

# Management

## Por qué recurrir a un consultor externo

*Hay varias razones, he aquí algunas que pasamos a desarrollar.*



Cont. Víctor Oporto; Cont. José Fiorini  
Estudio Consulfe: [www.consulfe.com](http://www.consulfe.com)  
[estudioconsulfe@yahoo.com.ar](mailto:estudioconsulfe@yahoo.com.ar)

### - UNA VISIÓN EXTERNA QUE PUEDE APORTAR OBJETIVIDAD Y ALTERNATIVAS SUPERADORAS.

La inercia en las actividades de la empresa hace que sea muy difícil cambiar ciertos hábitos contraproducentes ya que no se quiere abandonar ese lugar cómodo de estabilidad aparente. Estas prácticas muchas veces solo pueden ser apreciadas por alguien que no está en el día a día de la organización. Un consultor, al ser ajeno a la empresa, puede dar opiniones objetivas y ayudar a producir los cambios necesarios.

### - UNA VISIÓN SOBRE LO REALMENTE IMPORTANTE.

Muchas veces lo urgente desplaza a lo importante y alguien debe sentarse a pensar no solo el problema sino en sus causas y soluciones. Aquí es importante el aporte del externo que viene con un proceso sistemático de análisis de los problemas, donde hay ciertas etapas que se deben cumplir para llegar a una solución apropiada.

### - UN AGENTE DE PAZ:

En ocasiones, especialmente en empresas familiares, exis-

ten conflictos interpersonales arraigados que se interponen frente al éxito del negocio. Estos conflictos (que hacen a la vida misma), rara vez se resuelven sin la intervención de un consultor externo, cuya opinión objetiva y sin influencias particulares es respetada.

Si queremos dar un paso superador, es aconsejable fijar pautas de acción anticipándose a los problemas, en épocas de razonable armonía (Por ejemplo con un Protocolo de Familia).

### - ALGUIEN DE CONFIANZA Y CAPACITADO CON QUIEN HABLAR:

Muchos empresarios confiesan que además de usar la experiencia de un consultor externo a menudo aprovechan al profesional para hablar sobre el negocio, compartir problemas, temores y ansiedades. Esto no es un tema menor ya que rara vez algo así es posible dentro de la empresa, por temor a perder autoridad, quedar en ridículo o generar conflictos de intereses.

### - DETECTOR DE TALENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA:

Dentro de las organizaciones seguramente hay miembros muy talentosos cuyas capacidades no son aprovechadas en su totalidad. El consultor cuenta con herramientas para detectarlas y brindar el empresario una nueva visión del prin-

principal recurso con que cuentan las empresas: el humano. En términos resumidos, un asesor o consultor de empresas nos sugiere qué hacer y nos dice cómo hacerlo; aunque en el caso del consultor, además de sugerirnos qué hacer y decirnos cómo hacerlo, también suele ayudarnos directamente a hacerlo o sea colaborar para poner en funcionamiento los cambios; pero en ninguno de los casos, éstos dirigen o toman decisiones por nosotros.

### CUANDO RECURRIR. LOS SÍNTOMAS

He aquí algunos síntomas que deberían hacer reflexionar al empresario sobre la conveniencia de recurrir a ayuda externa:

. Falta de liquidez: problema financiero o problema económico?:

La falta de flujo de caja se vuelve un problema crónico que distrae u ocupa cada vez más tiempo al dueño que se acostumbra a vivir con el mismo mientras le va restando tiempo a su actividad principal.

. Falta de rentabilidad: problema comercial o problema técnico?:

Los niveles de rentabilidad no son los deseados; van sufriendo modificaciones y el empresario se cuestiona, entre otros: si está calculando correctamente la misma, si los componentes del costo sufrieron modificaciones de origen interno o externo, si los sistemas de bonificaciones son los adecuados, etc. Estos y muchos otros aspectos lo hacen reflexionar sobre si está midiendo en forma correcta y si tiene un panorama integral de la situación.

. Caída de ventas: problema de los vendedores, de la empresa o del producto? La crisis es interna, externa o ¿ambas?

Muchas veces la visión interna recurrente hace que se pierda la visión del mercado. Es así que las empresas sucumben al ser superadas por nuevos paradigmas que no fueron visualizados por sus conductores. El externo puede brindar ese asesoramiento y ampliar el panorama para estar atento a los cambios que pueden determinar el futuro del negocio.

. Bajos niveles de eficiencia en algunos sectores y alta rotación de personal: Problemas de la gente o problemas de liderazgo?:

Se observa falta de motivación del personal, el sistema de comunicación no está debidamente aceitado o entró en crisis y esto se traduce en problemas en los circuitos internos de la empresa. La falta de motivación, además, se traduce en inconvenientes en el servicio a los clientes con la consiguiente probable baja en la actividad de la empresa.

. La información con que cuenta la empresa es poco confiable:

La misma, tanto del mercado como interna, provoca que los directivos o gerencia se sientan inseguros sobre la conveniencia de las decisiones a tomar.

. Cansancio de los titulares:

La vida de la empresa transcurre y no se avizora un recambio de mando. Sus titulares ya no tienen la energía de los comienzos y necesitan que se los ayude a decidir cual es la mejor opción para que la empresa continúe.

### LA CONSULTORÍA COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN.

En ocasiones las organizaciones no cuentan con los conocimientos necesarios para atender determinadas situaciones o implementar una estrategia.

Cada vez más el aprendizaje de un cliente se considera como el principal motivo de justificación en el uso de la consultoría.

El consultor a la vez que colabora en la resolución de un problema, transfiere sus conocimientos a los miembros de la organización que asesora, su método de trabajo puede, en ocasiones, ser transmitido y evita que se deba recurrir nuevamente a su ayuda.

Otras veces la capacitación es el único objetivo del trabajo del consultor cuando es contratado exclusivamente en actividades de formación del personal. Cada vez más se observa este tipo de servicios donde no se los contrata para solucionar un problema concreto sino para que sean transmisores de sus conocimientos y motores de un cambio que ponga en valor a la organización en su conjunto.

### EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL CONSULTOR

Para seleccionar un consultor en forma adecuada es aconsejable tener presente estos aspectos en la búsqueda.

. Identificar su experiencia, condiciones técnicas y personales. Solicitar y revisar su currículum vitae a los efectos de conocer su formación académica, las organizaciones en las que ha trabajado, sus clientes, los cursos de actualización que ha tomado, si cuenta con certificaciones y reconocimientos.

. Solicitar una propuesta escrita de trabajo:

La misma debe incluir la metodología de trabajo (teniendo presente que el mismo debe contener como mínimo tareas de relevamiento, diagnóstico y propuesta de solución o de formación en el caso de actividades de capacitación), presupuesto, tiempos para la entrega del mismo y normas de confidencialidad.

### REFLEXIÓN FINAL

En varias oportunidades se nos ha consultado sobre cual ha sido la principal situación crítica que nos ha tocado enfrentar como asesores y ante esta consulta respondemos que el principal inconveniente es el momento en que, generalmente, se nos convoca a colaborar para “apagar incendios” y ya es tarde para hacerlo. Por este motivo los invitamos a repasar los síntomas que señalan el momento apropiado para que una empresa recurra a este tipo de servicios de tal manera que, anticipándonos a las situaciones de crisis o cambios, sean mayores las posibilidades de llegar a buen puerto.

Material Sugerido: SELECCIÓN Y TRABAJO CON CONSULTORES. “Cómo seleccionar y trabajar con Consultores”. Guía para el cliente. Milan Kubr. OIT-Ginebra.

