

LA INTRODUCCIÓN DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS EN CUBA.

ENFOQUES Y HERRAMIENTAS PRINCIPALES.(2)

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

Nota del Editor

La presente es la segunda parte de un artículo que resume más de 15 años de fructífera colaboración con un grupo de consultores norteamericanos.

El Dr. Alexis Copdina resume los aportes mutuos en el campo de la consultoría.

Folleto Gerenciales les recuerda que la primera parte de este artículo se encuentra en el número 10 de 2003.

*Le invitamos a leer y ofrecer sus criterios al autor o a Folletos Gerenciales.
Gracias.*

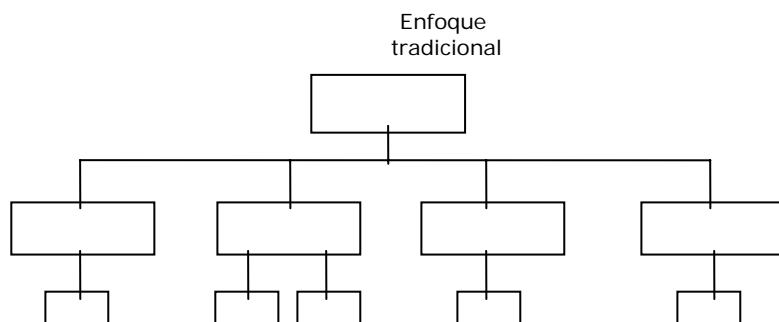
3.5-Análisis del flujo del proceso esencial.

Cuando un consultor, o cualquier otra persona, llega a una organización y quiere conocer cómo trabaja la misma, lo que le presentan y le explican es la estructura, es decir, el organigrama. Con esta información se puede llegar a la conclusión de que todas las organizaciones son iguales, tienen un director, subdirectores que atienden las funciones de producción, técnicas, comercialización, recursos humanos. Los talleres o fábricas pueden estar adscritos al director o a alguno de los subdirectores, de producción.

Conocer la estructura de una organización es importante, porque representa los niveles de subordinación, de relaciones y esferas de

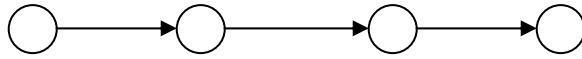
actividad. Pero, en las estructuras y sus componentes (direcciones, departamentos, secciones, etc.) no es donde se crean los productos y ni los valores que aprecia un cliente. Estas cosas solo se hacen en los procesos, es decir en el conjunto de actividades secuenciales que producen un resultado.

Por estas razones, una de las herramientas principales que se utilizan en el modelo de una CIC es el análisis del flujo del proceso esencial de la organización, es decir, el que resulta determinante en su actividad. Los flujos restantes son complementarios, derivados, o de apoyo de ese proceso. Una representación de estos enfoques puede verse en el esquema siguiente:



La

Nuevo enfoque



La organización como

Al analizar la organización como un proceso es posible identificar las fases o sub-procesos que resultan determinantes para otorgar al producto final los niveles de calidad y requisitos capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. Para facilitar estos análisis, se seleccionan grupos de consultores internos que tengan posibilidades de identificar problemas e insatisfacciones a partir de los cuales puedan generarse alternativas de mejoramiento.

En años posteriores, la utilización de esta herramienta de la ingeniería industrial en procesos de consultoría gerencial en Cuba, se ha complementado con tres enfoques gerenciales surgidos en los años noventa:

- la reingeniería, iniciada con los trabajos de Hammer y Champy, con desarrollos posteriores de Johanssson, Manganelli y Harrington, entre otros;
- el benchmarking, que originalmente surgió como una herramienta de apoyo para el desarrollo de programas de calidad total, iniciada con los trabajos de Camp y Bosewell; y
- el enfoque del análisis de la Cadena de Valor, concebido por Michael Porter.

Aunque sin el nivel de elaboración y metódica que incorporaron estos últimos enfoques, el análisis del flujo del proceso esencial con el que comenzamos a trabajar en Cuba a mediados de los años, tenía muchos componentes desarrollados en estos enfoques.

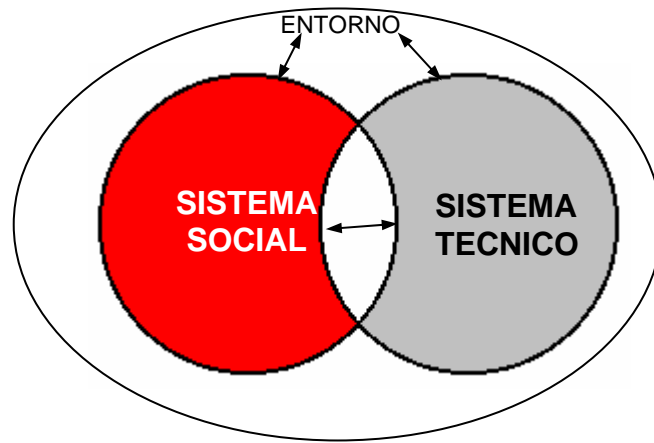
3.6-El enfoque socio-técnico.

Para que el análisis del flujo del proceso esencial resulte más efectivo y pueda aportar elementos que generen posibles alternativas para su perfeccionamiento se tomó como base (marco teórico) el llamado “enfoque socio-técnico” surgido de los estudios realizados por Emery y Trist en el Instituto de Tavistock de Londres en los años cincuenta-sesenta.

