

# CONSULTORÍA INTERNA: asesorarse con los nuestros

Marcel Antonorsi Blanco

La consultoría interna es una modalidad de servicio profesional practicada principalmente en las unidades de apoyo de las empresas, para asesorar a la gerencia en la solución de problemas. Las unidades de consultoría interna pueden llegar a operar como centros de beneficios: «unidades de negocio» que crean valor, generan ingresos y contribuyen a los resultados del negocio.

POR CONSULTORÍA, en general, se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras, cuando la persona que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son. En su sentido más amplio, es un proceso que resulta de una relación establecida entre personas que tratan de resolver un problema y otras que intentan ayudarlas. Se suele denominar «cliente» al que necesita la ayuda y «consultor» al que la ofrece (Audirac Camarena y otros, 1996).

La consultoría interna, por su parte, es una modalidad de ejercicio de la consultoría que ocurre cuando el consultor forma parte de la empresa cliente. Se denomina «interna» para diferenciarla de la consultoría convencional que es «externa» al cliente. La consultoría interna es realizada por profesionales que se encuentran dentro de la estructura de una organización y perciben un salario regular como empleados. Es una modalidad de servicio profesional practicada principalmente por organizaciones de apoyo (*staff*) de las empresas de cierta dimensión, para la aplicación de conocimientos con miras a la solución de problemas y el mejoramiento de la empresa. Por esta razón constituye un recurso clave para la buena marcha y el progreso competitivo de la empresa.

## Ventajas, desventajas y sinergias

Las consultorías interna y externa deben ejecutar un conjunto de actividades comunes: realizar mercadeo y venta de sus servicios, mantener relaciones sólidas y de confianza con sus clientes, mantenerse vigentes y desarrollarse en sus especialidades, administrar eficazmente sus recursos (especialmente el personal), manejar eficientemente sus recursos financieros, programar y ejecutar de manera eficiente y puntual sus proyectos, y resolver adecuadamente las oscilaciones (picos y valles) de trabajo.

Entre las desventajas de la consultoría interna suelen mencionarse su experiencia menos variada que la de la externa, su menor objetividad para analizar la propia organización, su autoridad puesta en duda («nadie es profeta en su tierra»), sus posibles limitaciones debidas a la jerarquía o la cultura de la empresa, sus posibles distracciones por las urgencias internas. Pero al consultor interno también se le atribuyen ventajas: su costo menor (comparado con el de algunos consultores externos), su mejor conocimiento (más íntimo) de la empresa y la creación de una capacidad propia («contar consigo mismo»).

Otra ventaja de la consultoría interna es que constituye un vehículo especialmente adecuado para la relación de la empresa con la consultoría externa: facilita la relación operativa y potencia la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Las modalidades de consultoría externa e interna pueden ser complementarias y hasta sinérgicas. No deben verse solamente como competidoras o excluyentes.

## Aprovisionamiento interno o externo

Las empresas se dotan de recursos de consultoría interna, principalmente, porque reconocen el valor y la utilidad de la consultoría para la solución de problemas y la introducción de mejoras. En comparación con la consultoría externa, la rapidez para contar con servicios profesionales internos, la reducción de la incertidumbre de adquirirlos en el mercado, las facilidades para su «contratación» inmediata, el conocimiento íntimo de la empresa, una mayor fiabilidad y costos menores, son también buenos argumentos para contar con servicios propios de consultoría.

Toda organización, sea del tamaño que sea, debe evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de disponer de recursos permanentes de consultoría interna, debido al costo que significan. La decisión clásica sobre la conveniencia de «comprar» o «alquilar», vista en este caso como disponer de consultoría interna o recurrir a la externa, debe ser evaluada con mucho rigor por razones tanto estratégicas como de costo. Así como se puede practicar el aprovisionamiento externo (*outsourcing*) de procesos no medulares que convengan por razones de costo o estrategia, igualmente se puede practicar el aprovisionamiento interno (*insourcing*) de actividades que lo merezcan. Para la consultoría esta es una disyuntiva clave que debe resolverse bien.

### Consultoría en las funciones de apoyo

El conjunto de las funciones de apoyo (con ésa o con denominaciones parecidas, agrupadas o distintas) que se puede encontrar en una empresa grande incluye: ambiente, asuntos públicos, auditoría, automatización, calidad, desarrollo ejecutivo, desarrollo organizacional, desarrollo urbano, finanzas, higiene, informática, ingeniería, asuntos legales, normas y procedimientos, organización, planificación, protección y control de pérdidas, recursos humanos, seguridad, servicios. La consultoría interna puede encontrarse en prácticamente todas las funciones de apoyo, especialmente en las funciones asesoras.

