trayectoria de los profesionales, siendo este tipo de proyectos de demanda más reciente en el mercado local.
- Cuando se solicitó a los profesionales mencionar otras áreas de actividad importantes para su carrera, surgieron las áreas de RRHH.

Para culminar nuestro entendimiento de la evolución de la consultoría en el mercado local, decidimos indagar sobre las áreas más comunes de actividad, desempeñadas en el último lustro. Al respecto pudimos concluir:



Una primera conclusión importante que podemos extraer observando las respuestas a cerca de los trabajos desempeñados por estos profesionales en el último lustro, es que su área de especialidad, no tuvo variaciones significativas, de este modo, los resultados obtenidos sobre el área de actividad en que se han especializado los profesionales encuestados, no diside notoriamente de la que se han dedicado a lo largo de su carrera. De este modo observamos que:

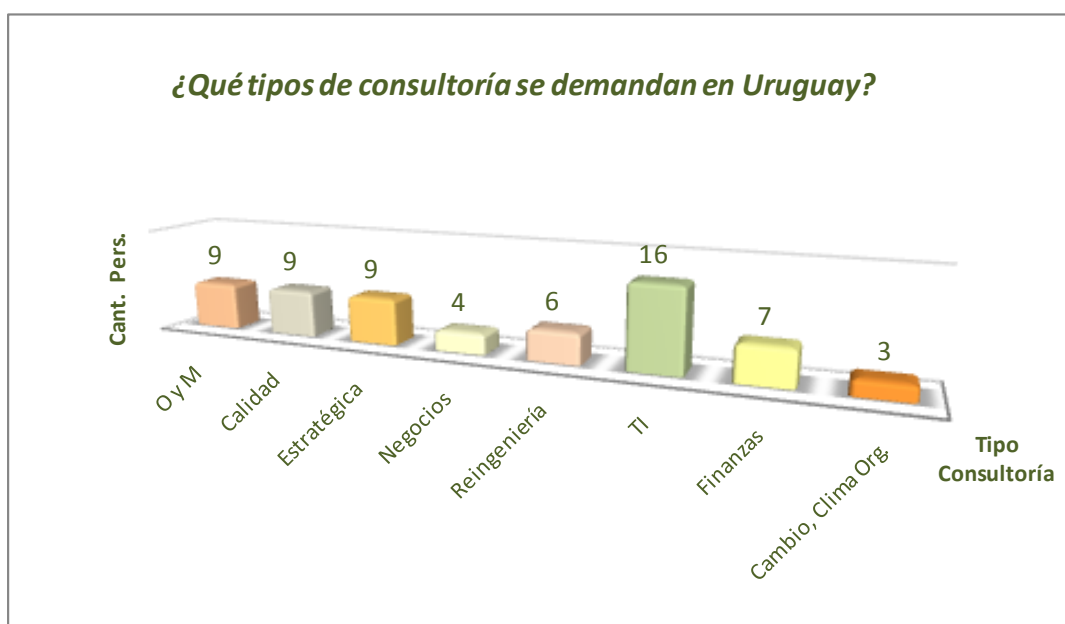
- El 65% de los profesionales (13 respuestas afirmativas de 20 cuestionarios) han realizado en los últimos 5 años de su trayectoria, trabajos relacionados a Organización y Métodos Administrativos.
- Doce personas (60%), afirmaron dedicarse a actividades de reingeniería de empresas. Muchos de estos profesionales, desempeñarse paralelamente en proyectos de reingeniería y de organización y métodos, conclusión que parece natural, debido al énfasis de la reingeniería en la racionalización de los procesos administrativos
- El 40% de los profesionales encuestados, (8 respuestas), afirmaron dedicarse a asesoría estratégica, así como el 35%, (7 respuestas) afirmó trabajar en proyectos de consultoría de negocios.
- De acuerdo a los datos obtenidos en nuestro cuestionario, las asesorías en áreas de TI (35%), así como en proyectos referidos a temas de calidad (15%) o de cambio y clima organizacional (35%), crecieron en el último lustro, respuesta que valida nuestra hipótesis anterior.
- Cuando se solicitó a los profesionales mencionar otras áreas de actividad importantes para su carrera, proyectos relacionados a RRHH fue un área recurrente.

1.7. El Mercado de la consultoría Uruguay en la actualidad

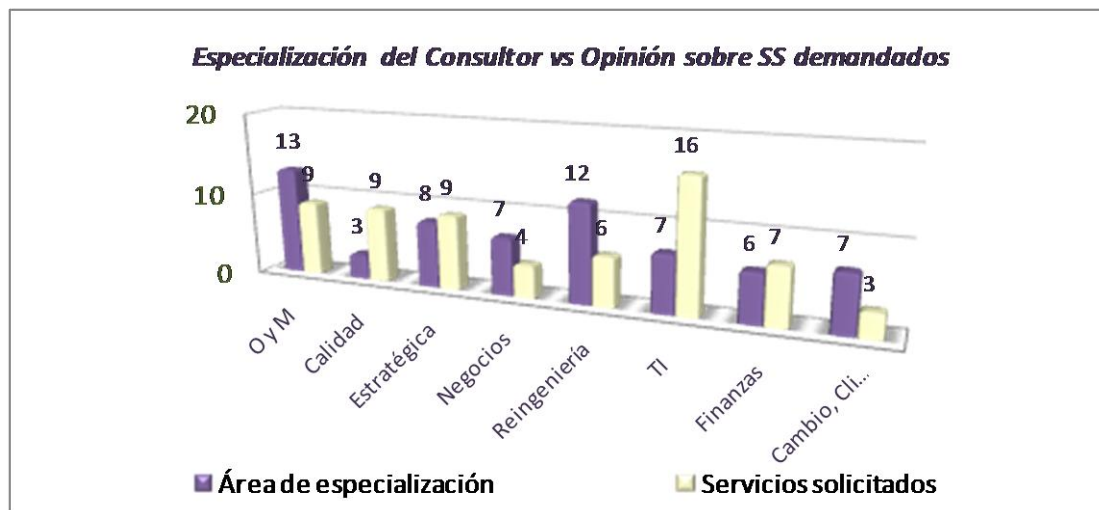
Con generalidad, los profesionales que se desempeñan en el ejercicio de la consultoría, realizan distintos tipos de actividades y servicios de acuerdo a la demanda o solicitud de los empresarios u organizaciones contratantes.

Si bien como analizamos anteriormente, en el mercado coexisten en paralelo diferentes áreas de servicios de consultoría, una pregunta intrigante es cuales de ellas son las más demandadas por los empresarios y organizaciones uruguayas.

- De acuerdo a las opiniones recogidas de los profesionales encuestados, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones que demandan servicios de consultoría solicitan servicios asociados a tecnologías de la información. En efecto, el 80% de los profesionales encuestados (16 personas) coincidió en esta respuesta.
- A su vez, como puede analizarse en el gráfico siguiente, el 45% de los profesionales (9 personas de los 20 encuestados), coincidió en que algunos de los tipos de servicio de asesoría más solicitados en el mercado local son los de O y M, calidad y consultoría estratégica.
- El 35% de los encuestados (7 personas) opinó que frecuentemente, los empresarios solicitan servicios de consultoría financiera.
- Seis personas (30%), consideraron a los servicios de Reingeniería de Procesos como solicitados frecuentemente
- El 15% de los encuestados (3 personas) opinaron que las organizaciones uruguayas solicitan asesoría en áreas de cambio y clima organizacional.



Resulta interesante, comparar los resultados obtenidos acerca de las áreas de especialización de los profesionales encuestados, con sus percepciones respecto a los tipos de consultoría demandados en el mercado uruguayo, al respecto pudimos observar:



Mediante esta conclusión podemos deducir, que los profesionales que brindan servicios de consultoría no necesariamente ofrecen servicios en el área de actividad que consideran como más solicitada por los empresarios.

Una causa posible de lo expuesto, puede ser explicada por el hecho de que la capacitación (referente tanto a estudios formales como a generación de habilidades requeridas) y especialización necesarias para brindar servicios de asesoría profesional, requieren de tiempo y esfuerzo considerables para ser obtenidas, favoreciendo la especialización de los profesionales en áreas puntuales de actividad.

Otras causas pueden ser asignadas a la creencia de "modas" en los requerimientos de los empresarios, así como a cambios en los servicios solicitados a los largo del tiempo.

Algunas observaciones al respecto abordan a las siguientes conclusiones:

- Un caso de extrema disparidad puede señalarse para el área de actividad de TI, en la cual de 20 personas encuestadas, 16 (80%) consideraban que era uno de los servicios más solicitados por las organizaciones uruguayas, pero tan solo 7 encuestados (35%) se dedicaban a este rubro de actividad.
- Un caso opuesto, estaría conformado por tipos de asesoría como O y M. Solo 9 de los 20 profesionales encuestados (45%), reconocieron dicho servicio como una de las áreas de consultoría más solicitados por los empresarios, sin embargo, 13 de estas personas (65%), afirmó dedicarse a brindar este tipo de servicios.
- Conclusiones similares a lo expuesto anteriormente, pueden citarse para servicios de consultoría en reingeniería de procesos. En efecto, solo 6 encuestados (30%), identificaron una demanda importante para este tipo de servicio, sin embargo, 12 personas (60%) afirmaron dedicarse a este tipo de asesoría.
- Un resultado sorprendente, está compuesto por la información obtenida para la consultoría en cambio y clima organizacional. Respecto de la misma, solo 3 (15%) profesionales de los 20 encuestados la identificaron como unos de los servicios más solicitados, sin embargo, 7 de estos profesionales (35%) reconocieron haberse dedicado a esta actividad.
- Acontecimiento similar puede reflejarse para la consultoría de Negocios, reconocida como un servicio fuertemente demandado por solo 4 personas (20%), sin embargo, este servicio era ofrecido por 7 profesionales (35%).

Podemos observar entonces, que la percepción de los profesionales acerca de las áreas de asesoría más solicitadas, no necesariamente coincide con su área de servicio profesional.

Cuando observamos la evolución de su carrera profesional, (a través del análisis de los servicios prestados a lo largo de su trayectoria y los ofrecidos en el último lustro), podemos apreciar, que sus áreas de actividad, así como el tipo de servicio brindado, han evolucionado en el tiempo, lo que coincide con la necesidad por parte de los consultores de poseer flexibilidad y espíritu de adaptación permanente para alinearse a las necesidades cambiantes de los clientes que los contratan.

Por otro lado, pudimos observar que la mayoría de los consultores tienden a especializarse en algunas áreas de actividad, más allá de que nuevos servicios comiencen a ser solicitados en el mercado.

Resulta importante entender que la función crucial de un consultor de empresas, es la de agregar valor, desde su área de servicios, a la organización que los contrata. Un punto fundamental a analizar es que en la mayoría de los casos, los consultores no están sujetos a una normativa impuesta, sino que sus sugerencias y propuestas se regirán por su criterio y ética personales, así como por su conocimiento de mejores prácticas profesionales y su capacidad de adaptar las mismas a las necesidades particulares del cliente.

Debido a esta cualidad de los servicios prestados, podemos deducir que esta práctica profesional exigirá a los profesionales que la brindan tener capacidad de ser, por un lado flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y con ellas a las nuevas demandas de las organizaciones contratantes, pero por otro, especialistas, debido a la necesidad de entendimiento de problemas y características particulares de cada cliente.

Estas características llevarán a que cuando cambien las necesidades del mercado y se demanden nuevos tipos de servicios profesionales, los consultores deban trabajar muy duro en su capacitación y actualización personales, para estar en condiciones de brindar un servicio óptimo a sus clientes.

A su vez, la gran mayoría de los servicios de consultoría no son una actividad exigida por ley para las organizaciones, por lo que, lograr prestigio profesional y nuevos contratos dependerá exclusivamente de las capacidades antes mencionadas.

2. CONSULTORÍA EN ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

2.1. Consultoría en Organización y Sistemas

Los diccionarios de la literatura definen organización como la "acción y efecto de organizar, o sea, dar a las partes de un todo la disposición necesaria para que puedan funcionar"¹⁸.

A su vez, podemos integrar la visión contemplada en la teoría de sistemas, en la cual se define a la empresa como un sistema, o sea, un conjunto de unidades o subsistemas interrelacionados que forman un todo o unidad mayor denominada organización.

De este modo, la consultoría en Organización y Métodos, busca la racionalización de cada una de las partes componentes o subsistemas de la organización, con el fin de lograr que su interacción produzca un sistema mayor, eficaz y eficiente.

"Hoy en día es imposible no pensar la empresa como sistema, eso te obliga a generar interrelaciones entre las distintas áreas, te obliga a trabajar mucho con conceptos de calidad".¹⁹

No obstante, lo singular de esta consultoría, consiste en el tipo de actividades mediante las que busca alcanzar tal fin. En efecto, tradicionalmente, se relacionaba la consultoría en organización y métodos con el trabajo asociado a la racionalización de la empresa enfocada desde sus métodos y procesos de trabajo. Ésta (racionalización) se centraba en ámbitos de carácter "hard" de la organización. Algunas herramientas que se destacaban en la agenda de este tipo de consultoría pueden ser descriptas como:

- Análisis de tiempos y movimientos
- Estudio de la estructura organizativa de una empresa
- Análisis de funciones
- Definiciones de políticas, normas y procedimientos
- Diseño de formularios
- Redacción de manuales
- Ordenamiento y estructuración de oficinas
- Análisis y Diseño de los sistemas informativos
- Auditoría Administrativa
- Planificación y control de proyectos ²⁰
- Análisis y diseño de los portadores de información.

"Estas técnicas tuvieron mucha vigencia, y en algunos casos siguen teniendo mucha vigencia, quizá lo que haya cambiado ha sido el contexto de las organizaciones".²¹

De acuerdo a E. Gaynor; "Tradicionalmente el departamento de Organización y Métodos instrumentaba los cambios en las operatorias y procesos del mundo empresarial. Esta práctica estuvo vigente durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo XX, con excepción de los

¹⁸ Carlos Luis Leporati, "La logística: ¿ciencia o arte?", junio 2006. Recabado de <http://www.wikilearning.com> Recuperado en diciembre 2008.

¹⁹ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

²⁰ Adaptado de: Carlos Luis Leporati "La logística: ¿ciencia o arte?," junio 2006 y de Miguel Penengo, "Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo", Servicio de documentación del CCEEA.

²¹ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

últimos veinte años. De allí en más la presencia de los consultores externos se hizo sentir cada vez más, y uno de los dilemas para los empresarios y directores de empresas guardaba relación con la necesidad de aumentar los recursos internos o acceder en medida creciente a los servicios externos.

La creciente tasa de cambio organizacional como resultado de variables de contexto cada vez más complejas donde las reglas de juego eran alteradas con mayor frecuencia y también en mayor medida, sumado a requerimientos tecnológicos y de otro tipo que bajo ciertas condiciones no podían atenderse con las competencias internas de la empresa, el dilema se iba inclinando cada vez más y más hacia el uso de recursos externos, tanto hard como soft".²²

2.2. Métodos de trabajo

Según la definición de la Real Academia Española, método - del latín methodus (camino o vía) - significa modo de decir o hacer con orden.²³

Entendiendo a la organización como un sistema mayor, compuesto por subsistemas interrelacionados, podemos concluir que para lograr la eficacia y eficiencia del mismo (sistema mayor), es necesario contar con criterios o modos de realizar las distintas tareas y actividades en base a un orden ya establecido.

En muchos casos este "modo" surgirá de la experiencia obtenida a lo largo de varios años de trabajo. Cuando las organizaciones nacen, generalmente el trabajo es realizado por pocas personas, y las practicas de trabajo aún no están uniformizadas, por lo que cada individuo realiza las tareas a su cargo de acuerdo a su propio criterio. No obstante, cuando las organizaciones comienzan a crecer, se vuelve muchas veces necesario contar con "modos" o criterios para realizar el trabajo individual de acuerdo a un orden preestablecido, ganando en coordinación y uniformidad.

"Con mucha frecuencia se hace caso omiso a los buenos métodos administrativos porque se requiere atención a los detalles de los procedimientos. Muchas veces se considera que no vale la pena tal esfuerzo, pero cuando empeoran los servicios, cuando surgen críticas, cuando no se realizan los programas, es cuando los dirigentes se dan cuenta que los métodos eficaces son tan indispensables para la buena administración como lo son los efectivos sistemas informáticos."²⁴

Si bien contar con métodos de trabajo hace muchas veces a la salud organizacional, es preciso cuidar que los mismos no redunden en la burocratización de los procesos, quitando flexibilidad a la organización. Se debe buscar un equilibrio entre, modos de trabajo ordenados y agilidad en la capacidad de reacción y toma de decisiones de la organización.