En el enfoque socio-técnico la organización se concibe con un sistema, esto es, un conjunto

de elementos interrelacionados- personas, equipos, técnicas- que transforman insumos – materias primas, materiales, conocimientos- en determinados resultados- productos o servicios. Todo el proceso se concibe como una serie de transformaciones desde la entrada de insumos, hasta la salida convertida en resultados. La tarea consiste en ir de la entrada a la salida con el menor número posible de errores y gastos, considerando la influencia del entorno y las interrelaciones hombre-máquina y entre los propios grupos de trabajo.

Una representación de este enfoque puede verse en el siguiente esquema:



Entre los aspectos que se destacan en este esquema están los siguientes:

- las organizaciones se conciben como sistemas *abiertos*, que están expuestos a la influencia del entorno, que tiene impactos tanto en los aspectos técnicos como sociales;
- para la obtención de cualquier resultado, es imprescindible tener en cuenta la interrelación existente entre los aspectos técnicos (equipamiento, tecnología, procesos) y los aspectos del sistema social (capacidades, habilidades y motivación del personal, cultura organizacional, relaciones jefe-subordinado, etc.).

Entre los principios que plantea el enfoque socio-técnico para el diseño de procesos organizacionales se encuentran los siguientes:

- 1-*El proceso como un flujo*. Analizar los procesos de trabajo como un flujo de actividades cada una de las cuales tiene una entrada y una salida.
- 2-*Carácter abierto*. Analizar las posibles influencias del entorno, en cada actividad o proceso.
- 3-*Todos son clientes*. En cualquier proceso, todos los participantes son "clientes" y abastecedores al mismo tiempo. El trabajador que entrega un producto semi-elaborado a otro debe considerarlo como "cliente", por tanto es el que debe definir las especificaciones con las que debe recibirlo.
- 4-*Interfases mínimas*. En cada interfase de un proceso se pierde energía y se aumenta el riesgo de errores. Un ejemplo son las carreras de relevos, que obligan a cada participante a reducir la velocidad de la carrera y se corre el riesgo de la caída del batón. Por tanto, los procesos deben diseñarse con la menor cantidad de interfases posibles.
- 5-*Sistema de compuertas*. Diseñar los procesos de manera que un error pueda identificarse rápidamente y no se transfiera a la etapa posterior.

6-*El autodiseño*. Una premisa del enfoque socio-técnico es que los nuevos diseños no pueden ser impuestos por agentes "externos". En una situación ideal, los diseños alternativos deben desarrollarse por los miembros de la organización que operarán el proceso en cuestión, o al menos que tengan una participación activa en esto.

7-*Especificaciones críticas mínimas*. Consiste en determinar sólo los marcos restrictivos mínimos, indispensables para la regulación del proceso, dando margen a quienes operen el sistema de que puedan introducir con rapidez y creatividad los cambios que resulte necesario. En el trabajo directivo, se trata de que el jefe determine lo "que se quiere", en términos de resultados a obtener, y el ejecutor tenga la posibilidad de determinar el "cómo".

8-*Retroalimentación*. Para verificar el grado de consecución parcial de los objetivos, es necesario que los procesos se diseñen de manera que pueda existir una retroalimentación sistemática que debe ser: cercana a los hechos (inmediatez), frecuente y con reforzamiento positivo (no solo señalando las críticas sino reconociendo también reconociendo los

avances).

10-Responsabilidad de inicio a fin. El proceso de trabajo es un todo único, si falla algún eslabón, falla la cadena. Por tanto, la responsabilidad de “todos con todo” es

fundamental. Expresiones como “este no es mi problema”, “yo no tengo que ver con eso”, no garantizan alcanzar los resultados esperados.

La aplicación de estos principios implica, entre otras cosas, adoptar medidas y políticas en esferas como las siguientes:

- perfiles laborales amplios, que posibiliten compartir tareas y soluciones integrales;
- mayor delegación y autoridad en los niveles de base;
- un estilo de dirección y liderazgo mas participativo y dinámico;
- eliminación de niveles y actividades burocráticas, simplificando procesos de información y de control;
- integrar en los perfiles laborales funciones como mantenimiento y control de calidad, que, generalmente, se manejan como actividades “externas”;
- centrar la evaluación y los reconocimientos y compensaciones en los resultados finales.

3.7-El Método de Interacción en la CIC.

De sus experiencias como consultor gerencial, Michael Doyle, con la colaboración de David Straus, diseñaron un proceso que denominaron “Método de Interacción” (MI) para la conducción de reuniones y dinámicas grupales que recogieron en un libro que resultó un bestseller. (Doyle, Strauss, 1985).

El MI surge de las observaciones que hicieron sus autores de lo que sucede en las reuniones, cuando el propio jefe del grupo es el que dirige la actividad. En estas circunstancias, Doyle y Strauss identificaron los siguientes problemas:

- Tendencias a manipular los criterios que se planteen acercándolos a la opinión del jefe.
- Cuando el jefe anticipa sus criterios muchos miembros del grupo se inhiben de expresar lo que realmente piensan.
- Al ocuparse simultáneamente del contenido de lo que se plantea y de la conducción del proceso, la reunión no se desarrolla con el orden y la fluidez más efectiva.
- El jefe se agota más, lo que limita su capacidad de razonamiento y las

posibilidades de conducir el proceso con fluidez.

