

LA INTRODUCCIÓN DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS EN CUBA.

ENFOQUES Y HERRAMIENTAS PRINCIPALES.(1)¹

Dr. Alexis Codina Jiménez.

Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

e-mail- alexis@fcf.uh.cu

A mediados de los años ochenta se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores universitarios cubanos con grupos de especialistas norteamericanos sobre técnicas avanzadas de dirección. Entre los temas que se trabajaron desde los primeros intercambios estuvieron los enfoques y técnicas de la consultoría gerencial. El modelo con que se iniciaron las primeras experiencias fue el de la denominada Consultoría Integral Colaborativa (CIC). En el trabajo se presenta un resumen sobre este enfoque de consultoría, las primeras herramientas que empezaron a utilizarse, con algunos desarrollos que tuvieron posteriormente, y consideraciones generales del autor sobre las experiencias de la introducción de estas técnicas en la práctica gerencial cubana.

I-La consultoría gerencial en el mundo contemporáneo.

1.1- Tendencias generales sobre la consultoría gerencial.

Las consultorías gerenciales ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales. Es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. A inicios de los años noventa, en Europa estuvieron creciendo del 25-30% anual y se movían 25-30 mil millones dólares como promedio anual en servicios de este tipo de consultorías. (Rasaam y Dates-1992),

El “boom” que han tenido las consultorías se puede explicar, entre otros factores, por la celeridad de los cambios que se han venido produciendo en el entorno en el que se mueven las organizaciones en el mundo contemporáneo entre los que Rasaam y otros autores señalan los siguientes:

- La competencia en los mercados se ha hecho más intensa.
- Los cambios en el entorno de las organizaciones (mercados, productos, clientes, tecnologías) se han acelerado aumentándose los niveles de incertidumbre.
- Las nuevas tecnologías de la información han modificado significativamente la forma de hacer negocios.
- La desregulación de los mercados ha multiplicado la presencia de ofertas y competidores en los mercados.

Las nuevas situaciones han puesto en crisis los paradigmas que durante décadas han prevalecido sobre los enfoques gerenciales. Peter Drucker, el mas connotado gurú del “management contemporáneo” ha dicho: *“Desde mediados de los setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve...En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer...”*. Fred David (1988) expresa: *“El ritmo acelerado del cambio hoy en día crea un mundo de negocios en el*

¹ Por la importancia y extensión de este trabajo, *Folleto Gerenciales* lo reproduce en dos partes, una en el mes de octubre y la segunda en el número de noviembre de 2003.
El Editor.

cual los hábitos gerenciales usuales están cada vez más inadecuados..”.

Hammer y Champy (1993), los iniciadores de la reingeniería a inicios de los noventa, son más dramáticos. En la portada de su primer libro “Reingeniería”, a manera de subtitulo expresan *“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo esta errado!”.*

Como respuesta a estas demandas, desde los años ochenta, han proliferado las propuestas sobre nuevos enfoques y herramientas gerenciales: la Teoría Z, de Ouchi (analizando la experiencia japonesa); la Excelencia, de Tom Peters; la Competitividad, de Michael Porter; la Reingeniería, de Hammer y Champy; la teoría de las restricciones, de Goldratt; el Benchmarking, de Camp, Boxwell y otros; en años más recientes, los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, de Covey; la Quinta Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Senge; la Inteligencia Emocional, de Goleman, a lo que se pueden adicionar: la dirección por valores, la dirección integrada de proyectos, la dirección por procesos, la gestión por competencias, para mencionar algunos de los mas difundidos.

Sobre cada uno de estos enfoques y otros menos difundidos, se han generado múltiples ofertas de servicios de consultoría. En los tres primeros años del boom de la reingeniería, las consultorías en esta esfera pasaron de 20 mil millones de dólares.

La celeridad en los cambios del entorno también afecta a los enfoques gerenciales. Un destacado especialista latinoamericano, Enrique Sarabia, dice sobre esto: *“La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el conocimiento vigente en el campo de la administración. Nada más viejo que un texto de gerencia de hace diez años. El “ciclo de vida” de los modismos organizacionales es cada vez más breve...”.*

Ante este nivel de incertidumbre en el medio empresarial, y de insatisfacción de los especialistas en temas gerenciales, sobre las limitaciones de los conocimientos y experiencias acumulados para dar respuesta a las nuevas situaciones (a veces algo exagerados para “vender” algún “nuevo” enfoque”), se han multiplicado las demandas y ofertas de servicios de consultoría.