Toda consultoría interna es una actividad de apoyo. Sin embargo, no toda actividad de apoyo es consultoría. Las funciones asesoras, además de desempeñar funciones de consultoría, cumplen otras que no lo son, tales como definición y control de políticas y normas especializadas, prestación de servicios, ejecución de tareas y procesos. Algunas de estas funciones de apoyo, por tener un carácter más específicamente asesor, suelen ser denominadas *staff*, aunque las etiquetas varían. Por ejemplo, Henry Mintzberg (1989) denomina a las funciones asesoras «tecnestructura» y a las de prestación de servicios internos «*staff* de apoyo».

La consultoría interna puede ser practicada en dos modalidades básicas: consultoría de experto o consultoría de procesos. La consultoría de experto ocurre cuando una persona es consultada en su condición de especialista en una materia o contenido. La consultoría de procesos es la que ocurre cuando el consultor ayuda al cliente a definir, analizar y resolver su problema, logrando un aprendizaje (Schein, 1988).

### Departamentos de consultoría interna

Una dependencia interna de consultoría se establece dentro de una organización (sociedad mercantil, empresa de servicios públicos, ministerio o departamento estatal) para proporcionar servicios de consultoría a otras dependencias de la organización (Kubr, 1999). Cuando el departamento completo tiene funciones principales y permanentes de consultoría, es posible encontrar formas de organización semejantes a las de las empresas correspondientes. Tal es el caso, por ejemplo, de las organizaciones de auditoría interna, calidad, consultoría jurídica, informática u organización.

En muchos casos, especialmente cuando las actividades de consultoría son eventuales, no existe una organización especial. Normalmente, sólo las empresas grandes pueden darse el lujo de hacerlo. Las organizaciones pequeñas y medianas, por lo general, no cuentan con un volumen de trabajo constante, la disposición gerencial o los recursos para hacerlo en un grado significativo.

### Proceso de consultoría

Toda consultoría, y la interna no es una excepción, se lleva a cabo de acuerdo con un proceso que abarca las siguientes fases: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación (Kubr, 1999).

La fase de iniciación consiste en establecer los primeros contactos con el cliente, hacer un diagnóstico preliminar de los problemas, planificar el cometido o la intervención, formular propuestas de tareas para el cliente y elaborar el contrato (formal y psicológico). La fase de diagnóstico incluye el análisis del objetivo y del problema, el descubrimiento de los hechos, el análisis y la síntesis de los hechos, y la presentación de los resultados al cliente.

La fase de planificación de medidas incluye la elaboración de soluciones, la evaluación de opciones, la propuesta de solución al cliente (con su correspondiente decisión) y la planificación de la puesta en vigor de las medidas de solución. La fase de aplicación suele incluir el apoyo a la implantación de las medidas de solución (si se le solicita al consultor), even-

### Como la actividad de consultoría interna no suele ser reconocida como algo específico, que requiere una formación especial, lo usual es que los consultores internos no busquen ni reciban una instrucción académica en el área de asesoría gerencial

tuales propuestas de ajuste (producto del seguimiento) y, muy frecuentemente, acciones de capacitación para facilitar la solución. La fase de terminación incluye la evaluación de los resultados, el informe final, el establecimiento de compromisos, los planes de seguimiento y la retirada del consultor.

### El método como diferenciador

Como la consultoría, especialmente la externa, es practicada en un contexto de competencia, es necesario buscar formas de diferenciación que permitan lograr una ventaja a los ojos de los clientes. El gran diferenciador en la consultoría es lo que Tom Peters (1999) llama «el método», lo cual vale también para la consultoría interna que tiene que diferenciarse de opciones externas. Peters señala los siguientes componentes del método:

1. ¿Cómo definimos un problema?
2. ¿Cómo establecemos las metas, objetivos y parámetros de un caso particular, que constituyen la base para un proyecto?
3. ¿Cómo trabajamos en conjunto con los clientes?
4. ¿Cómo llevamos a cabo la investigación del problema?
5. ¿Cómo presentamos nuestros hallazgos?
6. ¿Cuál es la trayectoria de un ejercicio de solución de problemas?
7. ¿Cómo inyectamos originalidad en el proceso?
8. ¿Cómo ponemos a prueba nuestras conclusiones?
9. ¿Cuál es nuestra definición de control de calidad?
10. ¿Cómo encaramos el proceso de implantación?
11. ¿Cómo diferenciamos nuestro enfoque de los de otras empresas?

### Clientes

Los clientes de la consultoría interna son todos aquellos que solicitan sus servicios, tanto como quienes indirectamente se benefician de ellos. Es bastante común distinguir diversos

tipos de clientes: cliente contacto, cliente primario, cliente último... (Schein, 1988). En el caso de los consultores internos conviene agregar: el jefe del cliente, el jefe del consultor, los jefes comunes.