- Resulta muy difícil estar profundamente envuelto en el tema que se discute y, al mismo tiempo, poder conducirlo sin prejuicios.

Considerando esto, el Método de Interacción parte de separar, en una reunión o en un trabajo en grupo, el contenido de la discusión, de la conducción del proceso. Para esto, se definen los siguientes roles: el facilitador, el registrador, el miembro del grupo y el jefe. Además, se utiliza una herramienta de trabajo denominada la “Memoria del Grupo”.

Las características principales de estos elementos pueden resumirse en lo siguiente:

El facilitador:

- Es un colaborador neutral del grupo, no aporta ideas ni evalúa las que se planteen.
- Ayuda al grupo a enfocar sus energías en un propósito sugiriéndole métodos y procedimientos.
- Protege a todos los miembros del grupo de los ataques personales y posibilita que todos tengan igual oportunidad de participar.

- Se ocupa de que se garantice toda su logística necesaria antes y después de la reunión.

El registrador:

- Es también un colaborador neutral del grupo, que no aporta ideas ni evalúa las que se planteen.
- Registra en la “Memoria del Grupo” (ver más adelante) las ideas que se planteen.**
- Su objetivo no es registrar todo lo que se dice, sino capturar las ideas fundamentales con el mayor ahorro posible de palabras, con el consenso del grupo.

Miembros del grupo:

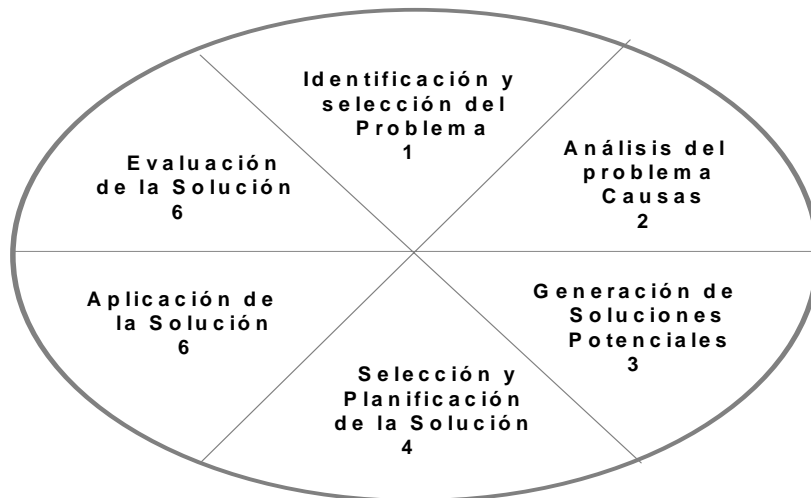
- Aportan ideas y fertilizan y valoran las de los demás.
- Respetan los criterios de los demás y mantienen la disciplina adecuada.
- Verifican que el registrador recoge las ideas en el sentido que se expresaron

El jefe de grupo, bajo las reglas básicas del

3.8-Proceso de análisis y solución de problemas.

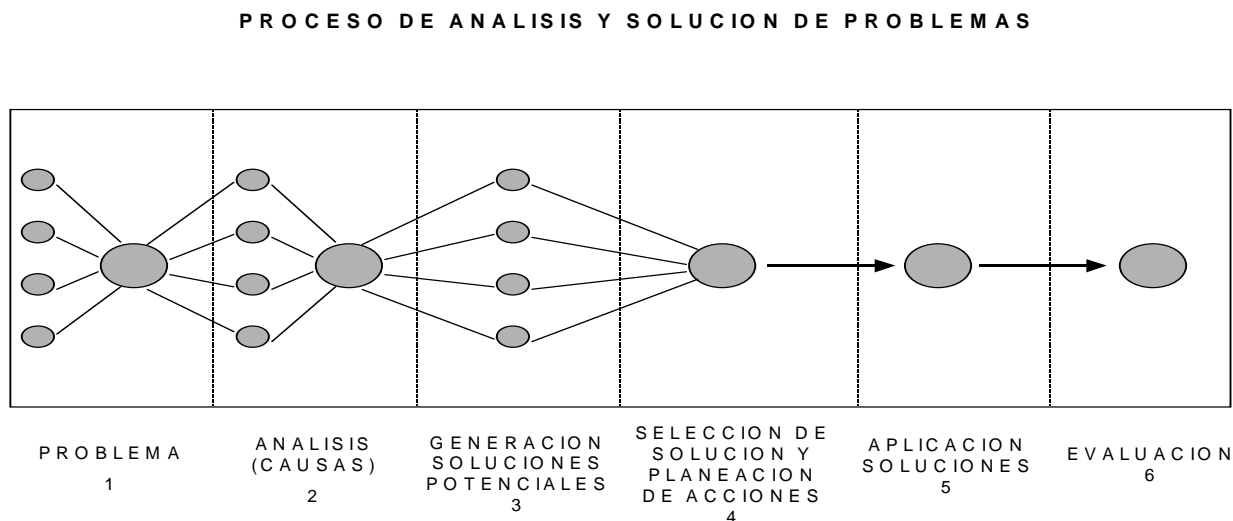
Uno de los procesos más frecuentes en cualquier tipo de consultoría es el análisis y solución de problemas. La tecnología que hemos venido utilizando en el modelo de la CIC y que, en nuestra opinión, es la mas efectiva y didáctica, en comparación con las propuestas que aparecen en textos de Administración o de otras disciplinas fue la que tomamos del Manual de los Círculos de Calidad de una empresa transnacional en el que este proceso transita por 6 etapas que se representan de la siguiente forma:

PROCESO DE ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS



En cada una de las cuatro primeras etapas se producen dos momentos: uno de “expansión”, en la

que se generan ideas y; después, otra de “contracción”, en la que se reducen y seleccionan las que resulten de mayor utilidad, con el consenso en el grupo. Por estas razones, el proceso se denomina de “análisis en acordeón” representado de la siguiente forma:



Durante el análisis y solución de problemas se utilizan cuatro grupos de técnicas que se aplican en los siguientes procesos:

a-Para generar ideas y recopilar información: (en las fases de “expansión”)

- Tormenta de ideas (brainstorming)
- Escritura de ideas
- Diagrama ¿Por qué? ¿Para qué?
- Diagrama ¿Cómo? ¿Cómo?
- Planillas de verificación
- Entrevistas y encuestas

b-Para seleccionar ideas y lograr consenso: (en las fases de “contracción”)

- Reducción de listado
- Hojas de Balance (Positivo – Negativo)
- Votación ponderada
- Modelos de valoración de criterios
- Comparaciones apareadas

c-Para analizar y reflejar datos:

- Diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa)
- Análisis del campo de fuerzas
- Histograma
- Análisis de Pareto (20 x 80)
- Gráfico de Sectores
- Gráficas de Tiempo
- Análisis Costo-Beneficio

d-Para planear acciones:

- Diagrama de flujo
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de la Ruta Crítica (PERT-CPM).

Además de las comentadas en los puntos anteriores, se han venido aplicando otras herramientas

como las siguientes:

-*Mapa de Colores*. Para facilitar la clasificación de los problemas en determinadas fases de un proceso o funciones administrativas. El color rojo: para señalar lo que está Mal; el amarillo, lo que está Regular; y el verde, para lo que se considera que está Bien.

-*El enfoque de la Investigación-Acción*. Consiste en actuar de inmediato cuando se ha identificado un problema y está clara y es factible una solución. Con esto, se busca ir ganando credibilidad en el proceso de consultoría ofreciendo resultados desde los primeros momentos en que esto sea posible, sin tener que esperar a la conclusión de la consultoría.

-*Diferentes alternativas para abordar un problema*. Dos posibilidades: una, enfrentar su solución; otra, “olvidarse” del problema, diseñar el flujo ideal y trabajar para alcanzarlo. (esto es lo que plantearon en años posteriores Hammer y Champy para iniciar un proceso de reingeniería, “empezar por una hoja en blanco”).

-*La técnica de los “Campeones”*. Para generar entusiasmo y proporcionar reconocimiento en los grupos de trabajo que generen mejores soluciones.

-*Estudiar las “mejores experiencias”*. Visitar otras organizaciones, del mismo tipo de actividad o que tengan resultados exitosos en determinadas actividades o procesos, que podamos “copiar” o mejorar. (lo que posteriormente se sistematizó en el benchmarking).

IV-Otros aspectos de la CIC.

4.1-La capacitación de directivos en la CIC.

Consecuente con el objetivo de “*dotar a la organización de su propia capacidad de cambio*”, la capacitación de directivos ocupa un lugar importante en el modelo de la CIC.

En la experiencia de más de una década trabajando con este modelo de consultoría, con la incorporación de nuevas herramientas que han surgido en enfoques gerenciales de la década de los noventa, la capacitación de directivos y otros miembros de la organización se produce en cuatro momentos:

1-Al iniciarse la consultoría, para preparar al grupo de consultores internos en enfoques y técnicas para dinámicas grupales, diagnóstico de problemas, manejo de conflictos, análisis de flujos, entre otros temas.

2-Durante el desarrollo de la consultoría, en el manejo de enfoques, tendencias y técnicas directamente vinculados con problemas que deben ser objeto de cambio. En ocasiones, estos talleres o entrenamientos se imparten por especialistas que no están participando como consultores de proceso, sino que acuden como expertos.

3-Al concluir la consultoría, para preparar a los miembros de la organización en la

aplicación de nuevos enfoques y procesos de trabajo.

4-Tiempo después de concluida la consultoría, para desarrollar programas de actualización o entrenamientos en temas puntuales que necesitan miembros de la empresa como pueden ser: procesos de negociación, técnicas de venta, formación de equipos directivos, aspectos financieros, entre otros.

Algunas particularidades que tiene la capacitación de directivos que se realiza en los procesos de consultoría pueden resumirse en lo siguiente:

-responde a necesidades puntuales, específicas, que los propios miembros de la organización han identificado como una necesidad;

-se realiza en el grupo que debe trabajar en la solución de los problemas que demandan esos contenidos y habilidades, es decir, la capacitación no tienen un carácter “cultural”, sino utilitario;

-el programa se diseña respondiendo específicamente a los problemas y a las necesidades de los participantes;

-se utilizan técnicas de la metodología AMA (Aprendizaje Mediante la Acción) o Aprender Haciendo, en el que los casos y ejercicios se realizan sobre problemas específicos de la organización.