El análisis de los métodos de trabajo, así como su rediseño, implicarán un examen y comprensión profundos de la organización y de sus procesos. Será para ello fundamental la experiencia práctica, conocimientos teóricos, así como el dominio de las mejores prácticas que posean los consultores encargados de tal misión.

²² Eric Gaynor Butterfield. "El departamento de Organización y Métodos" Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en diciembre 2008.

²³ Recabado de: <http://buscon.rae.es> Diccionario digital. Recuperado en abril 2009.

²⁴ Carlos Luis Leporati, "La logística: ¿ciencia o arte?", junio 2006. Recabado de <http://www.wikilearning.com> Recuperado en diciembre 2008.



*"Uno de los principales instrumentos para lograr incrementos de productividad es el estudio de métodos, entendido como aquellas técnicas que se utilizan para realizar el registro y examen crítico y sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la eficiencia productiva. Constituye, pues, un medio de idear, desarrollar y aplicar métodos más sencillos y eficaces que nos lleven a reducciones de los costes. Mediante el estudio de métodos tratamos que las tareas se hagan de la manera más sencilla y económica posible, reduciendo la cantidad de trabajo necesario para obtener una determinada producción, eliminando los movimientos innecesarios de materiales o del personal, y sustituyendo los actuales métodos de trabajo por otros más eficaces"*²⁵.

2.3. Definición de procesos de trabajo

La Real Academia Española, define "proceso" como la "acción de ir hacia delante o el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial"²⁶.

Los procesos responden al "cómo hacemos las cosas"²⁷. Describen el modo en que se interrelacionan las diferentes actividades para alcanzar un fin.

Éstos implicarán la participación de una o varias áreas funcionales, siendo necesario para su análisis, realizar una visión transversal de la organización.

En función del rol que cumplan los procesos en cada organización particular, tendrán carácter:

Estratégico: Responden a lineamientos a largo plazo para constituir la misión y visión organizacional

Crítico: Necesarios para operativizar la misión organizacional.

²⁵ R. Fernández Guerrero y otros. "Organización y Métodos de Trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos", 1998, Ed. Civitas

²⁶ Recabado de: <http://buscon.rae.es> Diccionario digital. Recuperado en abril 2009.

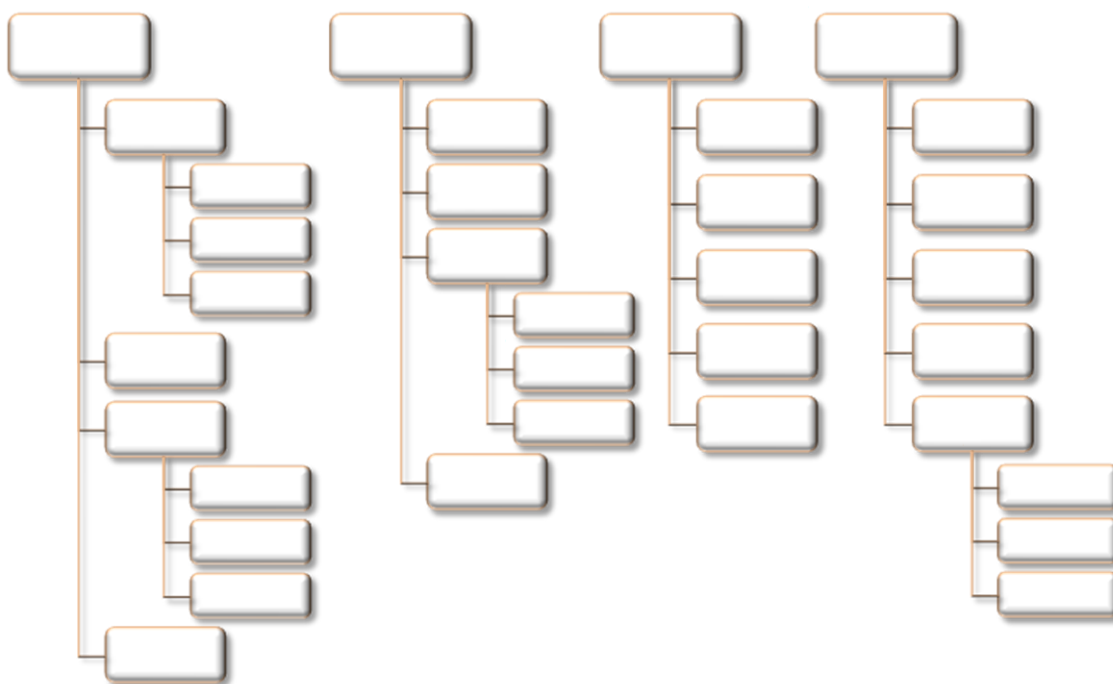
²⁷ E. Schein. "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores". Vol. 2, 1988, 40p.

De apoyo: apoya las actividades estratégicas y críticas.

Un proceso²⁸ es un conjunto de actividades que recibe a uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso es una secuencia de actividades que se inicia al recibir una demanda y culmina cuando se ha satisfecho dicha demanda.

Siempre que hablemos de procesos de trabajo es importante elaborar un mapa de procesos²⁹, es decir, una visión gráfica que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales y brinda la oportunidad de distinguir entre procesos centrales y de apoyo, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

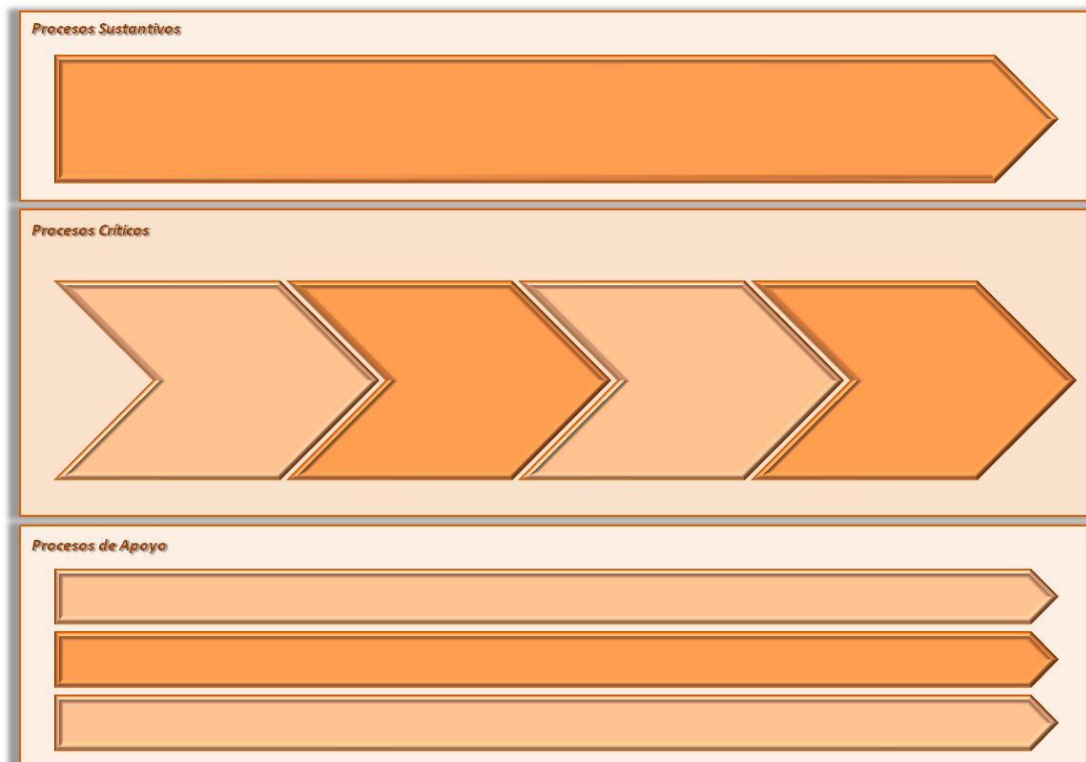
El mapa de procesos puede graficarse desde distintas perspectivas, una de ella es distinguiendo los grandes macro procesos que caracterizan la organización, y reflejando los procesos y subprocesos que lo componen:



Por otro lado, el mapa de procesos podría ser graficado, de acuerdo a la concepción de Porter, agrupando a los procesos de acuerdo a su carácter, sustantivo, crítico o de apoyo. Dicho esquema sería reflejado de la siguiente forma:

²⁸ Champy, James: "X-Engineering the corporation". Warner Business Books, EEUU, 2002 citado por Daniel Garbarino Barbato, Gabriela Pintos "Análisis y Diseño de estructuras Organizacionales" 5 p. Oficina Apuntes CECEA, 2008.

²⁹ J. Mari. "Los procesos y los procedimientos administrativos en las organizaciones" 16 p. Oficina apuntes CECEA, 2008.



Consultoría de procesos: "La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos. El consultor de procesos busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en esos acontecimientos de tal manera que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados."³⁰

Consultoría de procesos: "Representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente".³¹

Consultoría de procesos: "Se trata de una modalidad muy extendida en la actualidad, y que se desarrolla casi en el límite de los métodos de acción - aprendizaje.

Si bien sus orígenes se remontan a la década de los años setenta, en Latinoamérica su aplicación es menos común y solo empieza a ser conocida a fines de los ochenta.

En esta modalidad, el consultor se concentra en determinados procesos de la dirección, tales como el liderazgo, las comunicaciones y la planificación de estrategias y de programas, de forma tal que su atención se centra más en la forma de tomar las decisiones estratégicas y de gestión, que en su contenido.

Por lo tanto, su aporte consiste en la observación crítica de los procesos decisionales más que en su contenido específico."³²

³⁰ E. Schein. "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores", 35p, Vol. 2, 1988.

³¹ E. Schein "Consultoría de procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional", 9p. Volumen 1, 1990.

³² J. Brukman "La consulta en acción", citado por Cecilio García Cerchiari. "El consultor en gerencia estratégica. Predicador, profeta o simplemente consejero", 26 p. Fundación de cultura universitaria. Año 1998.

2.4. Consultoría de O y S en Uruguay

* *Un poco de historia*

En la investigación realizada, encontramos que a fines de los años sesenta y durante la década de los setenta, en la administración pública uruguaya se llevaron adelante distintos proyectos que promovieron el rol del analista de O y S. La mayoría de estos trabajos eran promovidos y realizados desde unidades internas de racionalización administrativa. En ese entonces, la informática tenía muy poca incidencia, siendo la mayor parte del trabajo realizado en forma manual.

La Oficina Nacional de Servicio Civil como regulador de todo el Sector Público necesitaba contar con personal idóneo en todos los ministerios, por ese motivo, se creó un sistema de racionalización administrativa para Administración Central. En el mismo, se formaron los "Técnicos en Racionalización Administrativa" o "Analistas de Racionalización". A esta iniciativa, se sumaron algunos entes públicos los cuales enviaron también a sus funcionarios.

En este contexto, algunos emprendimientos llevados adelante fueron:

- Análisis, Diseño y Simplificación de Procedimientos Administrativos
- Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales
- Análisis y Diseño de Sistemas de Información
- Análisis y Establecimiento de Dotación de Personal
- Algunas incursiones primarias en el Estudio y Diseño de Administración Espacial y de Oficinas

* *Vigencia de la Consultoría de O y S en Uruguay.*

A lo largo de nuestro trabajo de campo, indagamos si los consultores uruguayos incluían, como parte de los servicios profesionales brindados, asesoría en organización y métodos administrativos.

Muchos de ellos manifestaron haber participado a lo largo de su trayectoria en proyectos de racionalización administrativa (mayormente desempeñados en el ámbito público). También fueron reconocidas tareas de modelación de procesos, redacción de manuales de funciones y procedimientos, análisis y racionalización de estructuras administrativas, así como análisis de distribución espacial.

De acuerdo a datos obtenidos mediante un sondeo, obtuvimos que de un total de 20 profesionales encuestados,

- 12 personas (60%), manifestaron haber realizado consultoría de o y m a lo largo de su carrera
- Por otro lado, el 65% de los encuestados (13 personas), afirmaron haber realizado proyectos de este estilo en los últimos 5 años.

A lo largo de nuestra investigación, los profesionales entrevistados manifestaron estar estrechamente familiarizados con las técnicas y herramientas de O y M, con lo que pudimos corroborar la vigencia en el uso de técnicas de organización y métodos en la práctica profesional de los consultores abordados.

Estas técnicas no solo son usadas estrictamente en proyectos de racionalización administrativa, sino también, muchas veces forman parte de otros tipos de servicios de consultoría, por ejemplo procesos de reingeniería, calidad y cambio organizacional entre otros.

Muchos de estos profesionales compartieron la evolución de este tipo de asesoría, advirtiendo la importancia para las empresas de contar con especialistas que aporten valor agregado en el análisis y racionalización administrativos. En esta línea, algunos entrevistados manifestaron la importancia de entender y concebir al analista de O y S como un profesional dedicado a analizar, racionalizar y mejorar continuamente el uso de recursos, así como los procedimientos de la organización, en lugar de ser concebido como el responsable de la actualización de documentación formal y normas legales exigidas externamente a la empresa.

Según el profesor E. Gaynor, el relevamiento y actualización de documentación de la empresa podría realizarse mediante el uso de herramientas informáticas diseñadas para tal fin (Ejemplo: System Plus), lo que reduciría tiempos y unificaría criterios, dejando espacio para que los especialistas de o y m se desempeñen en actividades de mejoras en la gestión, agregando de este modo valor y expertise a la organización.

Si bien la *función* de o y m posee vigencia, de acuerdo a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo surge que en ocasiones, el *departamento* de o y m ha perdido lugar o prestigio, porque se ha tornado netamente teórico y poco orientado a la realidad. La unidad de o y m, no es concebida por los empresarios como generadora de valor, debido a que con frecuencia sus actividades se reducen simplemente a la actualización de documentos formales de la organización.

Con el advenimiento de importantes avances en tecnologías de la información, que permiten la interconexión en línea de las distintas unidades de una organización facilitando la actualización permanente de documentos formales en menor tiempo, una solución viable para las organizaciones, planteada por algunos entrevistados fue la de tercerizar el departamento de O y M.



De los 20 profesionales a quienes se realizó el cuestionario, 17 planean seguir trabajando en el área de o y m, las razones manifestadas al respecto fueron:

Cant. Respuestas	% Sobre el Total	Justificación
5	29%	Hay demanda.
1	6%	Es uno de los rubros que más me gusta.
1	6%	Ayuda a las empresas a organizarse.
1	6%	Es una buena herramienta para muchos procesos de Mejoramiento Administrativo.
1	6%	Existe demanda en la adaptacion de las estrucutras organizacionales en funcion de su adaptacion al cambio global.
1	6%	Es el área que es más abarcativa. El "saber" de OyM es una de las bases principales para los otros tipos de intervenciones.
1	6%	procedimientos.
1	6%	Al haber participado en variados proyectos de OyM entiendo que poseo un diferencial en este tipo de consultoría.
1	6%	Es importante para el desarrollo organizacional de varias de nuestras empresas.
1	6%	Existe mercado que lo requiere.
1	6%	Da posibilidades de conocer nuevas organizaciones con sus características particulares y poder aportar propuestas de mejora de gestión.
1	6%	Cualquier mejora en una empresa u organización necesitan un estudio de reestructura organizativa y analisis de sus procesos y procedimientos. No se puede cambiar un sistema informático sin tener en cuenta la organización o su forma de trabajo. La empresa en un sistema que hay que analizarlo en su totalidad.
17	100%	

2.5. Nuevas tendencias de la práctica de O y S

Muchos de los profesionales entrevistados en el trabajo de campo coincidieron en que cada vez menos las empresas cuentan con departamentos de O y S de gran tamaño y especialización. Si bien las funciones de O y S continúan vigentes, las mismas ya no son concentradas en un departamento sino que son realizadas transversalmente a través de las distintas unidades funcionales, o bien, a través de proyectos de cambio a término.

La mayoría de las empresas que aún poseen este tipo de departamentos se caracterizan por su considerable tamaño (generalmente públicas o bancos), así como por la necesidad de la institución de cumplir estrictamente con determinadas normas externas impuestas. (Ejemplo: normas banco centralistas).³³

"Hoy no se ven tantas unidades de O y S como antes, sino que el analista trabaja más relacionado al marco de proyectos con usuarios y con analistas de sistemas".³⁴

A través de la investigación de campo realizada, varios de los profesionales entrevistados coincidieron en que una opción viable para economizar los costos y recursos de la organización, consistiría en tercerizar los servicios de O y S de modo de contratar especialistas esporádicos para realizar proyectos de análisis, actualización y documentación de los procesos administrativos. La anterior decisión, favorecería la gestión institucional debido a que aportaría la visión de un especialista con acreditada experiencia en racionalización administrativa y automatización de procesos, quién por ser externo cuenta adicionalmente con la objetividad necesaria para encarar este tipo de proyectos.