Los empresarios sienten que esta es la vía mas efectiva para apropiarse y poner en práctica rápidamente enfoques y tecnologías que le ayuden a producir los cambios necesarios. *“Los consultores son el puente entre las escuelas de administración de empresas y el mundo empresarial, son los que transfieren nuevas ideas del mundo académico al comercial”-* John Barbour (en Rasaam-1992).

1.2- Características del servicio de consultoría y del trabajo del consultor gerencial.

Schein (1990) define la consultoría en la esfera gerencial de la siguiente forma:

“Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y

el cambio de la organización cliente...El objetivo de un proceso de consultoría rara vez consiste en mantener el “status quo”. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría....”.

Las relaciones entre el consultor y la organización-cliente las resume Schein en lo siguiente:

- ⇒ Son relaciones voluntarias, colaborativas y transitorias.
- ⇒ Se establecen en base a un contrato (convenio), no

necesariamente escrito.

- ⇒ El consultor actúa como consejero, o asesor profesional.
- ⇒ El consultor ayuda a la gerencia, pero no la sustituye, no tiene autoridad para tomar decisiones, ni para “dirigir” la organización.
- ⇒ Actúa como facilitador o promotor de cambios, pero no es un “mago” que aporta remedios milagrosos.
- ⇒ La responsabilidad de la gerencia es intransferible, su apoyo y disposición para el cambio es decisivo.
- ⇒ El consultor es un formador, su servicio es una inversión con sentido de futuro.
- ⇒ El consultor aporta experiencias que acumula en otras organizaciones y vincula la teoría con la práctica.
- ⇒ Suministra nuevos conocimientos y habilidades para la solución de problemas, así como un nuevo enfoque para la implementación e introducción del cambio.

Consecuente con esto, las funciones de un consultor gerencial pueden resumirse en lo siguiente: (Schein, 1990).

- Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.
- Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes.
- Diagnosticar problemas organizacionales, técnicos o comerciales complicados.
- Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
- Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en momentos difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares.

- “Recompensar y castigar” ciertos tipos de conducta, empleando su condición de “extraño”, como una fuente especial de autoridad.
- Posibilitar el conocimiento de “información interna” que “no está llegando” a los niveles superiores, por medio de la cadena de mando o de los canales formales.
- Recomendar enfoques, políticas y acciones que puedan contribuir a mejorar el estado y desempeño de la organización.
- Asumir la responsabilidad por los “consejos”, “absorber” la ansiedad que puede generar la incertidumbre sobre como saldrá todo, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los miembros de la organización a salir de situaciones difíciles.

Según Rasaam (1992), los consultores tienen que:

- Comprender la cultura de la empresa.
- Utilizar los talentos internos.
- No imponer sus métodos y valores.
- Saber orientarse.
- Descubrir cómo funciona la empresa.
- Describir cuáles son sus reglas informales.
- Identificar quiénes son los que influyen.
- Conocer cómo funciona el negocio.
- Establecer confianza rápidamente.
- Ayudar a formular preguntas y a generar soluciones.

1.3-Modelos de consultoría en la esfera gerencial.

Schein identifica tres modelos de consultoría en la esfera gerencial: la adquisición de un servicio de “Experto”, el modelo “Médico-Paciente”, y la “Consultoría de Procesos”.

En la adquisición de un “Servicio de Experto”, el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Ejemplos de este tipo de consultoría pueden ser:

- Contratación de un analista de sistemas,

para que diseñe un programa de computación.

- Un abogado, para que evalúe las consecuencias legales de una acción determinada.
- Un especialista en finanzas, para que evalúe la situación financiera de la empresa.

En este caso, el mensaje del cliente al consultor puede ser: *“Este es mi problema, encuentre la respuesta y dígame cuánto costará”*.

Las condiciones para que este Modelo funcione con eficacia son, que el cliente:

- ⇒ Ha diagnosticado correctamente el problema.
- ⇒ Ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada.
- ⇒ Ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto, o de información, que debe obtenerse.
- ⇒ Ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

El modelo “Médico-Paciente” es una variante del modelo de “experto”, pero en este caso se pide al consultor hacer un diagnóstico y recomendar el tipo de información y experiencia que solucionarán el problema.

En este caso, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas insatisfactorios, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal, ni cómo arreglarlo. Su mensaje al consultor podría ser: *“Por favor, descubra lo que está mal y recomiéndeme lo que debemos hacer para mejorarlo”*.

Las condiciones para que este modelo funcione con eficacia son las siguientes:

- ⇒ El proceso de diagnóstico, en sí mismo, se considerará beneficioso.
- ⇒ El cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el “área enferma”.

⇒ La persona o grupo identificados como “enfermos” revelarán la información pertinente necesaria para realizar un diagnóstico válido, es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas.

⇒ El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor.