Lo peor que se puede pensar es que los clientes internos representan un «mercado cautivo» al que se puede dar como seguro. ¡Falso! Los clientes siempre pueden dejar de utilizar los servicios de la consultoría interna o recurrir a la externa. El mercadeo de los servicios de consultoría interna debe incluir: promoción de la actividad, conocimiento de las necesidades del cliente y diseño de nuevos servicios.

Se reconocen ciertas particularidades del cliente interno: no suele pagar (a menos que sea un auténtico «centro de beneficios» que cobra por sus servicios), forma parte de la misma empresa del consultor, puede ser jerárquicamente superior al consultor y está inmerso en la misma cultura organizacional (con las ventajas y desventajas que esto implica).

Piense como el cliente. Peters es enfático al afirmar: «Piense en S.A. Todo empieza en su cabeza. Imagine que: usted ya no es “director de RR.HH.”, usted es socio gerente/director gerente de RR.HH. S.A., una subsidiaria de la “División de ABC” de “XYZ C.A.” de su propiedad absoluta» (Peters, 1999).

El talento esencial para vender servicios profesionales es la capacidad para entender el proceso de compra (no el proceso de venta) desde el punto de vista del cliente. Cuanto mejor pueda un profesional aprender a pensar como un cliente, más fácil le será hacer y decir las cosas adecuadas para ser contratado. Escuchar y solicitar a los clientes que evalúen los servicios actuales, y lograr que describan sus necesidades insatisfechas, tiene dos propósitos relacionados: mejorar la competitividad de los servicios actuales e identificar las oportunidades para desarrollar nuevos servicios (Maister, 2002a)

Muchas organizaciones conciben sus unidades de consultoría interna como centros de beneficios: una «unidad de negocio» que crea valor, genera ingresos y contribuye a los resultados de la empresa. Debe ser capaz de vender sus servicios, demostrar que existe una demanda. Ahora bien, los clientes internos deben tener el derecho de elegir: si la consultoría interna les satisface, compran sus servicios, si no, recurren a consultores externos (Kubr, 1999).

### Cualidades y competencias

Suelen encontrarse listas de cualidades que debe tener un buen consultor. Una de ellas, la de Milan Kubr, incluye: capacidad intelectual; capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas; capacidad para comunicar, persuadir y motivar; madurez intelectual y emocional; energía personal e iniciativa; ética e integridad; salud física y mental. Una manera más útil y específica de referirse a las cualidades de los consultores consiste en distinguir las competencias de diversos tipos que deben tener:

1. Competencias técnicas: todas aquellas relacionadas con la especialidad de la consultoría practicada.
2. Competencias relacionales: todas aquellas necesarias para manejar adecuadamente las relaciones humanas tanto con los clientes como dentro del equipo de consultoría.
3. Competencias metodológicas: las relativas a la práctica de la consultoría.

### Formación

Aunque algunos consultores internos tienen plena conciencia de serlo y ejercen sus funciones con todas las artes y técnicas

## Hablemos de soluciones...



0412 - 285.2304 / 0412 - 285.2305  
info@efiglob.com www.EFIGLOB.com



del oficio, la mayoría lo hace sin saberlo. Como la actividad de consultoría interna no suele ser reconocida como algo específico, que requiere una formación especial, lo usual es que los consultores internos no busquen ni reciban una instrucción académica en el área de asesoría gerencial. Los consultores internos, muchas veces sin auténtica conciencia de serlo, se suelen dedicar a la actividad de consultoría a partir de su formación y experiencia profesional. La empresa, quizá, les proporcione recursos para su formación técnica especializada y en otras técnicas complementarias.

Apenas es posible identificar, en el mercado, recursos de entrenamiento para consultores. Una buena razón para esta ausencia es que las empresas de consultoría tienen sus

### En todas las empresas, la carrera de consultor interno tiene las limitaciones inherentes a las funciones de apoyo, con las cuales no se suele llegar muy lejos, dado que la vía principal de carrera es la gerencial

programas propios de formación de consultores. Son programas muy bien definidos y conducidos que, progresivamente, forman a profesionales universitarios (con o sin postgrados). Los consultores internos se suelen capacitar en la práctica.