Eric Gaynor Butterfield en su artículo "El departamento de Organización y Métodos"³⁵, sugiere como una alternativa: tercerizar los servicios de Organización y Métodos de una empresa, lo cual requiere combinar de forma adecuada la interacción del personal de la empresa con el consultor externo que presta el servicio, para lo que se necesita una herramienta metodológica que se adapte a las necesidades puntuales de los clientes.

Concretamente, este autor plantea que las actividades del departamento de O y S, podrían ser realizadas mediante un mix de proyectos externos de actualización así como un software de gestión mediante el cual se automaticen muchas de las tareas inherentes a relevamiento y documentación de información que antes eran realizadas de forma manual por el mencionado departamento. Conjuntamente con un grupo de especialistas, el autor diseñó un software que contemple las principales consideraciones técnicas señaladas.

Consideramos valioso desarrollar brevemente el modo de funcionamiento y las ventajas del Software propuesto por este autor:

Método System Plus³⁶

- ✳ Es una metodología basada en el uso de un software de computador para el relevamiento, introducción de mejoras, generación de una base de datos, consulta y efectiva documentación de todos los procedimientos administrativos de una organización.

³³ Información obtenida en entrevistas realizadas en trabajo de campo.

³⁴ Entrevista realizada al Lic. Cr. Gerardo Barcos, mayo 2009.

³⁵ Eric Gaynor Butterfield, "El departamento de Organización y Métodos". Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en diciembre 2008

³⁶ Eric Gaynor Butterfield, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Una nueva herramienta metodológica para la Gerencia de Organización y Sistemas". Recabado de: <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en enero 2009.

- * *Sus beneficios más importantes pueden resumirse en:*
 - Generación de una base de datos en computador con toda la información sobre la organización, funciones, procedimientos administrativos y medios utilizados. Esta base de datos puede ser accedida y consultada con las distintas unidades técnicas de la organización, tales como: sistemas; auditoría interna; recursos humanos; sectores operativos de la organización.
 - Al actualizar la base de datos con modificaciones o cambios se actualizan simultáneamente todos los Manuales y distintos componentes descriptivos de las funciones y procedimientos de la organización.
 - Esta herramienta representa la columna vertebral del departamento de Métodos y Procedimientos, ya que se constituye como:
 - Una fotografía completa de los procedimientos, tareas y medios utilizados para realizar las mismas.
 - Una fotografía permanentemente actualizada de los elementos arriba mencionados.
 - La posibilidad de eliminar y reducir significativamente los trabajos de relevamiento de información. Se logra transformar el tiempo dedicado a tareas de rutina, en horas de análisis, evaluación y mejoras de los procedimientos vigentes.
 - A través de ésta metodología, se convierte en un manual de capacitación y entrenamiento a ser utilizado por el departamento de Métodos para familiarizar a las otras funciones técnicas y operativas en el mejoramiento del trabajo en sus respectivas áreas.

- * *Emite los siguientes componentes:*
 - *Manual de Funciones* que describe para cada posición: de quién depende, posiciones subordinadas, funciones propias del cargo, describiéndolas para cada uno de los procedimientos administrativos en que interviene.
 - *Manual de Procedimientos*, con descripción de los sectores involucrados en cada procedimiento, los formularios que se utilizan y todas las tareas operativas y de control que se ejecutan.
 - *Descripción de las Tareas* que debe ejecutar cada posición de la empresa, para ser utilizado para mejoramiento del trabajo y entrenamiento del personal ingresante en cada puesto.
 - *Listado de Posiciones*, con información sobre cantidad de empleados que dependen de cada posición y los costos del personal y gastos directos asociados.
 - *Listado de Estructura – posiciones*, con indicación de los niveles y líneas jerárquicas involucradas.
 - *Listado del Inventario de Formularios*, con información del volumen mensual procesado.
 - Listado con la *tipología de tareas administrativas* que se ejecutan en la empresa.
 - El *Manual de Sugerencias*, con ideas formuladas desde cada posición de la organización, que permiten incrementar la calidad y frecuencia de las mejoras de las distintas rutinas operativas.
 - Es una herramienta útil para llevar a cabo las tareas de evaluación tradicionales, por sector o área funcional (análisis vertical). A esto agrega la posibilidad de ejecutar tareas de evaluación por sistema o procedimiento (análisis horizontal).

- * *Beneficios introducidos por el método:*
 - Todos los empleados estarán trabajando en forma simultánea para el departamento de O y M, reduciendo a un mínimo el tiempo total de relevamiento. Además de los datos meramente descriptivos, cada miembro de la organización puede brindar sus sugerencias en relación a cada proceso en que participa, a cada formulario o tarea. De esta forma se le ofrece al empleado ser escuchado en sus observaciones, críticas y sugerencias de mejora del trabajo que realiza.
 - Un argumento fuerte para lograr la mayor participación y la corrección de los datos ingresados en el sistema, es que luego se realiza un control de consistencia de la información incorporada por todos los sectores, cruzándose ésta en el computador. En éste método se trabaja en equipo con el personal de los distintos sectores, se obtiene un buen nivel de participación y de motivación.

Una vez completa la base de datos que describe todos los procedimientos administrativos de la empresa, se ha logrado una poderosa herramienta para que, además del sector de O y M, otras áreas y funciones de la empresa la puedan utilizar en sus actividades de rutina.

3. EL CONSULTOR ¿QUIÉN ES ESA PERSONA?

3.1. Características

Consultor: "Dícese del que da su parecer sobre algún asunto concreto".³⁷

Mucho es lo que se ha hablado y se habla de la figura del consultor o analista de empresas, pero resulta interesante detenernos a reflexionar acerca de quién es realmente este profesional, que perfil posee, que cualidades y aptitudes lo distinguen del resto de los profesionales.

Surge la necesidad de plantearnos si la gestión de empresas es realmente una profesión y si puede enseñarse en alguna escuela o universidad.

Por este motivo, resulta necesario detenernos en el concepto mismo de "profesión" y sus implicancias:

*"Se define profesión como una actividad permanente que sirve de medio de vida y que determina el ingreso a un grupo profesional determinado. En sentido general, se ha conceptualizado como una ocupación que monopoliza una serie de actividades privadas sobre la base de un gran acervo de conocimiento abstracto que permite a quien los desempeña una considerable libertad de acción y que tiene importantes consecuencias sociales"*³⁸

En algunos trabajos, se refiere a la consultoría como un oficio; sin embargo, las características de la actividad y su legitimidad en la sociedad permiten calificarla como profesión. Los consultores tienen profesiones con identidad propia que se validan con la mejora de los procesos en las organizaciones en que se efectúan.³⁹

Con respecto a este punto, el Profesor Cr. Cecilio García Cerchiari⁴⁰ señala que desde hace décadas, las escuelas de negocios diseñaban sus planes de postgrados, maestrías y seminarios de ejecutivos, sobre la base metodológica del estudio de casos. Si bien se trataba de un método valioso, presentaba algunas limitaciones, por lo cual a fines de la década de los setenta, muchas escuelas de negocios incorporaron procedimientos metodológicos centrados en campos teóricos más específicos, tales como la economía, la psicología organizacional y las ciencias aplicadas de administración en negocios, lo cual a pesar de sus bondades, también contaba con limitaciones, y por ende, todo lo que los ejecutivos aprendían en estos programas era de mayor utilidad para hacer frente a situaciones con problemas estructurados, que para resolver problemas reales de carácter diverso.

Con el advenimiento de la globalización y los importantes cambios surgidos en el entorno nacional e internacional, así como en la competencia y forma de gestionar las empresas, los consultores profesionales advierten la necesidad de mejorar su formación, capacitación y conocimientos de redes de apoyo a las organizaciones.

Hoy se reconoce, como nunca sucedió en el pasado, que en especial los consultores deben completar su formación tradicional con el desarrollo de habilidades y destrezas adecuadas

³⁷ Dr. José Ma. Llamas. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en junio 2009.

³⁸ Tembrás Arcia R. "La escuela cubana de periodistas en la hora crucial del periodismo nacional". La Habana: Facultad de Comunicación; 2005. Recabado de <http://bvs.sld.cu/revistas> Recuperado en enero 2009.

³⁹ Sulema Rodríguez Rochel; Anay Jiménez Rivas; María Isabel Consuegra Tamayo "Apuntes sobre las convergencias y divergencias entre las profesiones de consultor y auditor" Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba. Recabado de <http://bvs.sld.cu/revistas> Recuperado en enero 2009.

⁴⁰ Cecilio García Cerchiari. "Consultor en gerencia estratégica. Predicador, profeta o simplemente consejero", 61 p. Fundación de cultura universitaria. Año 1998.

para el apoyo, consejo o asistencia a los gerentes.

En este sentido, tal como expone el Prof. García Cerchiari, se reconocen tres tipos de aprendizaje gerencial y de los consultores:

- **Aprendizaje cognoscitivo:** El aprendizaje se produce cuando el ejecutivo que se perfecciona o el consultor junior que desea formarse, estudia documentos en donde se presentan habilidades necesarias (por ejemplo negociación), o asistiendo a una presentación por un experto en el tema que enfoca una situación real.
- **Aprendizaje por simulación.** En este caso, el conocimiento se incorpora a través de la práctica de una habilidad determinada en una situación artificialmente creada, recibiendo retroalimentación sobre los resultados obtenidos y un análisis crítico de expertos.
- **Aprendizaje en el puesto de trabajo.** Así como los ejecutivos tienden a perfeccionarse en sus puestos de trabajo, los consultores junior se entrenan dirigidos por consultores senior en situaciones reales, recibiendo adicionalmente información del mundo real de los negocios, y desarrollando habilidades sobre la base de experiencias concretas.
La experiencia profesional demuestra que la tendencia en la formación de consultores es aplicar más intensamente esta modalidad de aprendizaje en el pasado, aunque sin sustituir definitivamente los otros dos tipos de métodos señalados.

3.2. ¿Cómo se "forman" los consultores?

"Las universidades no otorgan títulos de asesor o consultor, por lo que es necesario el autodesarrollo y el automejoramiento".⁴¹

Algunas de las intervenciones de consultoría son realizadas eventualmente por una sola persona pero es más frecuente que las intervenciones – especialmente aquellas que involucran a muchas unidades y grupos de trabajo en la empresa – sean realizadas por un equipo de profesionales en su calidad de asesores. Dentro de este equipo hay consultores con distinto grado de expertise (junior, senior, líder del proyecto, entre otros).

Así como muchas empresas tienen problemas para desarrollar sus líderes, también las entidades que prestan servicios de asesoría tienen problemas similares relacionados con el desarrollo de carrera de sus consultores y particularmente respecto de la formación de los mismos.⁴²

Si bien muchas veces la formación universitaria brinda una base de conocimiento formidable para el trabajo de consultor, muchas de las competencias y habilidades necesarias, no son enseñadas en el ámbito académico universitario, constituyendo un problema grave para los recién egresados, que buscan desempeñarse como consultores independientes. Más allá de que muchas organizaciones especializadas en brindar servicios profesionales creen los ámbitos de capacitación necesaria para los consultores jóvenes que ingresen a la firma, ésta es de carácter privado y no pueden acceder a ella aquellos profesionales que intentan abrirse paso de forma independiente.

Otra destreza de carácter fundamental, si bien no demasiado común en la formación curricular, es la capacitación necesaria para trabajar en equipos multidisciplinarios. En efecto, la mayoría

⁴¹ Dr. José Ma. Llamas. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en junio 2009.

⁴² Eric Gaynor Butterfield. "¿Qué modelo tiene el Consultor en su mente antes de iniciar la intervención de consultoría?" Recabado de www.theodinstitute.org Recuperado en diciembre 2008.

de los profesionales poseen amplia formación en ámbitos técnicos, no así en gestión y trabajo en equipo o en comunicación y negociación.

En ocasiones, se cree que el éxito de un consultor se debe sólo al hecho de poseer un diploma universitario, pero la realidad demuestra que para ver fortalecidas sus competencias, es necesario que complementen sus conocimientos especializados con las ciencias y disciplinas de:

- Ciencias del Comportamiento (en el quehacer diario dentro de las empresas)
- Desarrollo Organizacional (el comportamiento de las personas y de las empresas "en movimiento").⁴³

Según E. Gaynor⁴⁴, muchas veces resulta más sencillo capacitar o entrenar personas dentro de organizaciones con productos y servicios determinados, los cuales en el peor de los casos puedan tener un ciclo de vida no demasiado largo, que entrenar consultores para someterse ante la complejidad, diversidad y distintos grados de turbulencia e incertidumbre que se presentan en los clientes que reciben servicios de consultoría.

El autor refleja la diferencia en el rol del consultor a lo largo del tiempo, explicando que en la década del setenta, en Latinoamérica, prevalecía la organización jerárquica piramidal, con estilos de liderazgo autoritario y una filosofía de dirección de arriba hacia abajo. Dicha forma de organización facilitaba el trabajo del consultor, cuya tarea se limitaba al diseño formal de mejoras organizativas. Una década más tarde, con el advenimiento de importantes cambios en el entorno y competencia de las organizaciones, las prácticas desarrolladas a nivel formal por los consultores, (nuevo organigrama, nuevo Manual de Deberes, Funciones y Responsabilidades, y nuevos flujogramas de algunos pocos procesos) ya no resultaban ser suficientes para el sostenimiento y desarrollo de dichas empresas. Surge así la necesidad de desarrollar en los Clientes – a través de distintos procesos, tecnologías, competencias y metodologías – nuevos mecanismos que permitan a las organizaciones e individuos fortalecerse.

Para lograr dicho fin, el consultor requerirá sumar a su educación académica formal, nuevos programas de capacitación, entrenamiento y formación donde a las habilidades, destrezas y conocimientos se las debería fortalecer con competencias.

*"La consultoría no es una profesión, pero es una especialidad. Se está dando en las organizaciones, que la gente cada vez sabe más de menos, o sea, cada vez la gente se especializa más, cada vez se acota más el conocimiento que la persona tiene, pero mucho más profundo".*⁴⁵ En línea con esta idea, podemos decir que la consultoría es también una forma de especialización, y su riqueza consiste en la acumulación de mucha experiencia a través de la participación en distintos proyectos a través del tiempo.

Respondiendo a la interrogante de ¿cómo se forma un consultor?, el Profesor Cr. Cecilio García Cerchiari comenta la siguiente idea: *"La consultoría no es una profesión sino una forma de ejercicio profesional. Yo creo que por un lado uno puede integrarse a una consultora prestigiosa y formarse junto a un grupo de consultores importantes. Por otro lado, se pueden hacer actividades de capacitación para consultores. He visto por ejemplo en Europa, un programa para técnicos en consultoría y maestría en consultoría. Más allá de las razones comerciales que puede haber detrás de ello, hay un centro que desarrolla material para consultores. Pero a su vez esto está apoyado por bancos e instituciones financieras quienes mandan sus empleados, además de ayudar a co-financiar el programa de varias materias, por*

⁴³ Abstracto de Presentación de Eric Gaynor Butterfield: Competencias necesarias en Consultoría; Taller de D. O. – Buenos Aires, 2003. "¿Porqué los directivos, ejecutivos y profesionales graduados se quedan sin trabajo dentro de las organizaciones?" Recabado de www.theodinstitute.org Recuperado en noviembre 2008.

⁴⁴ Eric Gaynor Butterfield, "Como combinar qué hacer con cómo hacerlo durante las distintas fases de la intervención de asesoría", Junio de 2008. Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en enero 2009.

⁴⁵ Entrevista al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

lo que en realidad se forman consultores internos. La mayor ventaja es que se crea un ámbito donde intercambiar experiencias e información para algunos sectores."

Reflexionando acerca de la formación de los consultores y los medios con que se cuenta en nuestro país para financiar la misma, consideramos que a nivel de consultores o analistas independientes, resulta sumamente difícil contar con los medios para autofinanciarse una "formación de consultor" a menos, que se integre a una empresa consultora lo capacite o al menos colabora económicamente para que el profesional acceda a la formación que se requiere.

De todas formas, en nuestro país no se le asigna a la formación de un consultor, la prioridad que sí se le da en otros países desarrollados, donde se crean espacios concretos para el crecimiento de estos profesionales en el ejercicio de la consultoría.

3.3. ¿Qué roles asume el consultor?

Como hemos visto, los consultores pueden hacer foco en distintas áreas de actividad: gerencia, organización y métodos, sistemas u otras especializaciones, pero sin importar el "rubro" en el que se desenvuelvan, existen algunos roles que siempre se repiten durante su performance y se consideran requisitos necesarios para asegurar el éxito de un analista que pretenda brindar un buen servicio de consultoría.