⇒ El cliente puede permanecer “saludable”, después que el consultor se retira.

En la “Consultoría de Procesos” (CP), el consultor realiza un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación de la organización. El consultor procura dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas o entidades. En base a esto, ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación.

El consultor que se guía por el “modelo” de la CP comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema del cliente y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la CP es que “el problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría”. “Es su problema, pero le ayudaré a resolverlo”, es el enfoque del consultor. Su papel es más como facilitador que como experto.

Consecuente con esto, el cliente es el que “hace” el diagnóstico de “su problema”, y participa activamente en la preparación de las recomendaciones y en su implementación en la práctica.

En las experiencias de Schein y de otros consultores, el modelo de la Consultoría de Procesos resulta el más adecuado cuando se dan las siguientes condiciones:

⇒ El cliente siente cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.

⇒ El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible, ni cuál consultor

puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

⇒ El problema es de tal naturaleza que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiaría participando en el proceso de realizar el diagnóstico.

⇒ El cliente tiene una “intención constructiva”, basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.

(La consultoría no funcionará si el cliente tiene metas y valores ocultos que el consultor desconoce o no acepta)

⇒ En última instancia, el cliente es el único que sabe que forma de intervención funcionará en esa situación.

⇒ El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

En el Anexo 1 se presentan las diferentes rutas del consultor especialista y del consultor de procesos.

Con independencia del modelo que se utilice, los consultores pueden ser “externos” a la organización, que es el caso más generalizado cuando se desea aplicar enfoques o técnicas muy recientes sobre los cuales la organización no cuenta con especialistas, o internos, cuando se utilizan directivos o especialistas de la propia organización. Las ventajas y desventajas de cada uno de estos tipos se presentan en el siguiente cuadro:

TIPOS DE CONSULTORES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXTERNOS	⇒ Es “extraño”, “independiente”. ⇒ Juicio “fresco”, e imparcial. ⇒ No tiene compromiso con los problemas. ⇒ Puede transmitir experiencias de otros lugares. ⇒ Maneja enfoques, técnicas y experiencias sobre procesos de consultoría.	⇒ No conoce la estructura, la cultura organizacional, ni las personas. ⇒ Debe emplear algún tiempo en “familiarizarse”. ⇒ Nunca conocerá la organización como los que “viven” en ella.
INTERNOS	⇒ Conoce profundamente la estructura, las personas y los procedimientos de la organización. ⇒ Está “disponible” dentro de la organización en todo momento. ⇒ Es un especialista en algún área o proceso de la empresa. ⇒ Conoce los problemas de la empresa a fondo.	⇒ Se le considera “de la familia”. ⇒ Puede influenciarse por prejuicios. ⇒ Depende de la organización. ⇒ No puede aportar experiencias de otros sitios.

La práctica más generalizada, en las experiencias cubanas, es la utilización de un equipo mixto, integrado por consultores internos y externos, en el que estos últimos se ocupan del diseño del Programa de Consultoría, del entrenamiento de los consultores internos y de actuar como facilitadores en las dinámicas grupales y en la integración de informaciones de diferente procedencia, además de transmitir experiencias de otras organizaciones, conocidas por trabajos anteriores, por intercambios con otros consultores, por la bibliografía especializada, o por su actividad académica.

II- El modelo de la Consultoría Integral Colaborativa (CIC).

2.1-Introducción de la CIC en Cuba.

A mediados de los años ochenta, mucho antes de la desintegración de la URSS y del campo socialista, la dirección del gobierno cubano planteó la necesidad de estudiar las experiencias más avanzadas en el mundo sobre técnicas de dirección, asimilar las que se consideraran pertinentes- con las adecuaciones que resultara necesario-, y empezar a capacitar a los dirigentes de empresas y organismos cubanos en estas técnicas.

En el discurso del 26 de julio de 1984 el Cmdte. en Jefe Fidel Castro expresó: *“...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”*. (Castro, 1984).

Con el propósito de iniciar trabajos en esta dirección, en 1986 se seleccionó un grupo de ocho profesores del área de ciencias económicas de la Universidad de La Habana (UH) y de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría (ISPJAE) que entre otras actividades empezaron a sostener intercambios con grupos de profesores y consultores norteamericanos, especialistas en técnicas avanzadas de dirección. Entre los temas que se analizaron desde los primeros intercambios estuvo el de las consultorías gerenciales. El modelo con el que se iniciaron las primeras experiencias fue el de la CIC, que se comentará mas adelante.

En 1987 y 1988 el grupo de profesores cubanos empezó a entrenarse en el enfoque y herramientas principales de la CIC y, en este último año, se inició en forma experimental, la primera consultoría de este tipo en la Antillana de Acero, la principal

empresa siderúrgica del país.