Todo lo anterior le otorga a la capacitación un nivel de efectividad muy superior a cualquier otro programa de capacitación que se desarrolle fuera de organización o inclusive en el puesto de trabajo.

4.2-Principios éticos y criterios de trabajo en la CIC.

De las experiencias acumuladas, tanto en Cuba como las conocidas de otros contextos, se proponen los siguientes principios éticos y criterios de trabajo en la CIC.

- El consultor no es un auditor, ni alguien que vino a hacer un "control" a la entidad, es un colaborador. Su papel es el de ayudar a la dirección y a la organización, en general, a identificar sus problemas y a desarrollar sus propias capacidades para resolverlos.
- La información que obtenga un consultor en un trabajo de consultoría no podrá ser utilizada por éste, ni divulgada, ni comentada, sin la previa autorización del dirigente máximo de la organización.
- La información que obtenga el consultor en entrevistas personales, o en conversaciones, que sostenga con personal de la entidad no será transmitida a la dirección de la entidad, si

el consultor no lo considera necesario o conveniente. Todo miembro de la organización en consultoría tiene que sentirse en absoluta confianza con el consultor, para decirle todo lo que piensa sobre algo, o sobre alguien, sin el temor de que esto vaya a ser conocido por alguna otra persona de la organización y que vaya a perjudicarlo.

- La confidencialidad y la discreción absoluta, hacia adentro y hacia afuera de la organización, es un principio de alto valor ético en un proceso de consultoría.
- Con independencia de quién haya solicitado los servicios de consultoría,- el jefe máximo de la organización, o un nivel superior a éste-, la información que se obtenga de la consultoría y la presentación de los resultados de ésta, no las expondrá el consultor, sino el jefe máximo de la organización. La consultoría no es del "consultor" sino de la entidad que es objeto de la Consultoría.
- Consecuentemente con esto, cualquier información sobre la consultoría que sea solicitada por un "nivel superior" de la organización en consultoría será previamente discutida con el jefe de la entidad y deberá ser éste el que la ofrezca.

V-Consideraciones generales.

-En opinión del autor de este trabajo, los principales resultados obtenidos con la aplicación del modelo de la CIC en Cuba, desde mediados de los años ochenta, pueden resumirse en lo siguiente:

- el desarrollo de capacidades y habilidades profesionales de profesores y especialistas cubanos;
- contribución a la solución de problemas y al diseño de estrategias y cambios en diferentes tipos de organizaciones;
- mayor celeridad para la adaptación de organizaciones cubanas a las nuevas condiciones en que han tenido que empezar a operar, a partir de la desintegración de la URSS y el campo socialista a inicios de los noventa, cuyo impacto negativo se amplificó con el recrudecimiento del bloqueo económico que durante más de cuatro décadas ha impuesto el gobierno de los EEUU a Cuba;
- difusión de una cultura en el medio empresarial cubano sobre las posibilidades de la consultoría gerencial;
- estimular el estudio de tendencias, enfoques y técnicas avanzadas de dirección así como de tecnologías para la realización de procesos de consultoría;
- difusión, capacitación y entrenamiento en técnicas avanzadas de dirección de equipos directivos de las organizaciones en las que se han prestado servicios de consultoría.

-Muchos de los enfoques y herramientas que empezaron a aplicarse en Cuba como parte del “paquete tecnológico” de la CIC, en años posteriores fueron objeto de desarrollo y validación en nuevos enfoques que surgieron en esos años, como la reingeniería, el benchmarking, las organizaciones que aprenden, para citar algunos.

-El modelo de la CIC no es el único, ni necesariamente el mejor de los diferentes tipos de consultoría gerencial. En nuestro criterio, la selección del modelo de consultoría más efectivo es el que sea capaz de conjugar tres factores:

- el tipo de problema que se desea resolver y los resultados (estado deseado) que espera la organización objeto de consultoría;
- el nivel de preparación, disposición y posibilidades de participación del equipo directivo y de los miembros de la organización, en el proceso de consultoría;
- la experiencia y posibilidades profesionales del consultor.

-Las herramientas y técnicas que se introdujeron en Cuba, como parte de herramental de la CIC y las que los profesionales cubanos le incorporaron o desarrollaron posteriormente, no son privativas de este tipo de consultoría, pueden utilizarse en cualquier otro modelo, según las circunstancias lo recomienden.

-De las herramientas que nos llegaron con la tecnología de la CIC, que se han venido utilizando en la última década en las consultorías en Cuba las que, en nuestra opinión, han tenido más utilidad y difusión son:

- la representación del modelo de cambio: estado actual-estrategia-estado deseado, entorno, planes de acción;
- los planos de análisis;
- el análisis del proceso del flujo esencial;
- el método de interacción; y
- el enfoque socio-técnico.