De acuerdo a lo expresado por el Dr. José Ma. Llamas; *"Un asesor eficaz, es sobre todo una persona profesional que sabe escuchar"*.

Según este autor, el *papel* fundamental del asesor es ayudar al asesorado a "buscar soluciones", sin embargo, su *objetivo real* deberá basarse en promover capacidades, de modo que sus asesorados sean cada vez más independientes para desenvolverse correctamente en las distintas decisiones que deben tomar.

Un aporte importante, de este autor, afirma que los asesores deberán actuar algunas veces como generalistas en tanto otras como especialista, de acuerdo a las necesidades de su contraparte.⁴⁶

"El rol que asume el consultor en cualquier trabajo que se compromete a realizar ha de ser coherente con las necesidades y la situación del cliente, y con las habilidades, conocimientos y experiencia del consultor. En cualquier intervención dada es posible, de hecho es probable, que el consultor asuma diferentes roles a medida que madura el trabajo. Una flexibilidad eficaz es uno de los sellos distintivos de la buena consultoría".⁴⁷

De acuerdo al autor Tom Lambert⁴⁸, los roles de la consultoría pueden ser clasificados en: "Roles directivos", "Roles de los Consultores menos directivos" y "Director interno y Consultor externo".

⁴⁶ Dr. José Ma. Llamas. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en junio 2009.

⁴⁷ Tom Lambert. "Como iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría". Gestión 2000. Año 1999.

⁴⁸ Ibid.

a. Roles directivos.

✳ **Abogado/defensor**

Es posible que, con la suficiente pericia del consultor, el rol adecuado sea el de un abogado defensor en su más amplio sentido. La acción que ha de realizarse puede que sea clara y nada ambigua, y el consultor puede convertirse en el abogado defensor de esa acción.

Los consultores, a veces, asumen con muy poca evidencia que su primera solución es la óptima.

Si un consultor elige decir "haced esto", es mejor que se asegure que tiene razón.

El rol de abogado es asumido más frecuentemente por los consultores en el sentido de influir al cliente para que se involucre en el proceso de solución de problemas, permitiendo y alentando a otros para que se involucren y reconociendo que, en general, cuanta más gente se dedique a buscar la solución, es probable que tanto la solución como su puesta en práctica sean mejores.

✳ **Experto**

El rol tradicional de un consultor es el de un especialista que, por medio de la aplicación de unas habilidades y conocimientos nada habituales, puede conducir al cliente a la solución del problema. Es poco probable que exista algún encargo que carezca totalmente de la necesidad de que el consultor haga este papel. El peligro está en que el consultor puede verse impelido a imponer una solución preferida en lugar de desarrollar la capacidad del cliente para desarrollar sus propios problemas. La percepción del consultor como experto también puede tender a que el cliente crea que "hay más en esto de lo que parece en la superficie". Esto puede socavar, en lugar de construir, la confianza del cliente y puede conducir a una continua e indeseable dependencia del cliente.

✳ **Entrenador y educador**

La mejor consultoría es innovadora y experimental. Todos los consultores se encuentran, de vez en cuando, adoptando el papel de entrenador. La necesidad es, siempre, separar el papel de educador del de un propagandista. El consultor de éxito tiene cuidado en evitar el adoctrinamiento y busca, en cambio, crear un enfoque crítico y creativo a la nueva información en la organización del cliente.

b. Roles de los consultores menos directivos

✳ **Colaborador en la solución de problemas**

A pesar de mis frecuentes advertencias de no considerar una situación como demasiado parecida a otra, los consultores son, en parte, empleados porque aportan a la situación conocimientos y experiencia de lo que ha funcionado para otros en situaciones similares. Al proporcionar información, estimular el pensamiento y mantener la objetividad, los consultores pueden desarrollar un papel realmente sinérgico en el que el cliente es influido para que descubra por sí mismo una solución más eficaz de la que podría encontrarse de otro modo. La información, incluirá, con frecuencia, por supuesto, procesos relevantes a otros problemas que no responderán a un enfoque de solución de un solo problema.

✳ **Identificador de alternativas**

La clave para la toma eficaz de decisiones es la consecución de objetivos claros y que valen la pena. Un rol clave para el consultor en el proceso de toma de decisiones es la identificación, junto con el cliente, de un conjunto de opciones más rico de lo que hubiera sido aparentemente

de otra manera. Al establecer toda una gama de estrategias posibles y sus riesgos concomitantes, cada una de las cuales permitiría la consecución del objetivo, el consultor está realizando un servicio importante para las necesidades inmediatas de la organización del cliente y para su crecimiento futuro.

✱ **Descubridor de hechos**

Descubrir hechos dentro y fuera de la empresa del cliente es una parte integral del proceso consultor. Internamente se trata del "pedir prestado el reloj del cliente" a fin de poder decirle la hora que es, y que es tan vital. Externamente, se trata de la evaluación objetiva de la información procedente del mercado, el cliente, el competidor, y el proveedor respecto a la forma en que se percibe la compañía.

c. Director externo y consultor interno

El rol que el consultor desempeña está dictado, en parte, por la interacción, a veces compleja, entre ellos y el equipo directivo del cliente. Las expectativas de los miembros individuales del equipo de dirección del cliente pueden influir en lo adecuado del rol del consultor en cualquier momento, pero lo mismo sucede con las realidades de la situación. Las perspectivas diferentes del consultor y del director pueden crear tensiones. Es siempre responsabilidad del consultor darse cuenta y responder apropiadamente a las necesidades cambiantes de la situación. Las fuentes de tensión pueden incluir:

- Es frecuente que valoren comportamientos pasados por motivos que son históricos y muy lejos de ser obvios para un forastero. El cambio puede encontrar resistencia porque el director valora, lo que no tiene nada de antinatural, las experiencias y los logros que han formado parte de su desarrollo personal.
- El director interno como parte del sistema puede que sea parte del problema y puede que piense que la situación es amenazadora para él.

A pesar de que el consultor se considera que es libre para adaptarse del sistema del cliente, el director puede sentirse atrapado dentro de él y puede buscar seguridad en sistemas nada realistas de resultados y de reducción del riesgo.

Es poco probable que el director de una organización tenga toda la experiencia del consultor y puede que crea firmemente que el negocio de empresa es tan especializado que todo el conocimiento obtenido en cualquier otra parte no tiene sentido.

Sea cual sea el problema, es responsabilidad del consultor identificarlo, tratarlo y solucionarlo.

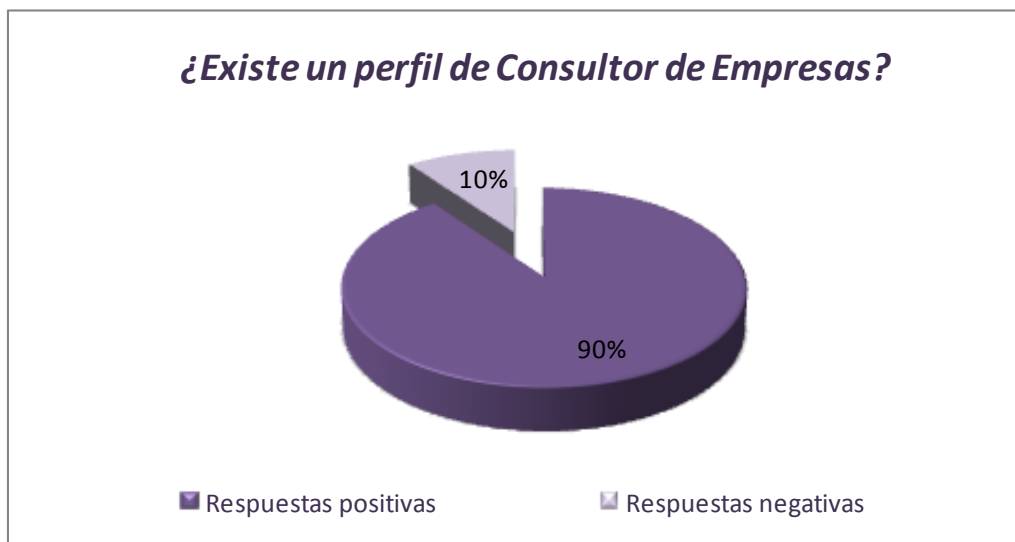
3.4. Perfil de los consultores de empresas

"La consultoría no es una profesión sino un ejercicio profesional".⁴⁹ Las organizaciones, recurren a profesionales expertos, generalmente externos, en busca de asesoría sobre temas y problemas que las afectan.

En base a lo anterior, podríamos señalar que, cualquier profesional, con la capacitación y expertise necesarios, podría ofrecer este tipo de servicios. Pero, ¿existe un perfil de consultor de empresas?, ¿requieren los profesionales cualidades específicas para desarrollar este tipo de ejercicio profesional?, ¿cómo afecta la experiencia dicho ejercicio?

⁴⁹ Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari, mayo 2009.

En base a las respuestas recabadas en un cuestionario realizado a 20 consultores uruguayos pudimos corroborar que 18 de estos profesionales (90%) opinó positivamente acerca de la existencia de un perfil determinado para el ejercicio profesional como consultor.



Resulta, sin embargo una tarea más desafiante, determinar cuáles son los requisitos sustantivos que caracterizan a un consultor, debido a que, estos profesionales pueden realizar tareas muy diferentes, así como poseer estudios formales y especialización en áreas diversas.

Si bien, las especificidades de las organizaciones contratantes así como de su rubro de actividad pueden variar, existen características particulares o patrones comunes del servicio de asesoría que se repetirán independientemente del rubro de actividad en que se centre el proyecto. A modo de ejemplo, el trabajo mediante proyectos, la necesidad de rápida comprensión del negocio del cliente y sus particularidades, la capacidad de diagnóstico, la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, las capacidades de comunicación y relacionamiento con las personas; son solo algunos de los requerimientos que a priori debemos tener en cuenta al momento de pensar en la descripción del perfil que distingue a un consultor.

En línea con el trabajo realizado en el mencionado cuestionario, mediante respuestas abiertas por parte de los especialistas encuestados, recogimos y sistematizamos las siguientes particularidades que definen de forma no taxativa el perfil de un consultor⁵⁰. Las mismas fueron clasificadas de acuerdo a criterios comunes y ordenadas en los siguientes grupos:

⁵⁰ Adaptación de Cecilia Franco y Antonella Montes de Oca, en base a cuestionarios realizados en trabajo de campo.

Cualidades personales:

- Se atendió a **cualidades intrínsecas de la personalidad del especialista. Comprende aspectos más sólidos y difíciles de adquirir y cambiar.**

Capacitación y experiencia:

- Responden al **proceso continuo de aprendizaje tanto formal como recogido de la experiencia y diversidad práctica del trabajo. Son instancias que deben ser transitadas por el consultor para lograr la excelencia de sus cualidades técnicas.**

Cualidades Técnicas:

- Son aquellas que derivan del uso de **Conocimientos especiales en metodologías de trabajo. Hacen al "como" realizar el trabajo técnico**

Los resultados obtenidos pueden resumirse mediante el siguiente cuadro:



Cualidades Personales		Cant. Resp	%
	Adaptabilidad / Capacidad de respuesta		
	Capacidades de orientación al cambio y mejora continúa. Anticiparse a posibles problemas y advertirlos Flexibilidad en adaptación a diferentes circunstancias. Proactividad	1 1 2 6	5% 5% 10% 30%
	Capacidad analítica		
	Capacidad de análisis Capacidad para entender aspectos técnicos y de negocio. Análisis Crítico,	4 1 2	20% 5% 10%
	Relacionamiento		
	Buen relacionamiento interpersonal Habilidades de comunicación. Capacidad de escuchar Capacidad de trabajo en grupo. Conocimientos interdisciplinarios.	2 2 1 3 3	10% 10% 5% 15% 15%
	Liderazgo		
	Motivador Dirigir personal	1 1	5% 5%
	Otras cualidades		
	Responsable Buena Imagen Inteligencia Emocional Metódico, Ordenado y Sistemático Honesto Serio Detallista Capacidad de propuesta Independiente	2 2 1 1 1 1 3 2 1	10% 10% 5% 5% 5% 5% 15% 10% 5%
	Cualidades Técnicas		
	Conocimiento y alineación a los objetivos de la empresa Capacidades de diagnóstico Capacidades de relevamiento y rápido entendimiento del negocio Capacidades de entendimiento de las necesidades del cliente	1 1 1 1	5% 5% 5% 5%
	Capacitación y Experiencia		
	Capacitación y Experiencia		
	Capacitación permanente Experiencia en distintos tipos proyectos de análisis y mejora de la gestión empresarial Conocimiento de las diversas herramientas de consultoría, principales sistemas informáticos	2 2 1	10% 10% 5%

En su artículo "Del Asesor y la Asesoría", Dr. José Ma. Llamas, recoge los aportes realizados por Sánchez, 1970; Gibbs y Durbridge, 1976 y Spruce, 1988. Los mismos definen las siguientes cualidades como deseables al seleccionar un asesor:

- **Autenticidad:** Con prestigio legítimo acreditado de poseer las condiciones deseadas.
- **Buen carácter:** Índole, condición, humor y natural modo de ser de una persona, que hace grato su trato.
- **Capacidad temática:** conocimiento, competencia o idoneidad en relación al tema que pudiera asesorar.
- **Capacidad de escucha:** Aptitud y actitud para estar atento, oír y tomar en cuenta lo que otros dicen.
- **Comprensión:** Capacidad de entender, penetrar y condescender, ante la posición mental de otros.
- **Cordialidad:** Modo de ser franco, afectuoso, amistoso.
- **Cultura social:** Conjunto adquirido, de habilidad y tacto en el desenvolvimiento en la sociedad.
- **Discreción:** Procedencia y reserva para la guarda de confidencias.
- **Edad:** La suficiente para el logro de una imprescindible madurez, un profundo conocimiento de la materia y la consecución de una amplia experiencia. Nunca será menor que la del asesorado.
- **Empatía:** Capacidad que permite la proyección hacia la posición mental de otra persona y establece lazos de comunicación inteligente.
- **Experiencia:** conocimiento profundo y pericia adquiridos por una prolongada práctica.
- **Liderazgo:** acción e influencia para guiar a un grupo, con el reconocimiento y la voluntaria aceptación de sus seguidores.
- **Madurez y estabilidad emocional:** Capacidad de reflexión, juicio y cordura adquiridas por la práctica, que establecen un equilibrio duradero en el ánimo.
- **Paciencia:** Capacidad y tolerancia para esperar con tranquilidad el devenir de las cosas.
- **Prudencia:** Actitud de cordura vigilante para evitar lo que posteriormente pudiera causar perjuicio.

El autor afirma que, en general, ninguna persona poseerá todas las características a la vez, pero que una persona que posea 8 de ellas sería un candidato excepcional.

Por otro lado destaca la importancia crucial de que el asesor cuente, por sobre todo lo demás, con las siguientes 3 cualidades:

- Sentido común, o sea tener la capacidad de aplicar lo que uno sabe a lo que hace.
- Valorar en grado sumo las relaciones humanas, mantener una buena comunicación, a través de medios verbales y escritos.
- Poseer imaginación sin dejar de ser realista.⁵¹

⁵¹ Dr. José Ma. Llamas. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en Junio 2009.

3.5. Características valoradas por los clientes

✳ **¿Existen características del consultor especialmente valoradas por el cliente?**

Los servicios de consultoría, en general, son brindados en forma temporal, generalmente bajo la modalidad de proyectos a término cuya duración dependerá de las características del servicio así como de las exigencias pactadas con la contraparte.

Dicho motivo, implica que los profesionales que se desempeñan como consultores tengan la necesidad de ofrecer servicios profesionales con más frecuencia que aquellos que trabajan ocupando puestos de línea en una organización.

Este proceso, implicará que el asesor, ya sea como consultor independiente o formando parte de un equipo de consultoría, deba identificar las demandas del mercado y realizar propuestas atractivas de modo de lograr contratos.

Una interrogante que surge como evidente, es determinar cuáles son esos aspectos diferenciales que van a destacar la propuesta del consultor y que conseguirán que el cliente lo elija como asesor para su proyecto. A su vez, cabe destacar que, esos mismos factores, sumados al desempeño logrado por el profesional serán los que conseguirán que, una vez que el cliente conozca los servicios del consultor, lo vuelva a elegir y/o lo recomiende.

En nuestro trabajo de campo, mediante las entrevistas realizadas a distintos analistas del medio, corroboramos que la impresión que el cliente se lleva del servicio es fundamental para que lo vuelva a contratar y/o lo recomiende.