En 1988 se crearon los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección en el país: el CETED, en la UH; y el CETDIR, en el ISPJAE; y en 1989 el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), que empezaron a impartir cursos y talleres a profesores de otras universidades para la difusión de enfoques y técnicas de la consultoría gerencial. Además de los trabajos de consultoría que empezaron a realizarse en diferentes empresas e instituciones cubanas.

En años posteriores se crearon grupos y centros de estudios de dirección en la mayoría de las universidades del país y, en muchos organismos que atienden importantes sectores de la economía del país, se crearon centros de capacitación gerencial.

Todo esto, unido a la difusión de técnicas avanzadas de dirección en el país, por diferentes vías, el inicio de la Maestría en Dirección en 1992 en la UH y el ISPJAE- que en años posteriores se extendió a otras universidades del país-, la realización de estancias de profesores cubanos en universidades extranjeras, la continuación de intercambios sistemáticos con grupos de especialistas y consultores de diferentes países, entre otras medidas, ha posibilitado la difusión y desarrollo de diferentes modalidades de consultoría gerencial en la práctica cubana y ha contribuido a la creación de una determinada cultura en el medio empresarial cubano sobre este tipo de actividad profesional.

2.2-El enfoque de la CIC.

El enfoque de la CIC, y los procesos, métodos y técnicas que se aplican, se corresponden con las características de la Consultoría de Procesos que describe Schein. Sus “apellidos” complementarios, según Michael Doyle, enfatizan lo siguiente: lo “Integral”, expresa que abarca a toda la

organización, sus procesos de trabajo, funciones, estructuras, entre otros, a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos de la organización, o áreas determinadas.

La expresión “Colaborativa” enfatiza que no se utiliza el esquema “tradicional” en el cual el consultor acude a la empresa desde una posición de experto, de especialista en alguna esfera determinada, sino como un colaborador de la empresa. Además, concibe los procesos de la consultoría con una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización.

En la CIC, el consultor es un facilitador, que aporta enfoques y tecnologías que posibiliten a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución y de estrategias y planes de acción para su implementación.

La misión del consultor no es la de “resolver los problemas de la empresa” ni siquiera decir qué tienen que hacer para resolverlos, sino generar sinergia en los miembros de la organización para que estos, que son los mas conocedores de sus realidades, encuentren sus propias soluciones. Su objetivo estratégico es *“dotar a la organización de su propia capacidad de cambio”*. (Doyle, 1988).

En el enfoque de la CIC, las cuestiones relacionados con el contenido, es decir el “qué” de los problemas y soluciones, se separa de los procesos, es decir del “cómo” analizar las cosas y generar alternativas. Los miembros de la organización son los portadores del “contenido”, que constituye el conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones que pueden generarse. Esto parte de considerar que, *“el consultor más experto del mundo no acumula los años de experiencia que tiene un equipo de dirigentes de una empresa sobre sus realidades y posibilidades”* (Doyle, 1988).

En la CIC el consultor aporta métodos y técnicas para manejar los “procesos”, facilita dinámicas grupales, y capacita a los miembros de la organización para que se pueda potenciar el conocimiento y la utilización de los “contenidos” que estos manejan.

El consultor puede, además, aportar el conocimiento de experiencias de otras empresas que puede conocer por sus trabajos anteriores, bibliografía especializada que ha consultado, intercambio con otros consultores, participación en eventos, entre otras vías. Su carácter de agente externo le permite ver los problemas de la organización con una visión mas abarcadora, menos “comprometida” que las de los miembros de la organización. En determinados momentos puede sugerir la participación de algún experto externo para el análisis de problemas en los cuales la organización no cuente con especialistas del nivel requerido.

Para integrar ambos aspectos, el contenido y los procesos, una de las primeras medidas que se sugieren por el consultor es la constitución de un grupo de “consultores internos” a los que se les brinda el entrenamiento previo que resulte necesario. Entre los temas que se incluyen en este entrenamiento se encuentran técnicas para: el trabajo en grupo, el diagnóstico acelerado de situaciones, la generación creativa de ideas, el análisis y solución de problemas, el manejo de conflictos, el análisis y formulación de estrategias y planes de acción, entre otros.

En algunas consultorías, como en la primera que se desarrolló en la Empresa Antillana de Acero, el grupo de consultores internos se dedicó a tiempo completo a esta actividad. Pero, lo más general es que se mantengan en sus actividades y dediquen al trabajo de la consultoría solo una parte de su tiempo, que dependerá de la complejidad y volumen de las actividades que vayan a desarrollar y de sus otras tareas en la organización.