-La continuidad y sistematización de los intercambios que se iniciaron a mediados de los años ochenta con un grupo de especialistas extranjeros; el desarrollo de intercambios con otros grupos de diferente procedencia; la realización de entrenamientos en el extranjero, por profesores cubanos; las experiencias acumuladas con la práctica sistemática de trabajos de consultoría durante más de una década, que se ha incorporado a las actividades de las universidades cubanas; el desarrollo de programas de postgrado, maestrías y doctorados, en la esfera de la dirección, -algunos de los cuales empezaron a impartirse por profesores cubanos en otros países latinoamericanos desde fines de los años noventa-, unido a una actualización sistemática en lo que se refiere a bibliografía especializada, ha posibilitado ampliar el espectro de enfoques y herramientas que se aplican en las consultorías gerenciales en la práctica cubana.

-En las experiencias de más de una década acumuladas por profesores universitarios cubanos en la realización de consultorías gerenciales podemos concluir que, el desarrollo de esta actividad en el país en los próximos años, demanda los siguientes retos:

- *-actualización permanente sobre nuevas tendencias, enfoques gerenciales y experiencias que puedan ser objeto de análisis y generalización en procesos de consultoría y en los programas de capacitación de directivos que se desarrollan en este marco;*
- *-sistematizar las experiencias, propias y de otros consultores, que posibiliten desarrollar un amplio “menú” de herramientas y técnicas que puedan aplicarse en procesos de consultoría, con un criterio de flexibilidad y creatividad, adaptándolas a las realidades de cada organización;*

- *-desarrollar habilidades para identificar las necesidades de la organización-cliente, así como los enfoques y herramientas que puedan resultar más efectivos para cada situación;*
- *-desarrollar capacidades y habilidades para actuar como facilitador, capacitador y difusor de tecnología gerencial, al mismo tiempo;*
- **-mantener una actitud ética hacia adentro y hacia fuera de la organización en todo momento.**

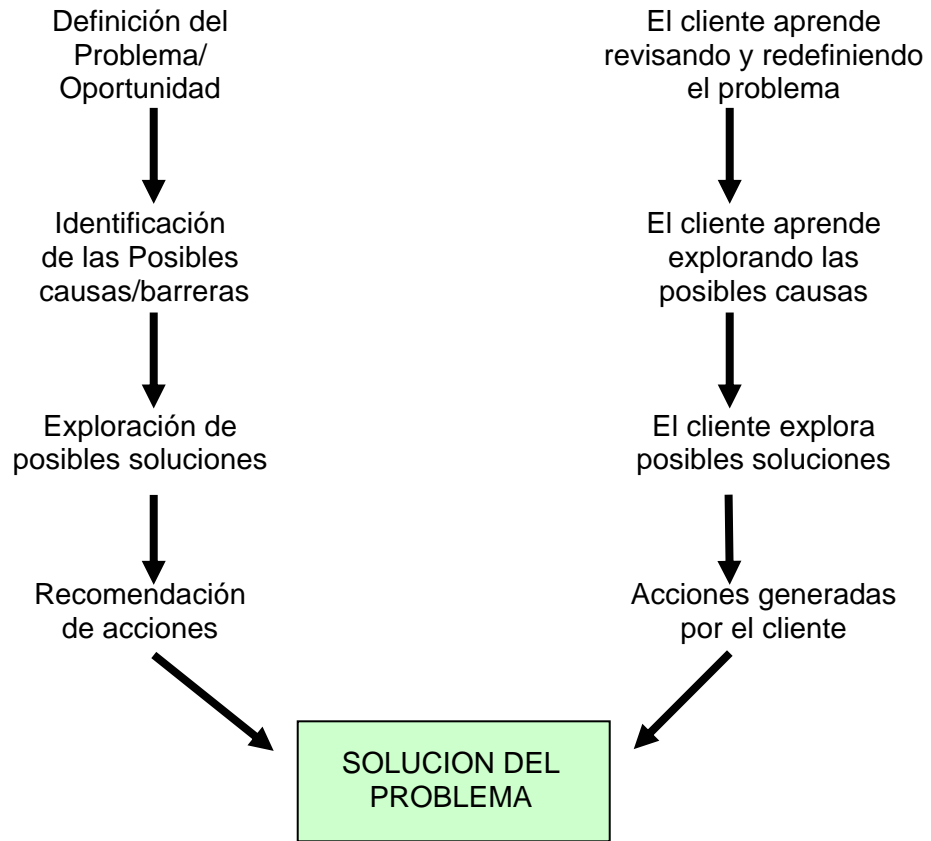
Anexo 1

DIFERENTES RUTAS DEL CONSULTOR ESPECIALISTA Y DEL CONSULTOR DE PROCESOS

RUTA DEL CONSULTOR
ESPECIALISTA

RUTA DEL CONSULTOR
DE PROCESOS

PROBLEMA U
OPORTUNIDAD
DEL CLIENTE



Anexo 2

ESQUEMA GENERAL DE LA INTERVENCION EN CONSULTORIA –ETAPAS Y PROCESOS

F A S E S P R O C E S O S

RACIONAL (CONTENIDO)

INSTRUMENTAL (TECNICAS)

POLITICO (PODER)

1- ENTRADA

- ⇒ CLARIFICAR EL CONTENIDO
- ⇒ SITUAR EL CONTEXTO
- ⇒ PRECISAR COMPROMISOS MUTUOS

- ♦ ENTREVISTAS PRELIMINARES
- ♦ ELABORACION PROPOSICION PRELIMINAR
- ♦ VERSIONES SUCESIVAS DEL PROYECTO

- ¿QUIEN PIDE LA INTERVENCION?
- ¿CUALES SON SUS INTENCIONES REALES?
- ¿A QUIEN SE DIRIGEN?