Miguel Penengo nos comentaba: *"Siempre trabajé en base a recomendaciones por trabajos anteriores, y esa es una enorme satisfacción. También lo es que te llamen para comentarte que siguieron la recomendación que les realizaste tiempo atrás y que están preparados para continuar con el siguiente paso"*.

En línea con esta idea, Javier Mari sostuvo: *"La frustración pasa por el lado de que el cliente nunca te vuelva a llamar. Si el cliente te vuelve a llamar o te recomienda, es un reconocimiento para ti, te motiva y crea buenas expectativas."*

De acuerdo a las respuestas obtenidas en base a un cuestionario realizado a 20 consultores uruguayos, obtuvimos la siguiente información acerca de su opinión sobre cuáles son las características que fortifican la imagen del consultor. Las respuestas obtenidas pueden resumirse en el siguiente cuadro:

RESPUESTA	No es valorado		Poco Valorado		Neutro o Indiferente		Valorado		Muy Valorado	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Trayectoria y experiencia del profesional	0	0%	0	0%	1	5%	8	40%	11	55%
Respaldo de una firma prestigiosa	1	5%	0	0%	5	25%	8	40%	6	30%
Formación y actualización profesional	0	0%	0	0%	3	15%	7	35%	10	50%
Experiencias en empresas del mismo sector de actividad	0	0%	0	0%	5	25%	7	35%	8	40%
Bajos Costos	3	15%	3	15%	6	30%	6	30%	1	5%
Capacidad de cumplir con los plazos prometidos	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
Garantía del trabajo entregado	1	5%	1	5%	2	10%	3	15%	12	60%
Experiencia en trabajos difíciles	1	5%	2	10%	5	25%	5	25%	7	35%

En base a la opinión manifestada por estos profesionales, arribamos a las siguientes conclusiones:

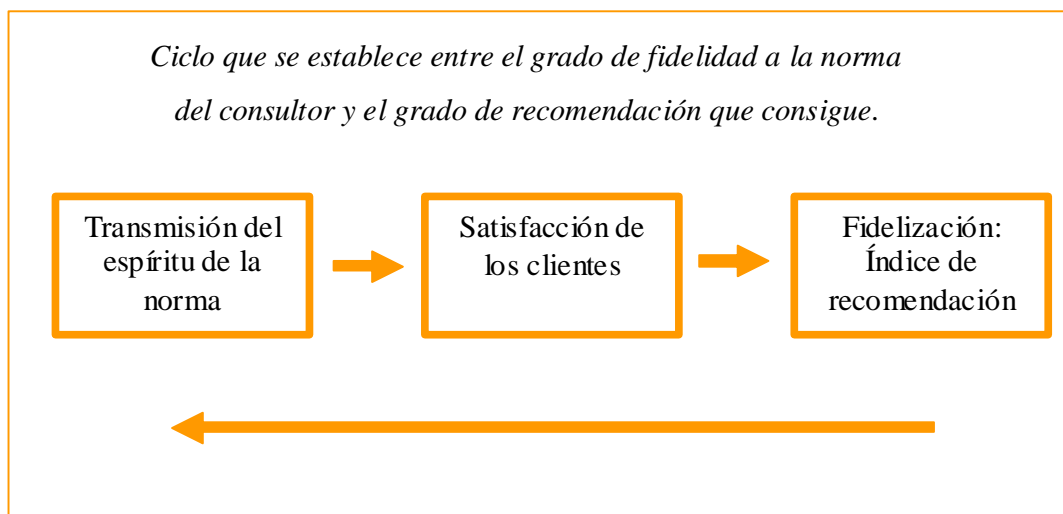
- **Ninguna** de las características mencionadas son percibidas como indiferentes por los empresarios y organizaciones contratantes.
- El 30% de las personas encuestadas (6) creyó que el **respaldo de una firma prestigiosa** no es apreciado cuando se busca una propuesta atractiva.
- Un total de 12 encuestados (60%), percibió que la **experiencia en trabajos difíciles** resulta muy apreciada para entender una propuesta de consultoría como destacada.
- El 65% de los encuestados (13 personas), considera que los **bajos costos** no son considerados relevantes al momento de evaluar una propuesta.
- El 75% de los especialistas (15) que respondieron el cuestionario, encontraron que la **experiencia en empresas del mismo sector de actividad** y la **garantía del trabajo entregado** son tenidas especialmente en cuenta cuando se espera recibir un servicio diferenciado.
- Dieciséis profesionales (80%) describieron como muy relevante la **capacidad de cumplir con los plazos prometidos**.
- Un 85% (17 personas) de los encuestados coincidieron en que la **formación y actualización profesional** resulta muy importante a la hora de optar por un consultor.
- El 95% de las personas (19) que respondieron el cuestionario consideraron que la **trayectoria y experiencia del profesional** son imprescindibles para formar una buena imagen del consultor.

✳ **¿Cómo mejorar el prestigio y la profesionalidad percibida por los clientes?**

Es importante que tanto los consultores o analistas independientes, así como los equipos o empresas consultoras, logren que los clientes más significativos permanezcan fieles a su servicio, de modo de mantener y aumentar los niveles de demanda, a la vez que se mejora el prestigio y profesionalidad que los clientes perciben, y por los cuales vuelven a elegirlos ante nuevas problemáticas y además los recomiendan a otros empresarios.

En el año 2006 en España se realizó un estudio⁵² que discutía acerca del aporte del beneficio del consultor al implantar cualquier nueva herramienta o modelo, por ejemplo la norma ISO 9000, que fue la que se estudió concretamente.

Uno de los objetivos del mencionado estudio era preguntarse si el prestigio es la causa de la fidelización de los clientes. Las conclusiones arrojaron que los consultores más fieles a los principios de la norma obtienen un alto grado de satisfacción de sus clientes, que les lleva a recomendar a estos consultores. De esta forma los consultores ven premiado su estilo de trabajo y refuerzan el ímpetu con que transmiten el espíritu de la norma. Entonces, cuanto más genuino, auténtico y cercano al espíritu de la norma sean los principios que el consultor transmita a sus clientes, mejor para él, ya que obtendrá más prestigio, y a través de las recomendaciones, más encargos futuros. De esta forma, se cierra un ciclo continuo que se retroalimenta, como se muestra en la figura siguiente:



Fuente: La consultoría en España: ¿Consulta o inculcación de principios? Frederick Marimon Viadiu y otros. *Universia Business Review*, primer trimestre, número 009, España 2006.

⁵² Frederic Marimon Viadiu y otros. "La consultoría en España: ¿Consulta o inculcación de principios?" *Universia Business Review*, primer trimestre, número 009, España 2006. Recabado de <http://redalyc.uaemex> Recuperado en agosto de 2008

A su vez, de acuerdo a un trabajo realizado por el Centro de información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Cuba⁵³, se propone un procedimiento para la realización de servicio de consultoría con enfoque de proceso y orientado al cliente, que se aplica con efectividad desde el año 2004. El mismo contribuye al ordenamiento, estandarización y mejoramiento constante de los servicios de consultoría ofertados y además sirve de sustento fundamental al sistema de gestión de la calidad que se encuentra en fase de diseño y contribuye decisivamente a fidelizar clientes.

A través de este procedimiento se definen etapas y fases generales, que han contribuido a alcanzar los resultados deseados por la organización:

1. Contar con un equipo más competente, que comparte sus conocimientos, y actualiza sistemáticamente su formación tanto por vías formales como informales.
2. Mejorar la situación del cliente, expresado en el 100% de fidelización de clientes significativos y en el incremento de la calidad percibida.
3. Ofertar y comercializar servicios de consultoría integrados en el 100% de los casos, lo que implica la entrega de resultados de alto valor agregado que utilizan la información, la propiedad industrial y las tecnologías TIC.
4. Incrementar anualmente los nuevos y mejorados servicios alineados a los nuevos paradigmas.
5. Identificar y medir el impacto tanto para el cliente como para el oferente.
6. Brindar servicios flexibles, capaces de ser mejorados durante su ejecución e implementación.

⁵³ Daisy Aranguiz Díaz Velis. "Procedimiento del servicio de consultoría con enfoque de proceso y orientado al cliente". Centro de Información y Gestión Tecnológica CIGET Villa Clara, Cuba. Recabado de www.bibliociencias.cu Recuperado en febrero 2009.

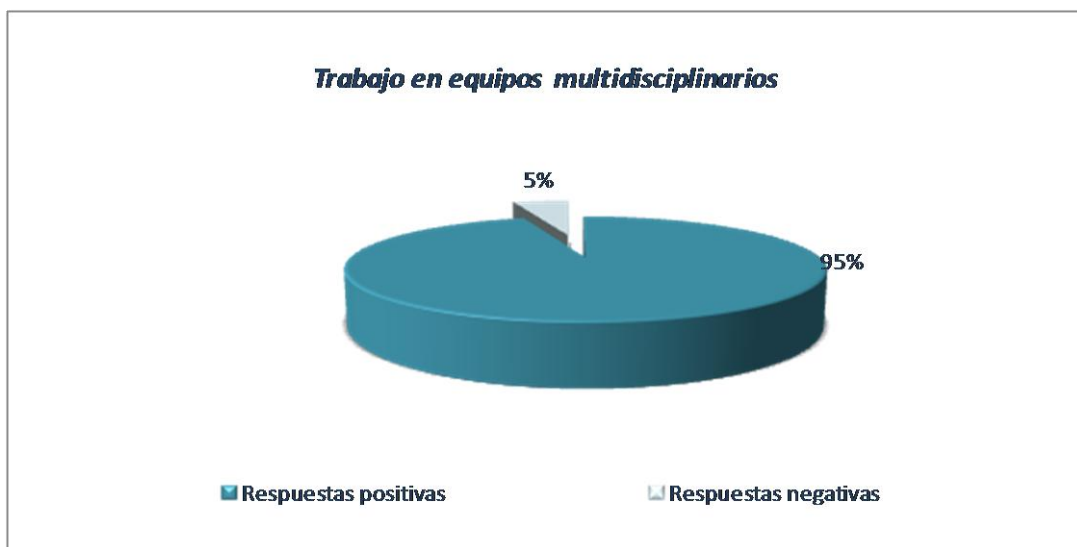
3.6. Dinámica de trabajo de los consultores

Las empresas dedicadas a brindar servicios de asesoría, están expuestas a cambios en el mercado así como en las demandas de sus clientes, debiendo poseer capacidad de cambio y adaptación.

*"El cambio en las necesidades de nuestros clientes se enmarca en la propia transformación de la sociedad y de la tecnología, y son consecuencia del mayor conocimiento, preparación y capacidad de los mismos. Esto hace que se eleve su nivel de exigencia hacia los servicios de consultoría que solicitan. Antes el cliente exigía al consultor conocimiento, rigor, experiencia, orden y metodología de trabajo para abordar los proyectos de mejora. Hoy, además de todo esto, le exige especialización y capacidad tecnológica para poner en marcha soluciones operativas, debido a que la tecnología se ha convertido en un elemento estratégico para la empresa y un soporte básico a la operativa diaria."*⁵⁴

Esta exigencia de servicios sólidos, serios, brindados solamente por especialistas, deriva, en la mayoría de los casos, en la necesidad por parte de los consultores de encarar los proyectos de asesoría, organizados en equipos multidisciplinarios, de modo de lograr que profesionales de distintas disciplinas, aporten mediante el uso de una metodología común, diferentes enfoques o visiones sobre un problema común.⁵⁵

En el sondeo de campo realizado, 19 especialistas (95%) dedicados a la consultoría, reconocieron desempeñar su trabajo profesional formando parte de equipos multidisciplinarios.



⁵⁴ Autor: Ignacio Pérez Bernat .Recabado de: www.arboldenoticias.com. Recuperado en junio 2009.

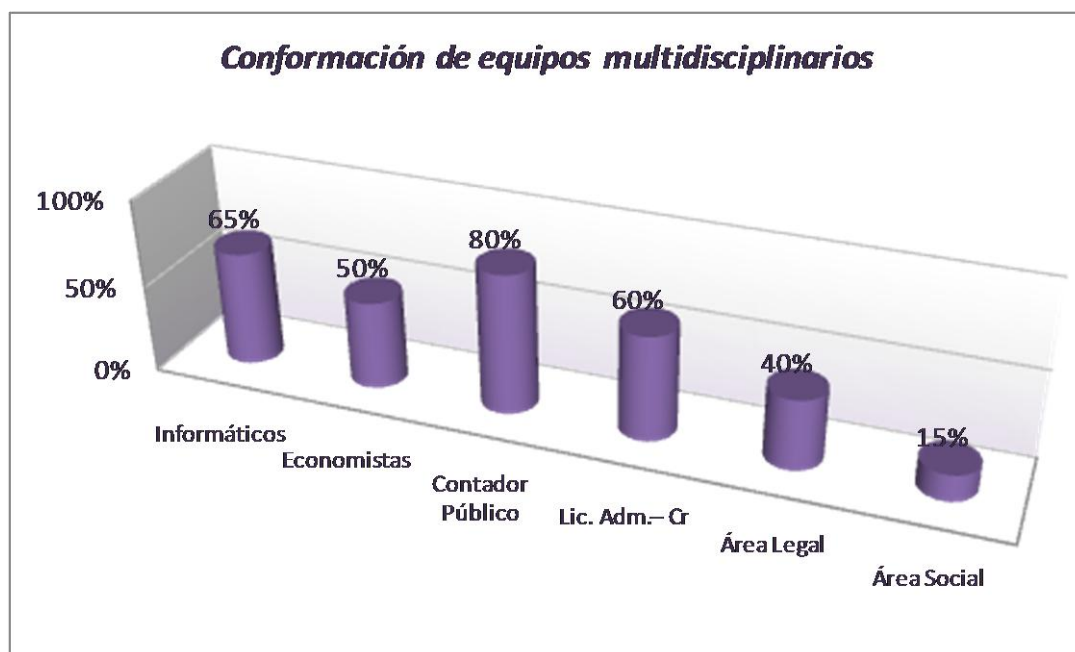
⁵⁵ Adaptado de Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari., marzo 2009.

Retomando las palabras del Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari, es importante comprender la diferencia entre dos términos muchas veces citados como sinónimos o equivalentes, pero que contienen importantes diferencias e influyen notoriamente los resultados obtenidos en un trabajo de consultoría. A diferencia de los equipos multidisciplinarios (citados anteriormente), por equipos interdisciplinarios, serán entendidos aquellos equipos de trabajo, cuyas partes no compartan una metodología común desde la cual abordar el problema.⁵⁶

En estos casos, el trabajo se puede perder calidad y eficiencia, debido a que puede resultar desordenado, así como con visiones parciales de la realidad.

Al momento, hemos observado, la tendencia por parte de los consultores de empresas a trabajar formando parte de equipos multidisciplinarios, pero, ¿con qué profesionales integran usualmente estos equipos?

Obviamente, la respuesta dependerá del proyecto del que se trate, así como del área de negocios que abarque. Sin embargo, existen algunas tendencias, en el ámbito de la consultoría de empresas, las cuales procuramos recabar mediante un cuestionario. El mismo arrojó los siguientes resultados al respecto:



Los resultados a los que arribamos reflejan que, los profesionales consultados (en su mayoría abocados a asesoría en áreas de racionalización administrativa, consultoría gerencial, consultoría financiera y consultoría informática), en su mayoría trabajan organizados en equipos con la siguiente estructura:

- 16 consultores (80%), reconocieron trabajar en equipo con Contadores Públicos.
- 13 de los 20 encuestados (65%), coincidieron en frecuentar equipos de trabajo conjuntamente con asesores informáticos

⁵⁶ Adaptado de Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari., marzo 2009.

- 12 de los especialistas encuestados (60%), afirmaron trabajar en equipos con Licenciados en Administración – Contador.
- La mitad de los encuestados, trabajan en equipos multidisciplinarios en los que participan economistas.
- 8 de los profesionales encuestados (40%), han trabajado en equipos con Abogados o expertos en materia legal.
- 3 de los 20 profesionales encuestados (15%), han participado en equipos donde han trabajado con profesionales graduados en carreras de ciencias sociales.