III- Herramientas principales de la CIC.

Entre las herramientas de la CIC que empezaron a aplicarse en la práctica de la consultoría gerencial en Cuba, desde mediados de los años ochenta, se encuentran las siguientes:

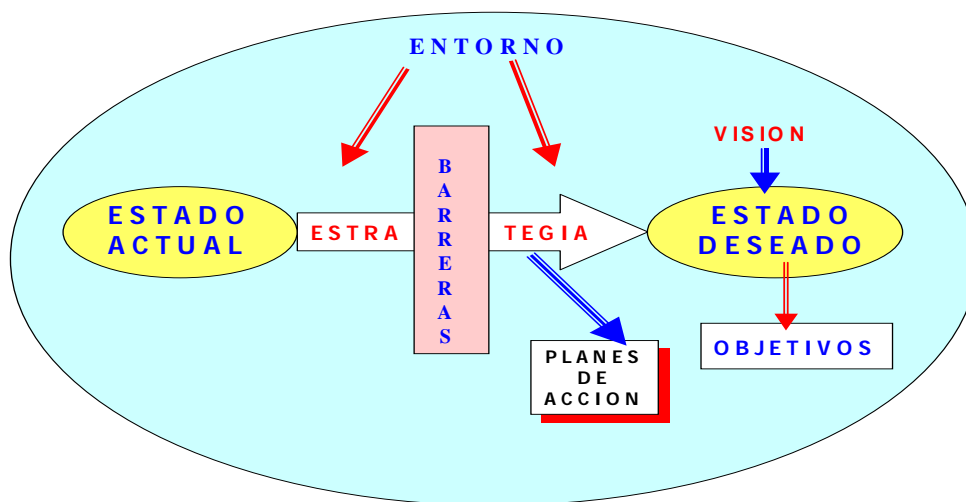
- Modelo de cambio y etapas principales.
- La entrada y la entrevista inicial.
- Planos de análisis.
- Nuevo enfoque sobre los problemas.
- Análisis del flujo del proceso esencial.
- El enfoque socio-técnico.
- El método de interacción en la CIC.
- Nuevo enfoque sobre los problemas.
- Proceso de análisis y solución de problemas.

Como sucede con muchos de los “nuevos” enfoques gerenciales que han surgido en la última década, la mayoría de estas herramientas no son nuevas, ni específicas de la CIC, surgieron mucho antes, en la esfera de la ingeniería industrial, la psicología u otras esferas. Lo novedoso se puede encontrar en su utilización con un enfoque en sistema, en el que cada una aporta un enfoque, una forma de captar información y analizar la realidad desde diferentes ángulos, que después se complementan y se integran en un todo.

En los puntos siguientes se presenta un resumen de las características principales de estas herramientas, como nos llegó como parte del “paquete” de la CiC, con algunos comentarios sobre los enfoques y herramientas que se fueron incorporando en años posteriores.

3.1-El modelo de cambio y etapas principales de trabajo.

En la CIC, como en cualquier otro tipo de consultoría, es conveniente disponer de algún esquema que permita representar en forma breve y comprensible la lógica del trabajo que se desarrollará y que, al mismo tiempo, sirva de orientación metodológica del trabajo. El modelo que hemos venido aplicando en Cuba es el diseñado por Michael Doyle que representa un proceso de cambio de la siguiente forma:



En este modelo se destacan los siguientes aspectos:

- Para un proceso de cambio, que constituye el objetivo principal de una consultoría, es necesario identificar el *Estado Actual* en que se encuentra la organización, lo que se logra con la realización de un diagnóstico; además, contar con una representación del *Estado Deseado* al que aspira llegar la organización en el futuro, generalmente dentro de 3-5 años.
- Con la *Estrategia* se proponen los cursos de acción que deberá seguir la empresa para lograr transitar del “Estado Actual” al “Estado Deseado” que se concretan en los *Planes de Acción* donde se precisan qué debe hacerse, cuándo, cómo, quién y con qué.
- Para la formulación de la “Estrategia” que constituye el Programa de Cambio es necesario identificar las *Barreras* con que se tendrá que enfrentar la empresa.
- Tanto en el Estado Actual como en el Estado Deseado y las Barreras es necesario tener en cuenta la influencia que tiene el *Entorno*, tanto en el momento presente como en el futuro.

