

EL CONSULTOR EXTERNO, SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA GERENCIA DE HOY

RICARDO JIMÉNEZ

El papel de un Consultor Externo en las Compañías, adquiere día a día más importancia y relevancia, tanto en aquellas Compañías que tienen un crecimiento acelerado, como en aquellas otras que se encuentran con problemas de diferente naturaleza, así como por ejemplo, Financiero, Operativo, Organizacional, etc.

El Consultor, dentro de un análisis de su cargo o función es por lo general, un profesional Universitario altamente calificado, con credenciales de experiencia exitosa en Gerencia de Empresas, así como el Investigador Universitario cuyo Background se ha desarrollado a través del estudio y la observación de situaciones en las organizaciones en las cuales se han producido problemas dignos de estudio. Pero es aquí donde debemos definir, antes de seguir adelante, qué es una Consultoría de Empresas. El Instituto de Consultores Gerenciales de Londres, lo define así:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”¹.

Es por esto que el Consultor profesional debe mantenerse actualizado, en los progresos y avances de nuevas técnicas, métodos y conocimientos que las Ciencias Sociales y otras Investigaciones aportan en el Universo Económico, Político y Social de las Empresas.

Ahora, cabe preguntarnos ¿Por qué las Empresas utilizan los Servicios de los Consultores, si algunas veces ellas tienen profesionales a tiempo completo para cumplir funciones operativas o de planificación?

De nuevo es importante remitirnos a la Literatura de la materia y al libro de la OIT “La Consultoría de Empresas, Guía para la Profe-

1. O.I.T. *La Consultoría de Empresas*, Ginebra, Suiza.

sión”; el cual señala los siguientes puntos para los que se contrata un Consultor:

- Para que aporte conocimientos y capacidades especiales.
- Para que preste ayuda intensiva en forma transitoria.
- Para que dé un punto de vista imparcial.
- Para que dé a la Dirección, argumentos que justifiquen decisiones predeeterminadas.

También se han creado ciertos mitos sobre que: sólo las empresas grandes tienen la capacidad de contratar Consultores especializados. Esto lo podemos enmarcar en una frase de actualización en el medio, que engloba esta actitud y es la “Cultura Gerencial”. Si bien es cierto que las empresas grandes utilizan más comúnmente al Consultor, no deja de ser cierto que la pequeña y mediana empresa puede y debe utilizarlo y su trabajo es más fructífero, pero no lo hacen porque desconocen su utilidad o creen que son de altísimos costos; nada más falso, porque el Consultor establece sus honorarios dependiendo de diferentes aspectos, tiempo, tamaño de la Organización, ayuda operativa que proporciona el Cliente, etc.

Hoy en día sería redundar en los problemas que está atravesando el país y es quizá por esta coyuntura histórica que el papel del Consultor, tiene esa nueva dimensión, puesto que las empresas independientemente del tamaño que tengan, necesitan de esa ayuda altamente profesional, para un proyecto específico y por un tiempo determinado que el Consultor puede realizar, sin distraer a los Recursos Humanos con que cuentan las Organizaciones de su importante quehacer día a día.

Por otro lado, la óptica o enfoque de un observador extraño a la Organización, permite tener una visión no “Contaminada” de las debilidades y fortalezas de la Organización que lo contrata, presentando un informe objetivo de la factibilidad del proyecto para el cual se le ha contratado.

Quizá este informe no coincide con las expectativas para lo cual fue encomendada la Consultoría, pero esa es su función: no comprometerse y ser altamente profesional, señalando vías o soluciones, pero **NO TOMANDO DECISIONES**, que le competen al cliente.

Empleando una analogía, cabe decir que la función del Consultor es la de un Fisioterapeuta, no la de una muleta².

2. *Ibid.*, p. 27.

Otro problema que enmarcan las Empresas cuando tienen que recurrir a la ayuda profesional de un Consultor, es su escogencia y se presentan diversas preguntas: ¿qué tipo de profesión o experiencia o qué tipo de compañía consultora seleccionar? Igualmente, que cuando tenemos un problema legal, primero debemos definir si es Laboral, Civil, Mercantil, etc., y recurriremos al Abogado Especialista en el problema detectado; asimismo, establecemos las pautas en las escogencias del Consultor; identificando primero el problema; si es de orden financiero, recurriremos a un profesional —consultor del área financiera. Si es problema del área de los recursos humanos, tendremos que enfocar nuestra búsqueda hacia el Consultor especializado en el área de Recursos Humanos. ¿Qué queremos señalar con esto?, que el Consultor generalista ya no es funcional, puesto que estamos en una era de la especialización dentro de las Organizaciones. Esta opinión no os totalmente compartida puesto que se menciona que un Consultor debe ser más un generalista que un especialista³.

Pero esto también es rebatible dependiendo del tamaño de la organización, quizá el generalista pueda tener un mejor desempeño en las Empresas pequeñas que en las Empresas grandes.

Ahora bien, ¿cómo escoger a un Consultor o a una Firma de Consultores? Esto no es sencillo y aunque no disponemos de Literatura que nos dé un enfoque o reglas para la selección del Consultor o Consultores, quizá el mejor criterio para seleccionar es el sugerido por Gordon Lippit, un buen conocido Consultor en el área de Desarrollo Organizacional que se puede aplicar a cualquier área de la Consultoría. Lippit elabora una lista de áreas que el cliente debe considerar antes de seleccionar a un Consultor y en esta lista menciona:

- La habilidad del Consultor para crear una relación Interpersonal con el cliente.
- El grado o enfoque del problema.
- La experiencia del Consultor relativa al problema del cliente, así como si él está reconocido y pertenece a alguna Asociación profesional.
- Por último, se recomienda chequear referencias de trabajo de Consultorías anteriores siendo esto altamente importante⁴.

3. *Ibid.*, p. 247.

4. *Organization Acudement and Change (Desarrollo Organizacional y Cambio)*. Edgar F. Huse, West Publishing Company. St. Paul Minnesota, 1980.

Así quizá el aspecto crítico, partiendo del último punto que recomienda Lippit en la selección de un Consultor, es ¿cuán efectivo ha sido en el pasado, con qué tipo de Organizaciones ha trabajado, qué tipo de enfoque o tecnología ha usado? En pocas palabras, chequee más los trabajos realizados que un "ABULTADO CURRICULUM VITAE" personal del Consultor.