



# El Consultor de Calidad

por: Karen Bemowski y Tricia Kelly  
Quality Progress, julio de 1992



Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**



Cuando un Ejecutivo le preguntó a una colega como había hecho para transformar a su empresa en una organización exitosa después de afrontar pérdidas por ineficiencia, desperdicio, baja moral, y pobre servicio al cliente; ella explicó que un consultor la había ayudado a desarrollar un plan para el mejoramiento continuo, entrenar a los ejecutivos en la Gerencia de Calidad, dar a los empleados poder de decisión, y reducir los defectos. ¿Qué aspectos habían influido en la selección del consultor?, su respuesta fue: **"Su reputación y su experiencia lo precedieron"**.

Con base a una encuesta realizada entre 1.587 Consultores de calidad, es evidente que los aspectos que tienen mayor influencia entre los ejecutivos para seleccionar un **Consultor de Calidad** son:

- **Su experiencia**
- **El éxito comprobado en su profesión.**

Una gran mayoría de empresas indicaron que la **Experiencia** es una de las razones más importantes para seleccionar a un consultor. Tener una experiencia sólida y resultados exitosos. Se solicitó a los encuestados que indicaran qué elementos pesarían en su decisión si:

- **Se requiriera un consultor para hacer que un grupo se concientizara sobre los principios de calidad y sobre los procesos.**
- **Se necesitara un consultor para ayudar en el inicio de un proceso de mejoramiento de la calidad.**
- **Necesitaran a alguien para ayudarlos a mejorar un proceso de calidad ya iniciado.**
- **Definieran aquellas características que pensaban eran importantes en un consultor.**

## EL CONSULTOR IDEAL

¿Cuales son los aspectos más importantes para seleccionar un consultor? El **conocimiento sobre calidad** es crítico, 37% opinó que el **conocimiento** era un elemento fundamental en su decisión.

**Experiencia y un récord comprobado de éxitos** son también importantes. 35% respondió que se espera que un consultor sea experimentado. Las 10 características más buscadas fueron, en orden de importancia:

Habilidades comunicacionales	24%
Habilidad para el trato con la gente	16%
Habilidad para oír	11%
Habilidad para enseñar y entrenar	9%
Compromiso con su consultado	7%
Competencia técnica / experticia	6%
Empatía	5%

Algunos comentarios fueron muy interesantes: "Buscamos a alguien que no esté con nosotros solo por el dinero, que se sienta comprometido en una relación de largo plazo, un verdadero socio, conocedor, y que practique lo que predique. Que mantenga en alto sus principios y sus valores y que no tema a la verdad. No queremos un **yes man**."

Otro comentario fue que el objetivo primario del consultor debe ser **ayudar a su consultado a mejorar**. La mayoría de los Consultores se dedican a atosigar a su consultado con productos y paquetes, y a hacerle tragar nuevas ofertas de servicio. Esta es una clara señal que no se están cuidando los intereses del cliente.

**Honestidad y Ética** son altamente valoradas. Un buen consultor "sabe qué se necesita y como hacerlo. Si no lo sabe, se lo dirá; no lo llevará de la mano en un camino a ciegas". Un buen consultor tiene el compromiso de decir la verdad, no a decir lo que la gerencia desea oír.



Experiencia, pragmatismo, habilidades personales, énfasis en los factores humanos .....no en las técnicas, habilidades comunicacionales y tenacidad, costo razonable, son elementos que fueron tomados en consideración. "No importa cuanto pueda saber un consultor; **si no sabe como vender sus ideas a sus clientes y persuadirlos de seguir su consejo, se transformará en alguien totalmente inútil.**"

Los Consultores deben estar orientados hacia el cliente. Un cliente nunca es igual a otro, por lo que el proceso debe ser ajustado a la medida en cada caso. **El énfasis debe estar en la gente y en la cultura de la empresa primero.** Oír lo que se requiere, no ofrecer un paquete prehecho; y lograr "Clientes satisfechos, clientes satisfechos y clientes satisfechos".

¿Que sucede cuando un consultor llega a una empresa, establece un programa de calidad y luego se va? Con frecuencia el proceso sufre o se pierde. Los Consultores deben enseñar a sus clientes a mantener vivo el programa así el consultor no esté disponible. Un consultor "debe tener la habilidad de unirse con la gente y proveer guía, de manera que no quite el control que el cliente mantiene sobre su empresa". Un factor importante es la posibilidad que el consultor pueda ofrecer investigación, consultoría y entrenamiento bajo un solo paraguas.