En años posteriores al inicio de la utilización de este Modelo se han incorporando otras herramientas en los procesos de consultoría. Entre las principales se encuentran:

En el análisis (diagnóstico) interno del Estado Actual:

- El modelo de las 7s de Athos y Pascal, que analiza los factores gerenciales principales, en su expresión en ingles, que en español comprende: estructura, estrategia, sistemas, habilidades (skills), staff, estilos y valores compartidos que es lo que integra todos los demás componentes.
- El análisis de la Cadena de Valor, que propone Michael Porter, para identificar las competencias distintivas de la empresa sobre las cuales concibe su estrategia competitiva.
- La identificación de las ARC (Áreas de Resultados Clave) en las que la empresa debe proponer determinados resultados, expresados en forma de objetivos.

En el análisis estratégico del entorno:

- En el análisis del macroentorno, las tendencias principales en la tecnología, en la economía, en factores políticos, sociales, y medioambientales, que mayor impacto pueden tener en la actividad de la empresa.
- El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para identificar: la rivalidad de la competencia en el sector industrial, el poder de proveedores y clientes, y las amenazas de entrada de nuevos competidores o productos sustitutivos.
- Identificación de los FCE (Factores Críticos de Éxito) del (los) negocio (s) en que se mueve la empresa.
- Formulación y análisis de escenarios en los que se pueda pronosticar actuará la empresa en el futuro, lo que posibilitará la preparación de “planes de contingencia”.

Con independencia de las herramientas que se han venido incorporando en los últimos años a los procesos de consultoría, en nuestra opinión, el esquema de Michael Doyle mantiene toda su vigencia y utilidad práctica tanto para la comprensión general de un proceso de cambio, como para la orientación metodológica del trabajo.

En lo que se refiere a las etapas de un proceso de consultoría existen diferentes criterios. El esquema inicial con el que trabajamos al iniciarnos en la CIC es el siguiente:

E
N
T
R

A
D
A

DIAGNOSTICO

RESPUESTA

DESUNION

C
I
E
R
R
E

Por su importancia, la Entrada se comentará más adelante. El Diagnóstico debe proporcionar el conocimiento de la situación que presenta la empresa en los aspectos principales que deberán ser objeto de cambio para alcanzar el Estado Deseado. La Respuesta, es el conjunto de estrategias y planes de acción que se generaron en el proceso de consultoría.

La “Desunión” es una etapa que se presenta en las consultorías en las que, por la complejidad de los procesos de cambio y preparación de la organización, se requiere la presencia del (los) consultor (es) durante un tiempo relativamente prolongado. Se empieza a producir cuando los miembros de la organización van rechazando la utilización de esquemas tradicionales y se ha desarrollado una sinergia en la que la presencia del consultor ya resulta innecesaria.

Una aclaración necesaria. Tanto el esquema anterior, como los que se presentan en los anexos 2 y 3 no son rígidos. En la práctica de la CIC, como en cualquier otro tipo de consultorías de procesos en los que se aplica el enfoque de la investigación-acción, estas etapas se superponen, en unos casos se preparan simultáneamente diagnóstico y respuesta para un grupo de problemas determinados o, después de aplicada una “respuesta” posible, se hace necesario volver a realizar otro diagnóstico. Los procesos en este tipo de consultorías son iterativos, no lineales, en cualquier momento se vuelve a retomar una etapa anterior.

3.2-La entrada y entrevista inicial.

Esta es la primera actividad de cualquier proceso de consultoría. Consiste en el establecimiento de los primeros vínculos entre el consultor y la organización. Su contenido y forma de realización puede ser disímil, en dependencia del tipo de

consultoría, del estilo del consultor y de las condiciones en que se realiza la consultoría.

En una CIC, que generalmente abarca toda la organización y demanda un proceso de intensa colaboración entre sus dirigentes y el (los) consultor(es) la entrada debe realizarse con el máximo nivel de la organización, en un encuentro previamente acordado y con cierta

formalidad.

En experiencias personales siempre trato de enviarle previamente al máximo dirigente de la organización o al patrocinador de la misma, una relación de preguntas sobre los asuntos que me interesa precisar. Un ejemplo de esto, en una consultoría que iniciamos recientemente enviamos las siguientes preguntas:

- 1-¿Qué Ud. desea recibir como resultado del trabajo y cómo?.
- 2-¿Qué aspectos Ud. desea contenga el Informe Final del trabajo?.
- 3-¿En que fecha necesita tener el Informe?.
- 4-¿Qué objetivo “supremo” Ud. podría definir como expectativa para que la empresa obtenga en el año 2006?. Es decir el “Propósito Estratégico”, que guíe la preparación de la estrategia.
- 5-¿Ud. entiende que la empresa, aunque tenga esa misión, debe estar también en otros tipos de negocios?.
- 6-¿Qué posibilidades existen de proponer la integración de empresas, trasladarlas a otros grupos (o incorporarle las de otros grupos), o crear otro Grupo?.
- 7-Si, para el cumplimiento de la “Misión”, los participantes entienden que es necesario hacer inversiones. ¿Lo recogemos?. ¿Hasta cuánto?.
- 8-¿Tiene algún criterio preliminar sobre actividades que pueden terciarizarse y sobre posibles alianzas estratégicas?.
- 9-¿Considera conveniente que en el grupo de análisis y diseño estratégico participen cuadros del aparato central del ministerio o de otros grupos o empresas?.
- 10-¿Existen algunas cuestiones que Ud. entienda que no deban discutirse, que debemos eludirlas tácticamente?.