En línea con las conclusiones antes mencionadas, cabe destacar:⁵⁷

- Se advierte una tendencia al trabajo en equipos conformados por profesionales de distinta formación académica, donde cada vez, se percibe como más importante la necesidad de incorporar profesionales del área social.
- Es necesario que el analista identifique la necesidad de incorporar la visión de los usuarios e involucrados, valorando el conocimiento particular de la organización que cada persona puede aportar.
- Antes el proceso estaba más centrado en la especialidad y en la herramienta del analista. Hoy, los equipos de trabajo acompañan el proceso de cambio paralelo a la implantación del sistema, evalúa como se siente la gente, como se va adaptando, que tanto es capaz de participar. El equipo de trabajo nunca debe perder de vista que trabaja por, para y con el usuario.
- Es necesario que todos los miembros del equipo estén interconectados, pero con responsabilidades muy establecidas. Es preciso, asignar claramente las tareas, para que sea más fácil realizar los controles y de ese modo, favorecer un funcionamiento óptimo del equipo.
- Ante la tendencia cada vez más evidente de la especialización de los profesionales, se debe buscar una actitud de apertura hacia el trabajo en equipos multidisciplinarios.

3.7. Ética en los consultores

Sin importar el campo en el cual se desempeñe un consultor, más allá de esforzarse por brindar un buen servicio y un buen asesoramiento para que el cliente resulte satisfecho, es imprescindible realizar su trabajo de principio a fin, basándose en firmes valores de respeto y confidencialidad, que le permitan realizar una labor totalmente objetiva y profesional, logrando un buen relacionamiento con el cliente y un ambiente ameno de colaboración y respeto mutuo.

"Nacemos, nos educamos, trabajamos, nos protegemos y hasta morimos, en diferentes organizaciones de distinta naturaleza, tamaño, y propósitos. Este solo hecho nos debe hacer reflexionar sobre la importancia de los consultores en el proceso de transformación cualitativa de las organizaciones. Y también sobre su responsabilidad y rol en el proceso de generar valores y propósitos que produzcan un auténtico crecimiento del ser humano en el mundo de los negocios."⁵⁸

⁵⁷ Adaptado por A. Montes de Oca y C. Franco en base a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

⁵⁸ Cecilio García Cerchiarì. "Consultor en gerencia estratégica. Predicador, profeta o simplemente consejero", 162 p. Fundación de cultura universitaria. Año 1998.

En su libro "Consultoría de Procesos: Recomendaciones para Gerentes y Consultores"⁵⁹, Schein analiza las actividades que pueden ser realizadas por estos profesionales:

1. Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio
2. Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes o de los subordinados
3. Diagnosticar problemas organizacionales y comerciales complicados.
4. Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares
7. Recompensar y castigar ciertos tipos de conductas, empleando su condición de "extraño como una fuente especial de autoridad".
8. Transmitir información que no está llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal o que no se está transmitiendo en forma lateral, según sea el caso.
9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si, por algún motivo, el gerente de línea no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad que puede acompañar a la incertidumbre de saber cómo saldrá todo y como proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás a salir de situaciones difíciles.

⁵⁹ E. Schein. "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores", 19p. Vol. 2, 1988.

4. ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.

4.1 Práctica profesional del analista de O y S.

Todas las funciones del especialista en Organización y Sistemas, están sustentadas por modelos administrativos básicos y por las nuevas tendencias que existen hoy en día, tales como: la calidad total, el análisis estructurado, la redefinición de procesos y la reingeniería entre otros. Además, las funciones se guían a través de métodos científicos y sistemáticos de investigación que contemplan el levantamiento de información, análisis, diseño, implantación y seguimientos de las propuestas.⁶⁰

El especialista puede desempeñarse como analista externo, participando de proyectos a término en organizaciones que lo contraten para tal fin o puede, por otro lado, desempeñar sus funciones formando parte de la línea de una organización, puntualmente como parte de un departamento de O y S.

Organización y Sistemas es un departamento que trabaja estrechamente y ayuda a toda las otras unidades en los problemas de O y S, conforme se le solicite o se detecte. Por eso debe estar íntimamente relacionado y coordinado con otras unidades asesoras de la empresa como: Presupuesto, Informática, Recursos Humanos, Logística, etc. Las unidades involucradas deben seguir un fin común, sin desviarse de los objetivos de la organización, evitando así que vayan por distintos caminos.⁶¹

Según E. Gaynor, en el método tradicional los analistas de O y M realizan relevamientos de información en las distintas áreas funcionales, de acuerdo con dos técnicas diferentes:

- a. por cada sector de la empresa
- b. por procedimiento o sistema de información

Estos relevamientos, son documentados en su forma original y analizados de acuerdo a criterios de eficiencia, efectividad, controles, etc., para establecer la conveniencia de su modificación.

Finalmente, estos analistas documentan una versión mejorada, bajo la forma de manuales completos o bien, instructivos por área o tema específico.

Una crítica realizada por este autor sostiene que muchas veces el trabajo es realizado en forma incompleta, abarcando sólo temas o sectores considerados como los más "relevantes" por el departamento de O Y M. Por otra parte, es normal que los responsables de dichas funciones administrativas oculten o deformen la información que proveen al analista recibiendo éste una imagen distorsionada de la realidad "*Los consultores interesados en hacer un buen trabajo, van a tener que mejorar ellos mismos sus técnicas y métodos de relevamiento de información*".⁶²

Para subsanar algunos de estos problemas, el analista de o y s ha incorporado gradualmente la participación del usuario al proceso de trabajo. La tendencia por parte de los analistas es a proponer una herramienta y paralelamente capacitar al usuario para que cada vez se vuelva más independiente, mediante la participación del mismo en el diseño del proyecto, el analista

⁶⁰ Adaptado de: Carlos Luis Leporati "La logística: ¿ciencia o arte?" Junio 2006. Recabado de <http://www.wikilearning.com> Recuperado en diciembre 2008.

⁶¹ Eric Gaynor Butterfield, "Desarrollo Organizacional: Una nueva herramienta metodológica para la Gerencia de Organización y Sistemas". Recabado de <http://www.theodinstitute.org> Recuperado en enero 2009.

⁶² Ibid

logra identificar rápidamente aspectos particulares de la empresa que deberán ser considerados a la hora de delinear el proyecto. Por otro lado si se logra la participación del usuario es más sencillo que no se generen resistencias. El analista trabaja en equipo con su contraparte y ya no realiza un relevamiento, lo documenta y emite una propuesta.

Otro factor a considerar es que las dotaciones de los departamentos de O y M son normalmente escasas, no guardando relación con el universo que deben tener bajo estudio.

Consciente de ésta situación, el autor, efectuó un estudio sobre el método de trabajo habitual del analista de O y M, con la intención de mejorar su performance mediante la introducción de cambios en dicho método. Básicamente podemos describir las tareas que realiza un analista de la siguiente forma:

1. Asignación del proyecto
2. Definición del alcance y enfoque
3. Realización de un relevamiento de tareas
4. Documentación del relevamiento mediante el uso de un procesador de texto
5. Análisis del relevamiento
6. Diagnóstico del procedimiento actual mencionando sus fallas y debilidades
7. Diseño del nuevo procedimiento
8. Documentación del nuevo procedimiento.
9. Elaboración de instructivos
10. Descripción de funciones de los participantes
11. Difusión en la empresa

4.2 Cuál es el Perfil del analista de O y S?

✦ Quien es el analista de O y S?

Como ya vimos anteriormente, el analista de organización y sistemas puede ser un profesional interno o externo a la empresa. En cualquier caso, existen determinadas características que lo distinguen de otros profesionales.

El Cr. Miguel Penego⁶³ realiza la siguiente clasificación de los requisitos que definen al profesional de Organización y Sistemas:

Capacitación: específica en la metodología y técnicas de mejoramiento administrativo y en áreas afines como administración general y sistemas computacionales.

⁶³ Miguel Penego. "Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo", 40p. Servicios de documentación del CECEA, 2007.

Experiencia: en proyectos de reorganización o racionalización administrativa.

Cualidades y aptitudes personales:

- Capacidad de análisis crítico.
- Capacidad de razonamiento lógico.
- Capacidad de ordenamiento y sistematización de datos e información, en el relevamiento, en el análisis, en la elaboración de informes, en el seguimiento y en la evaluación de resultados.
- Capacidad de propuesta, ser prácticos y sencillos.
- Desarrollo de la creatividad e innovación aplicada.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para las relaciones humanas, de saber escuchar y dejar hablar, para ganarse la confianza de los demás.
- Capacidad para "vender" ideas.
- Capacidad para ganarse la confianza de los demás a través de la eficacia de los trabajos realizados.
- Capacidad para la redacción de informes y la presentación de ideas, siendo claros y utilizando lenguajes fácilmente comprensibles.

Además de lo enunciado, el contexto actual de las organizaciones determina, hoy más que nunca, que un analista de organización y sistemas posea:

- Adaptabilidad y apertura a los cambios.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Flexibilidad.
- Independencia de criterios.
- Capacidad de negociación para la solución de conflictos.

En suma, los analistas de Organización y Sistemas requieren conocimientos técnicos, experiencia de trabajo y cualidades personales que les permitan desenvolverse con facilidad en la organización y asegurar una relación fluida con sus integrantes. Hombres con ambición, íntegros, competentes, con mente analítica, mucha capacidad creadora y con personalidad y facilidad para convencer.

Debe tenerse presente que el camino hacia el éxito de un analista de Organización y Sistemas pasa, también por:

- Su formación permanente, para incorporar nuevos conocimientos.
- Su actualización permanente, para conocer los avances producidos sobre los conocimientos ya adquiridos.
- El reconocimiento de que la formación no es todo. Se requiere también asumir riesgos, querer hacer, trabajar fuerte, comprometerse y actuar, en todo momento, respetando los principios de la ética profesional.

*"El ejercicio de consultoría implica mucho de habilidad; la técnica se puede aprender pero la habilidad se desarrolla con el ejercicio, con la orientación y con alguien que te marque los errores."*⁶⁴

⁶⁴ Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari, marzo 2009.

En línea con los aportes antes citados del Cr. M. Penengo, en la investigación de campo realizada, relevamos y sistematizamos información que consideramos relevante a la hora de definir al analista de o y s. Al respecto vale destacar.⁶⁵

- El analista de o y m debe poseer conocimientos integrales de la organización, incluyendo conocimientos sobre planificación estratégica, gestión y negocios.
- Tiene que tener capacidad de abstracción e involucramiento. Debe lograr entender una empresa y sus excepciones, contando a su vez con la suficiente capacidad analítica que le permita, cuando se pueda, generalizar esas excepciones. De este modo, el analista evita el riesgo de lograr tan solo un análisis parcial y sesgado de la realidad de una organización.
- Debe contar con capacidad de entendimiento de la empresa y su contexto.
- Es necesario que sea perceptivo, así como capaz de hacer foco en los aspectos estratégicos o claves del proyecto.
- Es necesario que cuente con gran capacidad para vender ideas, para detectar las necesidades reales de la empresa.
- Es preciso que el analista de o y s proponga soluciones reales y prácticas, es necesario pensar en términos económicos, para entender la relación costo beneficio de la solución ofrecida.
- Es importante que adquiera una mecánica de razonamiento que lo ayude a buscar formas nuevas de hacer las cosas. El analista no puede trabajar en base a soluciones estándar sino que debe aprender a adaptar las mejores prácticas a la realidad y posibilidades particulares de una organización.
- Debe poseer conocimientos sobre técnicas de organización y sistemas, así como de herramientas informáticas.
- Es imprescindible que el analista cuente con capacidad de análisis, de trabajo en equipo, de propuesta, de creatividad e innovación, debe ser buen negociador, saber escuchar, valorar, procesar la experiencia de otros, lograr el enriquecimiento personal para mejorar el resultado del trabajo.
- Debe ser ordenado y sistemático en el uso de métodos de trabajo.
- Resulta crítico que el analista demuestre profundo respeto por las personas.
- El analista de o y s debe contar con excelentes cualidades para la comunicación, desarrollando nexos de afinidad, confianza y empatía con los clientes, de forma de ser escuchado y respetado por el mismo y logrando así que la contraparte visualice los beneficios que pueden favorecer a la organización.
- Debe poseer disposición al trabajo en equipo con personas de distintos perfiles, de modo de complementarse.
- Estar actualizado en las buenas prácticas, con énfasis en la formación permanente. Es importante, que el analista participe de ámbitos técnicos y académicos, como ser asistencia a congresos y seminarios. Logrando de este modo actualización permanente respecto de logros teóricos y prácticos alcanzados en otros países.
- El analista debe priorizar su capacitación en las áreas que, por su ejercicio profesional va detectando que son imprescindibles para lograr resultados exitosos en las intervenciones.
- Contar con experiencia profesional en trabajos del área; a modo de ejemplo: análisis y diseño de redistribuciones de estructuras organizativas, sistemas de información y de procedimientos entre otros.

⁶⁵ Adaptación realizada por A. Montes de Oca y C. Franco en base a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

- En todos los casos se requiere compromiso con la organización cliente y fuerte sentido de ética. Debe actuar con honestidad y profesionalismo.

✳ **Influencia de los avances tecnológicos en la profesión**

Muchos de los consultores entrevistados, coincidían en los importantes avances incorporados por la tecnología al área de organización y sistemas.

"El autogestionamiento informático es imprescindible también, y con los computadores portátiles se trabaja desde cualquier sitio".⁶⁶

Entre los titulares, el avance en el acceso a la información, que provee a los técnicos de conocimiento rápido acerca de nuevas prácticas que se descubran en el mundo, así como el mayor acceso a bibliografía especializada y cursos a nivel internacional.⁶⁷

"La informática y las nuevas tecnologías de la información han incidido en el área, colaborando a la simplificación de procedimientos, impactando en el análisis y diseño de sistemas de información".⁶⁸

Por otro lado, el rápido avance de la tecnología, derivó en cambios en la competencia, los cuales derivaron en nuevas demandas y requisitos de información de gestión confiable y en tiempo real para el equipo directivo de las organizaciones. Estos nuevos requisitos derivarán muchas veces en oportunidades de negocio para el equipo consultor.

Ha sido de gran relevancia, el cambio cultural a nivel país y más aun a nivel organización que acompañó el cambio tecnológico y de las tecnologías de la información. La evolución experimentada en las metodologías de trabajo, tienen causa un poco por los cambios tecnológicos, pero en mucho mayor medida en los cambios incesantes del entorno, de la cultura y de las personas.⁶⁹

En este sentido, tal como señalaba el profesor W. Pérez, una tarea fundamental que debe realizar el analista de O y S, es la de trabajar informando y concientizando a las empresas, de modo que las mismas comprendan que, antes de incorporar tecnología e iniciar cambios a nivel de automatización de procesos, es vital trabajar en el diseño y rediseño de estructuras y procedimientos de trabajo óptimos, para luego automatizar determinados procedimientos de trabajo de la organización. De lo contrario solo se sumará velocidad y automatismo a procesos de trabajo ineficientes.

Un avance anecdótico narrado por éste profesor, radica en el modo y medio en que las organizaciones dispersas geográficamente, compilan hoy su información. Tan solo algunas décadas atrás, en trabajos de asesoría realizados detectaban que, organizaciones públicas nacionales, con red de sucursales en distintos puntos del interior, tardaban meses en consolidar la información mensual de cada una de sus sucursales departamentales, y bastante más tiempo en compilar y uniformizar la información de la organización a nivel nacional. Algunos de los principales problemas que detectó el equipo consultor en ese entonces, fueron, carencia de procedimientos estandarizados sobre como presentar la información histórica, la escasa o inexistente comunicación entre las sucursales, así como la dificultades en los medios de transporte para realizar envíos de información registrada en papel. Mediante esta anécdota, podemos apreciar como la tecnología cambió, no solo el funcionamiento, sino también las herramientas con que cuenta el equipo consultor a la hora de proponer mejoras en la gestión de una organización.

⁶⁶ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

⁶⁷ Entrevista realizada al Prof. Cr. Cecilio García Cerchiari, marzo 2009.

⁶⁸ Entrevista realizada al Prof. Walter Pérez, mayo 2009.

⁶⁹ Entrevista realizada a la T/A Sandra Artigas, junio 2009

"Si bien la incorporación de tecnología y la automatización de procesos significan importantes aportes para la organización, resulta vital que previo a su implementación, se realice un estudio de racionalización para mejorar los procesos. La tecnología en procesos mal racionalizados, no genera buenos resultados, por lo tanto, es necesario el trabajo en conjunto. De los profesionales de sistemas y los analistas de O y S".⁷⁰

De acuerdo a la opinión de muchos de los profesionales entrevistados, el advenimiento de cambios en las tecnologías de la información y comunicación, sumados a importantes cambios ocurridos en el mercado y en la competencia, aumentó la necesidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, incrementándose, la presencia de profesionales de áreas informáticas y sociales como psicólogos y sociólogos.