## ¿QUÉ COSAS IMPORTANTES SE DEBEN BUSCAR EN UN CONSULTOR?

### EXPERIENCIA:

Experiencia en el área de Calidad es fundamental. La *reputación de un consultor y experiencia de primera mano* son muy importantes y altamente valoradas. Factores como: Conocimiento, reputación,

referencias probadas, resultados comprobables, Know-How y métodos de implementación.

### COSTO:

Aunque es difícil ponerle precio a la calidad y la excelencia, el costo es un elemento crucial. Algunas razones dadas para la contratación de Consultores se basaron en comentarios como: "Disponible a un costo razonable, excelentes resultados con costo manejable."

### HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON LA ALTA GERENCIA:

Se requiere un carácter firme para convencer a la gerencia. Debe tenerse la habilidad de integrar la calidad y otros procesos de mejora con el compromiso de la gerencia, *ser creíble a los ojos de la alta gerencia y tener la capacidad de venderle ideas.*

### PERSONALIDAD FUERTE:

Dinámico, enérgico, carismático, persuasivo y convincente. Debe dar la sensación de alta capacidad y competencia profesional.

### HABILIDAD PARA TRABAJAR CON GRUPOS:

Ser buenos trabajando con equipos de mejora, comprometiendo a la gente a trabajar en equipo, proveyendo una buena dirección.

### EMPATÍA:

La capacidad de los Consultores de *llevarse bien con su cliente* es muy importante. Lograr resultados no es



suficiente; sino poder trabajar con el cliente y serles agradables a nivel personal; manteniendo una distancia prudentemente profesional. Ser pacientes y tener mentalidad abierta, tener una actitud de que "*verdaderamente el cliente les importa*, que son sensibles a sus necesidades y expectativas".

### **HABILIDADES DE ENTRENAMIENTO:**

---

Parte del trabajo de un consultor no es solamente implementar programas de Calidad, sino enseñar a los empleados y gerentes la forma de implementar y gerenciar el proceso de calidad y otros programas relacionados *por sí mismos*. Por ello es importante la habilidad de los Consultores para entrenar a otros, no darles pura teoría. Desarrollar talleres para crear confianza en el proceso y dejar un plan de acción que potencie a la empresa y la haga despegar. Deben ser buenos profesores en principios de calidad y procesos estadísticos.

### **BUEN COMUNICADOR:**

---

Conocimiento y experiencia no lo son todo. Un buen consultor tiene la responsabilidad de *compartir* su experiencia, transferir tecnología, comunicarse tanto con un operador de máquina como con un alto ejecutivo de la Empresa. Hacer llegar el mensaje con palabras sencillas y bien articuladas. Comunicar adecuadamente los aspectos claves de un sistema de Calidad Total.

### **EDUCACIÓN:**

---

Para unos es importante que los Consultores hayan estudiado bajo la orientación y guía

de expertos en calidad: W., Edwards Deming, Philip Crosby, J. M. Juran, Dorian Shainin, A. V. Feigenbaum, etc. La habilidad del consultor de educar a otros, crear en la organización las inquietud de aprender, es muy importante. Su papel en talleres y seminarios, haber escrito libros y o artículos de interés en el área de calidad deben ser tomados en cuenta.

### **EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA:**

---

Haber trabajado en empresas reconocidas. Tener conocimiento de primera mano sobre estructuras industriales, procesos productivos, sistemas de gerencia; y saberlo extrapolar a otras áreas (comerciales, servicio) etc.

### **CONTACTOS PERSONALES:**

---

Ser recomendados por otras personas o instituciones serias.

### **MISCELÁNEAS:**

---

Tener visión de globalidad sin descuidar los detalles, saber como adecuar la consultoría a cada cliente, ayudar a la gente a mejorar ellos mismos mientras mejoran los procesos. *Practicar lo que predica*.

Conocer la interrelación entre la gente y los procesos. Tener los pies sobre la tierra y estar actualizado. Tener habilidad para analizar los problemas que se le presentan y *saber inducir al cambio de la panacea de un "me siento bien", a uno de mejoramiento sólido y comprobable*.

**Saber integrar Calidad, Cultura y Estrategia.**