El contenido de la entrada también dependerá de cómo surge la consultoría, por ejemplo solicitud de la propia organización, de su nivel superior, recomendaciones de una tercera parte, o producto de una oferta realizada por el consultor . También influye la experiencia que tenga el empresario sobre los servicios de consultoría, si esta no es abundante quizás resulte necesario dedicar algún tiempo a explicarle esto.

Con independencia de estos factores, en la entrevista de entrada deben precisarse, entre otros, los siguientes aspectos:

- el (los) problema(s) que la empresa quiere resolver;
- las expectativas de lo que quisiera lograrse, es decir el estado deseado como resultado del trabajo de consultoría, en una fecha determinada;
- el alcance de la consultoría, si abarcará a toda la organización o sólo a una parte, procesos y funciones que serán objeto de trabajo y cuáles explícitamente deben excluirse;
- la fecha en que se desea que concluya el trabajo;
- información preliminar sobre la actividad y organización de la empresa. Si el consultor necesita más información se precisará en qué momento posterior, cómo y con quién obtenerla;
- si, con los antecedentes que tiene y la información que recibe en la entrevista, al consultor le es posible, podrá dar una información inicial sobre cómo piensa desarrollar el trabajo, sus etapas principales y el precio y formas de pago del servicio. Si no le es posible, acordará con la dirección de la organización la fecha en que le presentará esto por escrito;
- en nuestra experiencia personal, preferimos adelantar algunas ideas sobre cómo pensamos desarrollar el trabajo, destacando la participación de miembros seleccionados de la organización organizados en equipo de “Consultores internos” que será previamente entrenado, dejando para un momento posterior la entrega del Programa de Trabajo y del precio;
- establecimiento de lo que Schein llama el “Contrato psicológico”, cuyos componentes principales son los siguientes:
- compromiso que asume el consultor de manejar con absoluta discreción (confidencialidad) la información que obtenga sobre los problemas de la empresa;
- el principio de “despersonalización” de los problemas que aplicará el consultor, que consiste en que todo criterio que reciba sobre comportamientos y críticas personales se valorarán en un contexto sin revelar su procedencia;
- necesidad de crear un clima de confianza mutua entre el consultor y la dirección y

miembros de la organización, que identifique al consultor como un aliado de la organización y no como un “experto, un auditor, o una especie de “inspector” de la dirección.

- las posibilidades que debe darle la empresa al consultor de acceder a documentos y entrevistas que resulten necesarios para el desarrollo de la consultoría.
- expectativas de ambas partes sobre cómo deben ser las relaciones e intercambios entre ambos.

No siempre resulta posible agotar en la primera entrevista todos los aspectos que pudieran interesar a ambas partes. No obstante, entre las salidas principales de esta primera actividad deben encontrarse las siguientes:

- Alcance y precisión de los objetivos estratégicos del trabajo.
- Disposición del cliente a desarrollar el trabajo de consultoría y aprobar lo que resulte necesario.
- La disposición y posibilidades del consultor de trabajar con el cliente en el tipo de trabajo que se requiera.
- Compromisos psicológicos y formales entre ambas partes.
- Bases para la preparación del Programa de trabajo y del contrato de servicios.
- Precisar las próximas acciones que realizarán.

El trabajo en la CIC, como en cualquier consultoría de procesos, se desarrolla en una interacción consultor-cliente fluida con una retroalimentación constante de los resultados obtenidos en cada actividad o etapa, que pueden complementarse, ampliarse o modificarse totalmente. Por tanto, parte de las cuestiones acordadas en la primera entrevista pueden ajustarse en momentos posteriores.

3.3- Planos de análisis.

En el estudio de cualquier sistema complejo, en el que intervienen diferentes componentes, procesos y factores como es el caso de una empresa, es necesario contar con un método que posibilite ordenar el proceso de recopilación y análisis de la información, para ser selectivo en la determinación de lo que resulta más relevante en cada etapa del proceso de investigación.