"Es impensable hoy en día que se haga cualquier tipo de acción sin la incorporación de la informática, por lo cual la tarea con los analistas de informática se realiza codo a codo, inclusive desde el punto de vista de las modificaciones de las estructuras".⁷¹

"El analista funcional y el analista de sistemas, están más confundidos en la organización. Antes el primero le "traducía" al segundo las necesidades organizacionales, hoy eso no se da sino que existe una tarea más conjunta, más integrada. De alguna manera trabajan juntos, la tecnología se ha acercado más al usuario, por lo que el analista funcional tiene cierta formación que le permite avanzar. Para mi gusto están más juntos, ya no existe esa separación".⁷²

En un sondeo realizado a consultores uruguayos, recabamos sus opiniones acerca de como consideraba que había sido influenciado su trabajo como consultor con los avances de la tecnología. Al respecto obtuvimos las siguientes respuestas:

RESPUESTA	CANTIDAD RESP.
Incrementó la demanda de empresas solicitando servicios de implantación de sistemas	16
La necesidad de trabajo en equipo multidisciplinarios se hizo más notoria	15
Incrementó la especialización de los profesionales	11
Se uniformizaron los estándares de trabajo	6
Se solicitan estándares internacionales según el tipo de organización	9

Como podemos observar en el cuadro anterior, la mayoría de los 20 profesionales encuestados, sostuvo notar variaciones en el tipo de servicios demandados así como la especialización y forma de organización de los consultores que ofrecen estos servicios, no tanto así en la tendencia de metodologías de trabajo comunes.

"Sin duda la tecnología ha influido en las técnicas de OYS y en la profesión del analista, sin embargo, seguramente el impacto en temas referidos a estructura, procesos, así como a

⁷⁰ Entrevista realizada al Prof. Lic.- Cr. Javier Mari, junio 2009.

⁷¹ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo., mayo 2009.

⁷² Entrevista realizada a la Prof. Cra. Sara Gerpe, mayo 2009.

inversión en investigación y desarrollo de aspectos vinculados al análisis de OYS, no ha sido de la misma magnitud que en otros países".⁷³

4.3 Nuevas tendencias en el rol del analista en O y S

A lo largo de nuestra investigación, observamos que la función del analista de O y S permanece vigente, sin embargo observamos una evolución en el rol de este analista, quién ha incorporado entre otros:

- Un continuo uso de la tecnología de la información a su trabajo.
- Trabaja cada vez más formando parte de equipos multidisciplinarios, ya no solo con técnicos de su área, sino también con Ingenieros, Informáticos, Psicólogos y Sociólogos entre otros.
- El analista de O y S debe conocer de gestión y de negocios, entendiendo como interactúan e impactan los procesos independientes en el contexto interno y externo de la organización, y generando desde esta comprensión ámbitos de comunicación franca con la elite gerencial.⁷⁴
- Tanto a nivel estructural, como a nivel operativo, las técnicas de O y S, continúan siendo vigentes, pero el analista de o y m debe adecuarse al momento histórico que viven las empresas, adaptando los procesos organizacionales a los cambios en el contexto de modo de fortalecer su funcionamiento. Esto implica la necesidad de una gran preocupación por las comunicaciones.⁷⁵
- Se detectó una tendencia a un analista más cercano a las personas de una organización, a quien le importa la interacción con las mismas, su opinión y conocimiento, que es consciente de la importancia de su participación para llevar adelante los procesos de cambio organizacional.
- Al respecto nos parece interesante contemplar la visión sobre el analista de o y m de la profesora S. Gerpe; *"Considero que la organización necesita de este analista, creo que es el disparador, la mirada de afuera a las organizaciones, la persona capaz de plasmar la realidad en blanco y negro, pero para esto debemos lograr un cambio de paradigma. Esto implica un compromiso muy fuerte para el analista, de tomar un nuevo rol complementario al que él ya tiene. El trabajo se debe realizar desde el trabajar juntos creando nuevas miradas de la gente y de uno mismo, entendiendo para que me puede servir el conocimiento que me brinda cada persona de una organización"*.
- El analista de O y S se desempeña como un generador de valor, entendiendo los lineamientos estratégicos de la organización, conociendo sus recursos y limitaciones y siendo a partir de ellos, capaz de integrar este conocimiento con su dominio de buenas prácticas, de racionalización administrativa, así como de su dominio de herramientas informáticas.
- El analista debe enfatizar en realizar una aplicación racional de las técnicas de O y S, enfatizando en la búsqueda de la productividad de la organización, y concibiendo esta productividad como un fenómeno absolutamente imprescindible para que las organizaciones subsistan en momentos de crisis. El énfasis debe estar en la generación de valor agregado por medio de los procesos organizacionales.⁷⁶

⁷³ Entrevista realizada a la Prof. Cra. María Messina, mayo 2009.

⁷⁴ Entrevista realizada al Cr. Gonzalo Icasuriaga, junio 2009.

⁷⁵ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

⁷⁶ Entrevista realizada al Cr. Miguel Penengo, mayo 2009.

- En esta línea, a través de una visión integradora, abarcativa y transversal de la empresa y su entorno, así como a partir de la comprensión del deber ser de la organización, el analista, hará uso de las herramientas e información tradicional, así como de nuevos elementos de información. Éstas ya no serán usadas como un fin en sí mismas, sino como herramientas de gestión y mejora continua de la organización. A modo de ejemplo puede citarse la opinión de los siguientes autores:

- ✦ La herramienta tradicional de análisis de puestos, usada conjuntamente con nuevos elementos de información ayudan a obtener una herramienta de información que verdaderamente puede apoyar los siguientes programas de recursos humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Adiestramiento
- Eficiencia Organizativa
- Evaluación del Desempeño
- Valuación de Puestos

A su vez, cada vez más, se visualiza como crítico en la administración del capital humano contar con Manuales de Funciones, Resultados y Competencias completos, que sean soporte a todos los aspectos de la obtención, desarrollo y retención de personal valioso para la empresa, y sobre todo, que representen la base sobre la cual construir sistemas orientados a medir y fomentar la productividad.⁷⁷

- ✦ La buena gestión de los negocios tiene mucho que ver con el diseño de la estructura de organización. En este sentido, el diseño de la organización no sólo aborda y se relaciona con temas tan importantes como la planeación estratégica, sino que toca en mucho con los conceptos que, de una u otra forma, afectan la productividad empresarial. Una buena estrategia queda truncada en su implementación si no cuenta con la estructura organizativa adecuada para la misma.

Una vez que se tiene una adecuada comprensión sobre la misión de la empresa y de sus metas, se han identificado los factores de éxito importantes para el negocio y se cuenta con el conocimiento preciso de los procesos claves que se requieren para entregar los productos y servicios a los clientes, es necesario tomar una decisión sobre la clase de estructura organizacional apropiada.

Se debe analizar de qué manera la estructura actual sirve o no sirve para satisfacer las necesidades de los clientes, analizar de qué manera la estructura actual facilita los procesos de negocio, investigar de qué manera se sienten los empleados respecto a la estructura actual, y sobre todo, analizar cómo una estructura diferente eliminará o mejorará las debilidades de la estructura actual.

El análisis de los resultados podrá indicarnos dónde pueden haber fallas que tienen que ver con la estructura de organización y por tanto pueden orientarnos a revisar esta estructura para reconformarla en la dirección adecuada⁷⁸.

- ✦ La contribución de los manuales Políticas y Procedimientos, no se limita al hecho de contar con procedimientos documentados, sino que también pueden ser usados como herramientas de gestión respecto de:

⁷⁷ Lic. Haydee de Escolero & Ing. Juan Fernando Varela, "El Nuevo Análisis y Descripción de Puestos", Setiembre 2001. Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

⁷⁸ Lic. René Varela Santamaría, "Planificando e Implementando la Estructura Organizativa de la Empresa", Septiembre 2005, Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

- Inducción a nuevos empleados,
 - Instrumento para facilitar la medición de cargas de trabajo y equilibrio del mismo
 - Estandarización de las funciones
 - Base para aplicación de reingenierías que logren eficacia y eficiencia dentro de la empresa.⁷⁹
- ✦ Una de las áreas más complejas en la gestión de cualquier organización, es cómo definir una estructura organizativa que permita cumplir con la misión, la visión y las estrategias definidas. Es un verdadero reto para los cuadros directivos el definir, implementar y tener éxito mediante un ordenamiento organizativo efectivo y eficiente.⁸⁰

⁷⁹ Ing. Rina de Arteaga, "Poniendo la Casa en Orden", Abril 2006, Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

⁸⁰ Ing. Juan Fernando Varela, "Estructura Organizacional Centrada en el Cliente", marzo de 2008. Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

5.1. Grandes retos para el analista de O y S.

Una de las grandes inquietudes al momento de iniciar la investigación sobre los roles y las funciones del analista de O y S en la actualidad, consistía en saber de boca de los propios analistas qué desafíos visualizaban en cuanto a su ejercicio profesional, ya sea a corto como a mediano o largo plazo, qué oportunidades percibían en cuanto a campo laboral, qué postura creían que se iría tomando para seguir marcando presencia en el mercado, y en qué aspectos deberían producirse mejoras para que el cliente no deje de elegirlos.

De esta forma, preguntamos a los analistas de O y S de hoy, qué grandes retos perciben o imaginan para el día de mañana, y las respuestas fueron variadas, aunque todas en línea con la idea de siempre generar valor y mayor satisfacción al usuario o cliente, y una gran preocupación por brindar un servicio útil, real, cada vez más rápido y atractivo desde el punto de vista económico.

"Siempre existirá campo laboral para aquellos analistas que agreguen valor a la empresa, que actúen más como un "socio" del equipo directivo, colaborando en los procesos de negocios clave, elaborando alternativas de acción. En cuanto a los que se dedican a mantenimiento de manuales y documentación para adecuarla a normas, existirán mientras la empresa esté sujeta a dichas normas y las mismas varíen."⁸¹

Como principales hitos expuestos pudimos recabar:

- El analista más que nunca deberá interceder como mediador para moldear paulatinamente el conjunto de comportamientos y valores compartidos, de modo de conducir a la organización con el fin de establecer una cultura más participativa. Cabe destacar, que debido al gran porte con que muchas veces cuentan las organizaciones en las que se desempeña el analista, este cometido representa un reto importante. En efecto, el analista no solo deberá enfrentarse con culturas muy arraigadas, sino que también jugarán un papel importante los juegos de poder así como la estructura de jerarquías y normativa en base a las que estas instituciones se organizan
- Actuar como negociador y mediador en los juegos de poder a nivel jerárquico, de forma que el objetivo común sea mejorar la gestión, adecuándola a la estrategia organizacional y líneas de acción definidas, así como al contexto del país.
- Alinear las recomendaciones que se realicen con los objetivos y la estrategia empresarial para lo cual resulta imprescindible la capacitación en materia de Gerenciamiento de Proyectos, preocupándose de entregar una solución útil, rápida y real con una propuesta atractiva desde el punto de vista de la relación costo beneficio.
- El especialista de O y S debe renovarse y animarse a ofrecer sus servicios en otros mercados, por ejemplo en sindicatos, en ONG'S, fundaciones que brindan servicios a la sociedad. En este ámbito resultará desafiante pero a la vez crucial identificar cómo llegar a sectores u organizaciones de la sociedad que no cuentan con el dinero para financiar estos servicios.
- Debe procurarse ir logrando pequeños avances en menores tiempos, de modo que los responsables de los proyectos y sus usuarios vean que las mejoras sugeridas se concretan. El usuario tiene que participar en el diseño del proyecto

⁸¹Entrevista realizada a Lic.-Cr. Gerardo Barcos, junio 2009.

porque es el destinatario. Con su participación se disminuyen las resistencias. A la vez debe capacitarse al usuario logrando que cada vez sea más independiente.

- Conducirse hacia un cambio de paradigma, en el cual se procure la incorporación del usuario (clientes, ciudadanos) en los procesos de mejora de la gestión. Concebir la organización desde su enfoque de sistema abierto, donde las personas componen un subsistema de importancia vital, que interactúa y condiciona a los demás subsistemas de la organización.
- En el ámbito público, el analista debería prever y a veces diseñar mecanismos que faciliten la articulación de sus trabajos, a nivel político, de modo de facilitar la receptividad de los mismos.
- Existe una realidad particular que viven las organizaciones públicas que tiene que ver con la necesidad de conjugar elementos políticos, con elementos de gestión. Existe un elemento político que a veces hace que los objetivos no sean tan claros, este elemento lleva a la necesidad de "cintura" no tanto del analista pero sí de los dirigentes. El analista debe comprender esa realidad e integrarla e incluirla en su proceso de diseño y de razonamiento conjunto.
- Debe apoyarse en herramientas informáticas para lograr el diseño, desarrollo e implementación de sistemas desde una visión integral, con foco en una estrategia organizacional clara y contemplando todos los elementos del sistema.
- El analista debe ser consciente de que la propuesta de solución y la posibilidad de su implementación son dos líneas paralelas que deben en algún momento interceptarse para lograr el éxito. Las habilidades que se necesitan para lograr esa tarea, constituyen un mix de dominio de mejores prácticas, se adquieren con la experiencia y actualización permanente.

5.2. Un reto sustantivo en el trabajo del analista: El Proceso de Implantación

El analista de O y S procura dejar una huella positiva, moderna y transformadora en la organización que solicita su servicio.

El hecho de "salir airosos" de la implantación de la propuesta, significa para ambos, analista y cliente, el sentimiento de realización al ver objetivos logrados y la satisfacción de haber vencido los obstáculos que impedían el buen desempeño o el crecimiento de la empresa.

Dada la magnitud de la importancia de esta instancia, es fundamental que el analista cuente con el apoyo absoluto de los usuarios o clientes, y con el respaldo institucional necesario para llevar a cabo la implementación de la propuesta realizada.

Resulta interesante que en esta etapa se establezca una suerte de acompañamiento del cliente, porque el dejarlo seguir solo, lejos de motivarlo, puede hacerlo sentir vulnerable. Es decir, es importante dejar en claro que si bien desde ese momento en adelante, la empresa cuenta con un panorama más alentador y con el conocimiento de las herramientas que le posibiliten transitar el camino con paso firme, de todas formas tendrá alguien con quien contar ante el surgimiento de cualquier inquietud respecto a la reciente implantación.

Debe entenderse que la implantación implica un proceso de cambio organizacional, de incorporar nuevas formas de trabajo, de desusar prácticas y costumbres muy arraigadas. Estos procesos resultan muchas veces dolorosos para las personas por lo que es de fundamental importancia que el analista conquiste la confianza del cliente, de modo de transmitir seguridad respecto de la propuesta de servicios planteada. Para esto es necesario una posición de franqueza y honestidad profesional, una visión de respeto hacia el conocimiento y aportes del cliente, logrando así que este sienta que vale la pena embarcarse en el proyecto.

El diseño e implementación de sistemas propuestos, debe comenzar una vez concluido el análisis o diagnóstico que arroje los elementos necesarios para definir qué es realmente lo más acertado en cada organización y evitar la aplicación de soluciones generalizadas, ya que el diseño de un sistema de gestión no se crea sólo a partir de la adquisición de nuevas y mejoradas tecnologías de información y comunicación.

Las propuestas de soluciones pueden ser muchas en cada caso específico, pero siempre deben conformar un sistema coherente de gestión de información, cuya forma varía en dependencia de la magnitud, complejidad y objetivos de la organización, un sistema que permita percibir mejor las variaciones del entorno y de la propia empresa, que permita disponer de la información exacta en el momento exacto para la persona exacta, que tribute a la innovación, a las metas y objetivos de la organización y que constituya un factor clave en el aumento de su eficiencia, eficacia y competitividad.⁸²

Evidencias obtenidas sugieren que la instalación de tecnologías para mejorar la eficiencia de los procesos en los sectores operativos y de servicios de empresas tanto privadas como públicas, no contemplaron el apoyo a la función de Organización y Métodos en lo que se relaciona con la organización de su propio sector. Por organización de su propio sector entendemos el desarrollo de una herramienta metodológica que facilite el desarrollo, emisión, monitoreo, control, y acceso a los procesos, como así también la actualización permanente de los mismos.⁸³

Mucho pueden aportar las experiencias y vivencias de algunos profesionales consultados, quienes luego de años de labor, han planteado la etapa de la implantación como uno de los principales retos de la profesión. Al respecto pudimos recabar que, de acuerdo a su opinión, un alto porcentaje de los trabajos de consultoría no llegan a implantarse. Entre las principales casusas expuestas por estos profesionales pueden exponerse:

- En el ámbito público, existe muchas veces centros de poder político, con cabezas que no necesariamente son especialistas en gestión, si bien, debido a la naturaleza de su poder, coexisten, e influyen en las decisiones referentes a la misma.
- En ocasiones, estos organismos no cuentan con una adecuada planificación de gestión. Por otra parte, se caracterizan por poseer un tamaño considerable, con fuerte estabilidad y muy poca rotación del personal, así como por una cultura organizacional no propensa a los cambios
- Por otro lado, en estas organizaciones, se denotan procesos de contratación a veces burocráticos, extensos y exigentes en cuanto a experiencia en trabajos de similar naturaleza en empresas de igual porte, lo que confina considerablemente el grupo de postulantes que cumple con los requisitos.
- Los antecedentes expuestos anteriormente, derivan muchas veces en retrasos para detectar problemas y sus posibles soluciones mediante propuestas de especialistas externos.
- En resumen, muchas veces, los proyectos son iniciados en tiempos que ya no se alienan con la realidad imperante de la organización y más aún de su contexto.
- Otra dificultad, radica en la capacidad de integración y alineación de la gestión de los distintos organismos públicos, si bien el estado posee muchas veces iniciativas de implantar acciones puntuales quizá a nivel de micro estructura,

⁸² Ángela Hechavarría Kindelán "Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica". Ciencias de la Información Vol. 33, No. 1, abril, 2002. Recabado de www.cinfo.cu Recuperado en diciembre 2008.