2-PREPARACION DEL “EQUIPO INTERNO” (MIXTO)

- ⇒ SELECCIONAR MIEMBROS
- ⇒ PREPARACION DE “EQUIPOS”

- ♦ MINI-CONFERENCIAS
- ♦ TALLERES
- ♦ EJERCICIOS

- INVOLUCRAR MAS A LA GENTE DE LA ORGANIZACION
- MAYOR CREDIBILIDAD
- GENERAR MAS EMPATIA Y CONFIANZA

3- DIAGNOSTICO

- ⇒ ANALIZAR SISTEMA-CLIENTE
- ⇒ IDENTIFICAR PROBLEMAS
- ⇒ ENCONTRAR “MODELO” EXPLICATIVO (CAUSAS)

- ♦ ANALISIS DOCUMENTAL

- ♦ ENTREVISTAS
- ♦ DINAMICA DE GRUPOS
- ♦ ANALISIS DE FLUJO
- ♦ RETROALIMENTACION

- PRESTIGIO DEL CONSULTOR
- COMUNICACION/CONFIANZA
- EMPATIA HACIA OTROS
- APERTURA/RESISTENCIAS

4-RECOMENDACIONES

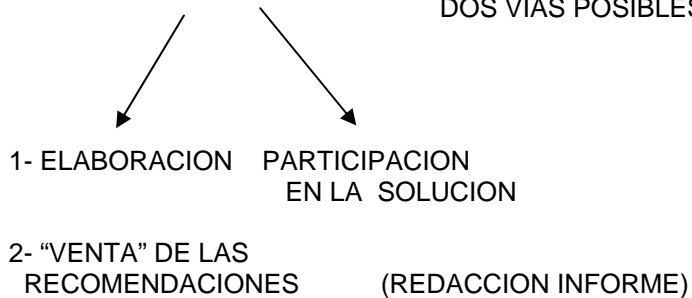
a- Elaboración

b- Implantación

5- EVALUACION

- ⇒ ELECCION DEL MODELO EXPLICATIVO
- ⇒ PRUEBAS “PILOTO” DE CIERTAS SOLUCIONES
- ⇒ REDACCION DE “PROPUESTAS FINALES”
- ⇒ PRESENTACION INTERACTIVA DE LAS SOLUCIONES
- ⇒ “AJUSTE” DE SITUACIONES ESPECIFICAS
- ⇒ PARTICIPAR (O NO) EN LA IMPLANTACION

DOS VIAS POSIBLES:



Poder del consultor en la toma de decisiones:

- Abogado de la racionalidad
- Integrador de Grupos
- Animador de Personas

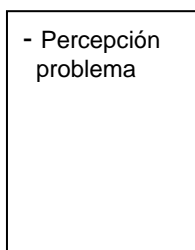
Reacciones en la empresa:

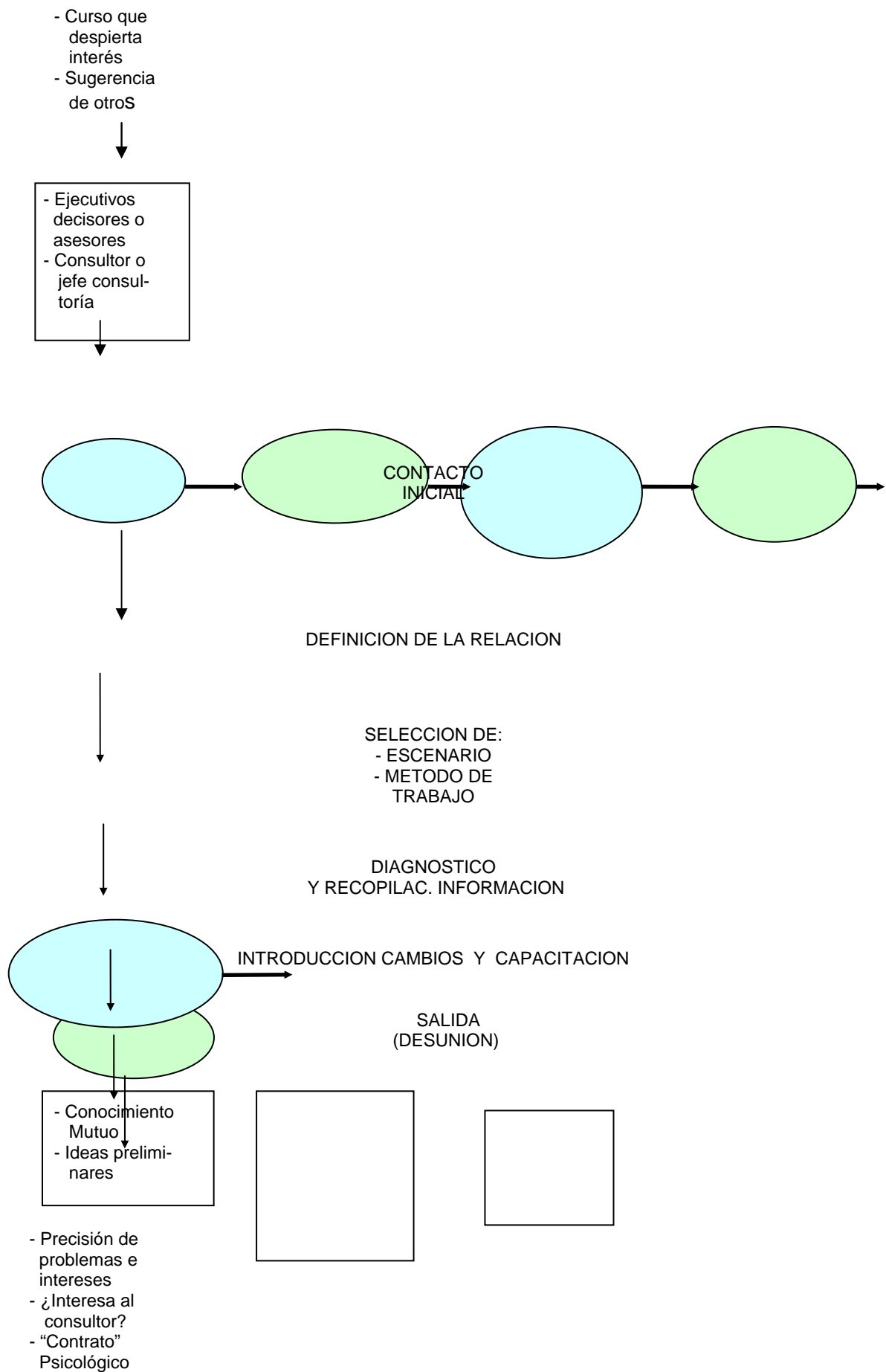
Juegos de poder, apoyos y frenos

“Nucleo duro” del proyecto vs. espacios negociables

Anexo 3

UN PROCESO DE CONSULTORIA





- Programa inicial
- Horario y forma de trabajo

- Entrevistas
- Análisis de documentos
- Trabajos en grupos
- Preparación consultores internos
- Retroalimentación

- Planes de acción
- Grupos de trabajo
- Seminarios
- Entrenamientos

- Precisiones finales
- Recomendaciones para seguimiento

Bibliografía:

- Boxwell, R.J. (1994). *Benchmarking. Para competir con ventaja*. McGraw Hill, México.
- Camp, R.C. (1997). *Benchmarking. La búsqueda de las Mejores Prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Editorial, México.
- Castro, F.; *Discurso el 26 de julio de 1984*. Periódico Granma.
- Dirección con Calidad. Proceso de Solución de Problemas*. CETED, Serie Traducciones No. 002, La Habana, 1989.
- Doyle, M.; Strauss, D.; (1985). *How to make Meeting Work. The New Interaction Method*. Editorial Jove, Sexta Edición, N.Y.
- David, F.; (1988). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial REGIS, Colombia.
- Doyle, M. (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. Traducido y editado por el CETED como material interno para consultores.
- Finnigan, J.P. (1997). *Guía de benchmarking empresarial*. Prentice Hall S.A. México.
- González, L. (2001). *La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor*. En "Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional". Colectivo de autores del Centro de Estudios de Economía Cubana. Universidad de La Habana, Editorial Felix Varela, La Habana, pp. 77-83.
- Hammer, M.; Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Editorial Norma, Bogotá.

- Johansson, H.J.; McHugh, P. (1994). *Reingeniería de los procesos de negocios*. Editorial LIMUSA, México.
- Manganelli, R.L.; Klein, M.M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Editorial Norma, Bogotá.
- Morris, D.; Brandon, J.: (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito a los negocios*. McGraw Hill, Buenos Aires.
- Notas de entrevistas e intercambios sostenidos con Michael Doyle en La Habana, durante los años del 1986 a 1990.
- Obregón, C.; (1989). *El Método de Interacción. Resumen*. Serie: Teoría y Práctica de la Dirección, No. 002. Ediciones del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
- Overton, Ann. Notas de seminarios, La Habana, 1999, 2000.
- Perez Narbona, J.; (1989). *El Proceso de la Consultoría Integral Colaborativa de nuevo tipo*. CETED, Serie: Consultoría No. 003, La Habana, marzo de 1989.
- " " " ; (1989). *La Consultoría en la capacitación de los cuadros de dirección*. Ediciones del CETED, Serie: Consultoría, No. 006.
- " " " : (1990); *El Proceso de la Consultoría Integral Colaborativa de nuevo tipo. La Entrada*. Ediciones del CETED, Serie Consultoría, No. 0011.
- " " ; Vazquez, J.P. (1989); *Una etapa de la Consultoría Integral Colaborativa "Los Campeones"*. Ediciones del CETED, Serie: Consultoría No. 005.
- " " ; Galis-Menéndez, A. (1992). *El enfoque sociotécnico/sistema de alto rendimiento-alto compromiso*. Ediciones del CETED, Ciudad de La Habana.
- Rassam, C.; Dates D. (1992). *El Mundo de la Consultoría Gerencial*. Ediciones Macci, Buenos Aires.
- Sarabia, E. (1992). *Notas de intervención en Seminario Internacional en Bolivia sobre Políticas Públicas*.
- Schein, E.; (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Volumen 1., Segunda Edición, Addison-Wesley, Argentina.
- Schein, E.; (1990). *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Volumen 2, Addison-Wesley, Argentina.