El propósito de contar con un método para esto es evitar perderse en los primeros momentos en un universo de informaciones de diferente naturaleza, prioridad e impacto.

El método lógico y el enfoque sistémico proporciona una orientación en el análisis de un fenómeno, sugiriendo moverse de lo general a lo particular, es decir empezar con una visión general del “todo”, para identificar los principales componentes de un sistema y sus conexiones más importantes y, a partir de esto, ir bajando el plano de análisis, para centrar la atención en componentes más relevantes y específicos, manteniendo presente su conexión con las partes restantes del sistema.

La herramienta que utilizamos en la CIC en la aplicación de este enfoque son los llamados “planos de análisis” que, para facilitar su comprensión, recibieron los siguientes nombres convencionales:

- Plano del “Satélite”*. Proporciona una visión general de toda la organización y de sus partes y procesos principales.
- Plano del “Aeroplano”*. Cuando resulta necesario un mayor acercamiento en la comprensión y análisis general del sistema.
- Plano del “Helicóptero”*. Cuando es necesario detenerse en algún punto específico del análisis, manteniendo una visión de sus elementos y conexiones más cercanos.
- La “Observación personal”*. Cuando resulta conveniente “bajarse del helicóptero” para relacionarse más directamente con un problema.
- Plano de análisis del “Microscopio”*. Cuando hemos llegado a la conclusión de que es necesario estudiar en detalle un problema que hemos seleccionado por su relevancia o impacto en otros componentes del sistema, o de un proceso determinado. A esta conclusión puede llegarse con la aplicación de la técnica del 20x80 de Pareto, es decir, el 20% de los problemas que inciden en el 80% de los resultados.

3.4- Nuevo enfoque sobre los problemas.

En un proceso de consultoría es importante identificar la actitud de los dirigentes principales de la empresa sobre los problemas y, a partir de esto, tratar de que se apropien de una forma diferente de ver las cosas, para propiciar su apertura mental ante el cambio.

En la tabla siguiente se presenta, en la columna de la izquierda el “Enfoque tradicional” que salió como resultado de procesos de generación de ideas con varios grupos de dirigentes de diferentes empresas en las que se realizaron las primeras consultorías con el modelo de la CIC, en Cuba, y que se corresponde con experiencias en otros países, referidas en la literatura y en la práctica de diferentes consultores extranjeros. En la columna de la derecha se presenta “El nuevo enfoque”, que se presenta por el consultor como alternativa para ver las cosas de manera diferente.

Enfoque tradicional sobre los problemas

Nuevo enfoque sobre los problemas

Los que tienen problemas son malos dirigentes.

Tener problemas no es malo.

Mantener ocultos los problemas.

Los buenos dirigentes tienen una larga lista de problemas identificados.

No admitir que tienen problemas.

El papel del dirigente no es solucionar ellos mismos los problemas sino viabilizar que su equipo los resuelva.

Culpar a otros de los problemas.

Asumir su responsabilidad sin culpar a otros.

Crear conocer los problemas, pero sólo identifican los problemas “externos”, es decir los que se producen por factores externos a la organización.

Buscar los problemas “dentro” de la empresa, o las cosas que puede hacer la empresa para influir sobre los factores externos que le generan problemas.

No tener confianza de que gente de “afuera” de la organización pueda ayudarlos a resolver sus problemas.

Los buenos dirigentes no tienen temor de acudir a agentes externos que puedan ayudarlos a resolver sus problemas.

Perspectivas sobre los problemas a muy corto plazo

Enfocar simultáneamente los problemas “actuales” del corto plazo y los que pueden generarse en el futuro

En años más recientes, nos llegó una tecnología interesante para abordar este asunto, que parte de que toda situación puede analizarse como “problema” o como “posibilidad”. Su autora expresa *“Se dice que Dios creó el mundo en siete días. Cada día hizo algo nuevo. Pero, el octavo día creó los problemas”* (Ann Overton 2000).

En la tabla siguiente se presenta lo que implica cada una de estas alternativas cuando se analiza una situación.

CONTINUARÁ EN EL NÚMERO 11 (NOVIEMBRE DE 2003)...

Como problema

Como posibilidad

Vemos lo que está mal

Nos centramos en lo que falta

Relacionados con el pasado

Relacionados con el futuro

Enfoque más restrictivo y estrecho

Más amplio

Se convierten en amenazas y peligros

Presentan oportunidades

Los problemas empujan

Las posibilidades halan

Se aplican viejos paradigmas

Requieren nuevos paradigmas
Se trata de mejorar lo "viejo" (mas de lo mismo)
Vemos qué cosas nuevas debemos hacer
Nos agobian
Nos estimulan