⁸³ Eric Gaynor Butterfield. "Cómo implementar eficiencia en el Departamento de Organización y Métodos" Recabado de: <http://www.theodinstitute.org/> Recuperado en diciembre 2008.

cuando se centra en el nivel macro, surgen problemas para lograr una visión transversal del flujo de la información compartida a través de los distintos organismos.

- En el ámbito de empresas familiares, las características particulares de la cultura de estas organizaciones, generada sobre la visión y forma de gestión del fundador, sumados a juegos de poder llevados adelante por nuevas generaciones familiares y usuales bloqueos de información, resultan muchas veces nocivas a la hora de lograr una implementación eficiente.
- En muchas empresas del medio, el equipo directivo está formado por socios fundadores de la organización, quienes, si bien cuentan con amplia experiencia en las particularidades de su negocio, no cuentan con formación académica que centre su visión en la importancia de temas referidos a la gestión. Esto deriva en que muchas veces, estos empresarios se encuentren abocados a la resolución de problemas rutinarios urgentes en detrimento de problemas de gestión críticos.
- Muchas veces, las recomendaciones que se realizan en los trabajos de consultoría, no saben cómo llevarse a la práctica, entonces, el equipo consultor debería acompañar los informes con un programa de implementación.
- Es importante también, capacitar y transmitir al cliente la relación costo-beneficio de implantar sugerencias de mejoras relacionadas con la gestión, lo mucho que se puede ahorrar al implementar las propuestas.
- Una causa de los problemas que surgen en la implantación, radica en el diseño con una visión demasiado parcial de las soluciones sugeridas. No se explica al empresario que con un cambio en un procedimiento no se cambiara la gestión de la empresa.
- El analista debe transmitir al cliente la importancia de respetar el enfoque sistémico, lo cual implica que muchas veces no las soluciones sugeridas no sean aplicables de forma parcial.

La capacidad personal del analista de entendimiento de la situación de la empresa, de análisis y de abstracción juegan un rol crucial. El analista debe comprender la realidad particular de la organización, los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta, debe considerar tanto las características culturales de la organización bajo estudio así como el contexto operante en que se enmarca. En una segunda etapa el analista debe integrar el conocimiento adquirido de la organización, a su dominio de las mejores prácticas, proponiendo soluciones que se adapten a las posibilidades de implementación de la empresa, de modo de conducirla gradualmente a una gestión exitosa.⁸⁴

⁸⁴ Adaptación realizada por A. Montes de Oca y C. Franco en base a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

CURRICULUMS DE LOS ENTREVISTADOS - POR ORDEN ALFABÉTICO -

Artigas Sandra

- ✳ Cursa Postgrado en Gestión del Cambio Organizacional (Universidad Católica del Uruguay). Técnica en Administración de Empresas y Técnica en Administración Pública por la Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- ✳ Ha desempeñado diversos Sector Público. En la actualidad se desempeña como directora de SEA Consultores, trabajando como Consultora en proyectos para el Sector Público y Privado de nuestro país.
- ✳ Es docente en materias vinculadas al quehacer empresarial en UDELAR, UTU y Programa de Formación Gerencial.

Barcos Gerardo

- ✳ Es Contador Público y Licenciado en Administración – Contador por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República.
- ✳ Se desempeña como Consultor en el área de Consultoría general y de Negocios, en CPA Ferrere. Ha participado en proyectos relacionados al diagnóstico y rediseño de organización y procesos, planeamiento estratégico y cambio organizacional, entre otros, en empresas del sector privado y del público desde el año 2005.
- ✳ Es Profesor de Contabilidad de Costos de la carrera de Contador Público en Universidad ORT desde el año 2006.

García Cerchiari Cecilio

- ✳ Cuenta con estudios de postgrado en Desarrollo y Planeamiento Estratégico en la CEPAL, en la Universidad de Lovaina, Bélgica, en la Universidad de Miami. Ha participado en cursos de desarrollo de alta gerencia en el IFAP, Italia y en el INCAE, Costa Rica con programa de dirección académica de Harvard.
Es Contador Público – Hacendista (Licenciatura en Administración) por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✳ A través de su carrera, se ha desempeñado como consultor en ámbitos de Consultoría Gerencial y de Negocios, especializándose en consultoría orientada a dirección estratégica.
- ✳ Se desempeña como Prof. Titular de la materia Dirección de Empresas en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Ha participado y dictado numerosos cursos y seminarios en su especialidad a nivel nacional e internacional.

Gerpe Cevallos Sara

- ✳ Estudios de Máster en Gestión del Capital intelectual y Recursos Humanos en la Universidad Politécnica de Madrid. Posee un Post grado en Formación en Dinámica de Grupos en Organizaciones y Grupos por el Centro Gestáltico, Montevideo. Cuenta con Diploma en Gestión del Capital Intelectual por la Universidad Politécnica de Madrid. Es Contadora Pública-Licenciada en Administración, Plan 1966 por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✳ Se desempeña como Asesora del Pro Rector de Gestión de la Universidad de la República. Ha realizado numerosos proyectos de consultoría con especialización en gestión pública y cambio organizacional en diversas organizaciones de nuestro país.
- ✳ Es Prof. Agregada de la Cátedra Dirección de Organizaciones Públicas y Prof. Agregada de la Cátedra Administración para el Desarrollo y Sistemas Comparados. Se desempeña como Coordinadora Académica del programa de Maestría en Políticas y Gestión Pública. (Facultades de Ciencias Económicas y de Administración, Ciencias Sociales y Derecho).

Esther Hochsztain

- ✳ Cuenta con un Doctorado en Informática por la por la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid. Es Magister en Ciencias. Mención Computación por la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Asimismo cuenta con un Postítulo en Estadística Aplicada por la Facultad de Ciencias de la Universidad de Santiago de Chile.
Es Licenciada en Economía y Técnica en Estadística por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✳ Cuenta con extensa experiencia en estadística aplicada, Data Mining y Business Intelligence. Se especializa en desarrollo integral del proceso de tratamiento de datos, que abarca desde la obtención, generación y almacenamiento de datos hasta la construcción de modelos para el análisis, interpretación y proyección, en diversas empresas del medio.
- ✳ Se desempeña como Profesora Responsable de curso en las materias: Bases de Datos I, II y III (Universidad ORT). Es profesora agregada de la Cátedra de Sistemas Computacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República. Ha participado y dictado numerosos cursos y seminarios en su especialidad.

Icasuriaga Gonzalo

- ✳ Es Máster en Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo. Contador Público por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✳ Se ha desempeñado como consultor y gerente de proyectos, habiendo participado en una amplia variedad de proyectos de consultoría en Uruguay y en el exterior. Cuenta con especialidad en proyectos de fortalecimiento institucional, rediseño de organización y de procesos y administración del cambio organizacional, en empresas públicas, privadas, nacionales y multinacionales.
- ✳ Es profesor de Dirección Estratégica en el Programa de Desarrollo Gerencial en la ORT y ha sido docente de Control de Gestión y Administración General en la Universidad de la República. Ha participado y dictado numerosos cursos y seminarios en su especialidad.

Mari Javier

- ✦ Cuenta con estudios de Post grado en Gestión de Tecnología por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. Asimismo posee un Diploma en Economía por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República.
- ✦ Es Licenciado en Administración – Contador por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✦ Contando con especialización profesional en rediseño de procesos y diseño organizacional, se ha desempeñado como consultor en diversas organizaciones de los sectores Público y Privado de nuestro país.
- ✦ Es profesor adjunto de Organización y Métodos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, docente de cursos de post grado y tutor de trabajos de grado en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

Messina María

- ✦ Es Doctorando en Ciencias Económicas y Empresariales en el Programa de Gestión Avanzada de la Universidad de Deusto, Bilbao, España. Cuenta con un Máster en Gestión Avanzada (MEGA) por la Universidad de Deusto, Bilbao, España, así como con estudios de postgrado con diploma en administración por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República. Realizó un DEA en Ciencias Económicas y Empresariales en el Programa de Gestión Avanzada de la Universidad de Deusto, Bilbao, España. Es Contadora Pública por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✦ Es profesora agregada de Organización y Métodos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, con especialización en investigación. Se desempeña como Asistente Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Es Coordinadora del programa de formación emprendedora, así como de la línea de investigación sobre Educación Superior de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Se ha desempeñado como tutor de monografías y docente de cursos de post grado.

Penengo Miguel

- ✦ Contador Público por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- ✦ Contando con especialización profesional en metodologías de mejoramiento administrativo y diseño y rediseño de procedimientos, se ha desempeñado como consultor en diversas organizaciones de los sectores Público y Privado de nuestro país. En la actualidad se desempeña como Gerente de RRHH de grupo disco.
- ✦ Ex profesor agregado de Organización y Métodos Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, es autor de importantes libros y documentos de su especialización.

Pérez Walter

- ✦ Es Máster en Administración Pública (Universidad de California del Sur (U.S.C.), Los Ángeles, E.E.U.U., 1971-1972). Cuenta con estudios de posgrado en Organización y Sistemas (Universidad de California del Sur (U.S.C.), Los Ángeles, E.E.U.U., 1971). Es Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República Oriental del Uruguay, 1968).
- ✦ Se ha desempeñado como consultor de las Naciones Unidas para el desarrollo, realizando diversos proyectos de mejoramiento administrativo a nivel nacional e internacional.
- ✦ Se desempeña como Prof. Titular de la materia Organización y Métodos Administrativos, así como dicta clases en el Centro de Postgrados de UDELAR. Ha participado y dictado numerosos cursos y seminarios en su especialidad a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. "Intervention theory and method", Addison-Wesley , 1970. Citado por Gaynor, E. "¿Que Harían como CONSULTORES los mejores investigadores y expertos en Organizaciones?", 2006. Recabado de: <http://www.theod institute.org> Recuperado en enero 2009.

Brukman, J. "La consulta en acción", citado por Cecilio García Cerchiari. "El consultor en gerencia estratégica. Predicador, profeta o simplemente consejero". Fundación de cultura universitaria. Año 1998. 26 p.

Champy, James: "X-Engineering the corporation". Warner Business Books, EEUU, 2002 citado por Garbarino Barbato, Daniel y Pintos Trías, Gabriela "Análisis y Diseño de estructuras Organizacionales". Oficina Apuntes CECEA, 2008.

De Arteaga, R. "Poniendo la Casa en Orden", Abril 2006, Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

De Escolero, Haydee & Varela, Juan Fernando. "El Nuevo Análisis y Descripción de Puestos", Setiembre 2001. Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

Díaz Velis, D. "Procedimiento del servicio de consultoría con enfoque de proceso y orientado al cliente". Centro de Información y Gestión Tecnológica CIGET Villa Clara, Cuba. Recabado de www.bibliociencias.cu Recuperado en febrero 2009.

Diccionario digital. Recabado de: <http://buscon.rae.es> Recuperado en abril 2009.

FEACO. Datos estadísticos actuales acerca de consultoría en Europa. Recuperado de <http://www.feaco.org> Recabado en enero 2009. (Traducción libre por Cecilia Franco).

Fernández Guerrero, R. y otros. "Organización y Métodos de Trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos", 1998, Ed. Civitas

García Cerchiari, Cecilio. "Consultor en gerencia estratégica. Predicador, profeta o simplemente consejero". Fundación de cultura universitaria. Año 1998.

Gaynor Butterfield, E. "Como combinar qué hacer con cómo hacerlo durante las distintas fases de la intervención de asesoría", Junio de 2008. Recabado de <http://www.theod institute.org> Recuperado en enero 2009.

Gaynor Butterfield, E. "Cómo implementar eficiencia en el Departamento de Organización y Métodos" Recabado de: <http://www.theod institute.org> Recuperado en diciembre 2008.

Gaynor Butterfield, E. "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Una nueva herramienta metodológica para la Gerencia de Organización y Sistemas". Recabado de: <http://www.theod institute.org> Recuperado en enero 2009.

Gaynor Butterfield, E. "El departamento de Organización y Métodos" Recabado de <http://www.theod institute.org> Recuperado en Diciembre 2008.

Gaynor Butterfield, E. "¿Se complementan las *Best Theories* con las *Best Practices*?". Recuperado de: <http://www.theod institute.org> Recuperado en Diciembre 2008.

Gaynor Butterfield, E. "¿Porqué los directivos, ejecutivos y profesionales graduados se quedan sin trabajo dentro de las organizaciones?" (2003) Recabado de www.theodoinstitute.org Recuperado en noviembre 2008.

Gaynor Butterfield, E. "¿Qué modelo tiene el Consultor en su mente antes de iniciar la intervención de consultoría?" Recabado de www.theodoinstitute.org Recuperado en Diciembre 2008.

Greiner, Larry E. y Metzger, R. "Consulting to Management", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, citado por Ángela Hechavarría Kindelán "Las consultorías de información en Cuba: Necesidad de su planeación mercadotécnica", Ciencias de la Información Vol. 33, No. 1, abril, 2002. Recabado de www.cinfo.cu Recuperado en diciembre 2008.

Juárez Hernández, Othón. "Cómo la pequeña y mediana empresa puede contratar y aprovechar los servicios de un consultor externo" Recabado de www.gestiopolis.com Recuperado en diciembre 2008.

Hechavarría Kindelán, A. "Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica". Ciencias de la Información Vol. 33, No. 1, abril, 2002. Recabado de www.cinfo.cu Recuperado en diciembre 2008.

Icaza Acerito, José Ignacio. "Tecnología para la Transformación Organizacional". Tecnológico de Monterrey. Universidad Virtual. Recabado de www.tec.com.mx Recuperado en enero 2009

Lambert, Tom. "Como iniciarse y crecer en el mundo de la consultaría". Gestión 2000. Año 1999.

Leporati, Carlos Luis. "La logística: ¿ciencia o arte?", junio 2006. Recabado de <http://www.wikilearning.com> Recuperado en diciembre 2008.

Llamas, José Ma. "Del asesor y la asesoría". Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en Junio 2008.

Manual de Consultoría OIT, 1994. Recabado de: www.ilo.org Recuperado en diciembre 2008.

Mari, Javier. "Los procesos y los procedimientos administrativos en las organizaciones". Oficina apuntes CECEA, 2008.

Marimon Viadiu, Frederic y otros. "La consultoría en España: ¿Consulta o inculcación de principios?" Universia BIsiness Review, número 009, España 2006. Recabado de <http://redalyc.uaemex> Recuperado en agosto de 2008

Milan, Kurb (OIT). "Consultoría de Empresas" Edit. Limusa México, citado por Dr. José Ma. Llamas "Del asesor y la asesoría" Recabado de: <http://antad.org.mx> Recuperado en Junio 2009.

Penego, Miguel. "Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo". Servicios de documentación del CECEA. 2007

Pérez Bernat, I. Información recabada de: www.arboldenoticias.com Recuperado en Junio 2009.

Rodríguez Rochel, S. "Apuntes sobre las convergencias y divergencias entre las profesiones de consultor y auditor" Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba. Recabado de <http://bvs.sld.cu/revistas> Recuperado en enero 2009.

Schein, E. "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores". Vol. 2, 1988.

Schein, E. "Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional." Volumen 1. 2º Edición, 1990.

Tembrás Arcia, R. "La escuela cubana de periodistas en la hora crucial del periodismo nacional". La Habana: Facultad de Comunicación; 2005. Recabado de <http://bvs.sld.cu/revistas> Recuperado en enero 2009.

Varela, J. "Estructura Organizacional Centrada en el Cliente", marzo de 2008. Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.

Varela Santamaría, René. "Planificando e Implementando la Estructura Organizativa de la Empresa", Septiembre 2005, Recabado de <http://www.desisa.com> Recuperado en enero 2009.