La formación sistemática de consultores internos debe abarcar los tres tipos de competencias. No basta con el desarrollo de competencias técnicas. Éstas pueden hacer un buen profesional (especialista), pero no hacen necesariamente un buen consultor. Tampoco basta con las competencias relacionales. Éstas son necesarias para mantener buenas relaciones, facilitar la comunicación, manejar equipos o realizar dinámicas de grupo; pero, aunque son especialmente convenientes para los consultores de procesos, no bastan para hacer un buen consultor. Un consultor interno debe también disponer de las competencias propias de la consultoría, las relativas al «oficio de consultor».

Los consultores se desarrollan profesionalmente a través del paso progresivo por diferentes niveles. En una empresa de consultoría suelen encontrarse los niveles siguientes: analista, consultor júnior, consultor senior (líder de proyectos) y socio. En una organización de consultoría interna, aunque no se utilicen esas denominaciones o no se tengan tan claros los niveles, ocurre algo similar, con la excepción del nivel de «socio» que no aplica. Esta progresión de niveles plantea una doble necesidad: 1) desarrollar programas de formación para cada nivel y para la progresión; y 2) desarrollar una auténtica carrera de consultoría interna, donde tal cosa sea posible (empresas grandes).

Solamente en las empresas de gran tamaño es posible encontrar una auténtica carrera de consultor interno. En las empresas menores estas carreras son limitadas. En todas las empresas, la carrera de consultor interno tiene las limitaciones inherentes a las funciones de apoyo, con las cuales no se suele llegar muy lejos, dado que la vía principal de carrera es la gerencial.

#### Conocimiento

El conocimiento es la materia de la consultoría. La consultoría es la aplicación de conocimiento a la solución de problemas y a la introducción de mejoras. Se trata de auténtico conocimiento, no de información. La consultoría interna contribuye a hacer explícito el conocimiento utilizado tácitamente por la organización. El conocimiento que maneja la consultoría no

es otro que el conocimiento aplicado o *know how*.

La consultoría consiste principalmente en aplicar conocimientos disponibles. La consultoría interna puede contribuir a crear nuevos conocimientos. Un complemento imprescindible de la consultoría (incluida la interna) es la investigación y el desarrollo técnico. No hay otra manera de mantenerse al día con los avances de la tecnología pertinente que realizar investigaciones directamente, cuando tal cosa es posible, o estar al tanto de la información sobre los resultados de investigaciones practicadas en otros contextos, académicos o empresariales. Igualmente, es preciso mantener un esfuerzo constante de desarrollo de nuevos enfoques, formas de actuar y mecanismos de intervención.

La transferencia de conocimientos es una de las funciones clave de la consultoría interna: desde el exterior de la organización (fuentes académicas, consultoras, otras organizaciones), de una parte a otra de la organización (de la consultoría interna a la línea, de una división a otra), del interior de la organización al exterior (mediante ponencias, artículos, conversaciones).

#### Consultoría interna: recurso profesional

La consultoría interna puede ser un recurso profesional importante para facilitar el funcionamiento y el desarrollo competitivo de una empresa, gracias al apoyo que brinda a la gerencia mediante la oferta de conocimientos especializados, asesoramiento, solución de problemas y mejoramiento de prácticas.

La decisión de contar con una consultoría interna o recurrir a una externa, en una combinación adecuada, debe ser evaluada en términos de costo y de estrategia organizacional. El ejercicio de la consultoría interna amerita una formación especial que se suele descuidar. Su práctica debe verse como una modalidad de ejercicio profesional que requiere, además de conocimientos técnicos especializados, las competencias relacionales y las metodologías del oficio necesarias para realizar sus labores eficaz y eficientemente, y contribuir al desarrollo y éxito de la empresa. ■

#### REFERENCIAS Y LECTURAS RECOMENDADAS

- Antonorsi Blanco, M. (1991): «El oficio del consultor». *Espacios*. Volumen 12, número 1.
- Audirac Camarena, C. A. y otros (1996): *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Audirac Camarena, C. A. (2007): *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Block, Peter. (1999): *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica.
- Kubr, M. (1999): *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. México: Limusa.
- Maister, D. H. (2002a): *El asesor profesional: el valor para cuidar a sus empleados, sus clientes y su propia carrera*. Valencia: CISS.
- Maister, D. H. (2002b): *Dirigir un despacho profesional*. Madrid: CISS.
- Mintzberg, H. (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.
- Peters, T. (1999): *La empresa de servicios profesionales 50*. Buenos Aires: Atlántida.
- Pinder, M. y S. MacAdam (1994): *Sea su propio consultor y ahorre dinero. Guía para desarrollar una consultoría interna eficaz*. Barcelona: Financial Times y Folio.
- Schein, E. H. (1988): *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington: Addison-Wesley.

**Marcel Antonorsi Blanco**

Profesor invitado del IESA

Copyright of Debates IESA is the property of Instituto de Estudios Superiores de Administracion and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.