

LA CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA: EXPERIENCIAS DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.



Dra. Alma D. Hernández Ruiz

Profesora Auxiliar y Coordinadora del Trabajo Científico del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

E:mail: almah@fcf.uh.cu

“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, 1992

Schein (1990) define la consultoría en la esfera gerencial como el “servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita 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... y cuyo objetivo rara vez es mantener el status quo. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría...”

En la actualidad la consultoría ejerce una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales y ha tenido un crecimiento vertiginoso en muchas partes del mundo³⁰. El boom de los servicios de consultoría puede explicarse por la celeridad de los cambios en el entorno de las organizaciones, cuyos directivos, inmersos en los problemas operativos, requieren que una visión externa

analice la posible influencia de esos cambios sobre el comportamiento de la organización y ofrezca criterios valiosos acerca de cómo debe la misma enfrentar esos cambios para aprovecharlos –cuando son positivos– o disminuir su influjo, cuando estos son negativos.

Es un hecho, por tanto, el crecimiento de la demanda de estos servicios para solucionar los problemas a los que en un entorno de incertidumbre creciente, deben enfrentarse las organizaciones actuales, aunque estos procesos en el caso de Cuba no están exentos aún de incomprensiones y de criterios que valoran los procesos consultivos con determinado escepticismo.

No obstante, la mayoría de los empresarios y directivos comprende que es ésta la vía más efectiva para apropiarse y poner en práctica los soportes tecnológicos que les permitan llevar a cabo los procesos de cambio en la actividad gerencial, que les posibiliten insertarse y mantenerse con éxito en los mercados cada vez más competitivos en los que sus organizaciones se desenvuelven.

Dentro de la tecnología para la realización de procesos consultivos se

³⁰ A inicios de los años noventa, en Europa los servicios de consultorías estuvieron creciendo a un ritmo anual de 25-30% y el negocio alcanzaba un promedio de 25-30 mil millones de dólares. (Rasaam y Dates, 1992).

destaca la Consultoría de Procesos³¹, descrita por Shein, la cual comienza con la elaboración de un diagnóstico elaborado de conjunto entre la organización y los consultores, base de partida para encontrar las alternativas o cursos de acción más apropiados para la organización objeto de análisis, a tenor con las circunstancias presentes en el entorno en el cual la misma se mueve.

Un enfoque particular de la Consultoría de Procesos es la Consultoría Integral Colaborativa (CIC), en la que no se concibe al consultor como especialista de la industria en la cual se encuentra enclavada la organización, sino que domina nuevas técnicas, enfoques, métodos e instrumental para intervenir y analizar los procesos que se suceden en las organizaciones y está en condiciones de sugerir qué hacer para enfrentar los cambios que acontecen en el entorno a fin de que la organización logre una adaptabilidad al mismo que la haga transitar con éxito por este.

Según Michael Doyle, el término *integral* que nomina a este tipo de consultoría, expresa que ésta abarca a toda la organización, sus procesos de trabajo, funciones y estructuras, entre otros aspectos, a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos de la organización o áreas determinadas.

Por su parte el término *Colaborativa* anuncia la no utilización del esquema tradicional en el que el consultor acude a la empresa desde una

posición de experto –visita de médico– sino como colaborador de la empresa, que se adentra para ser partícipe y facilitador del proceso de cambio que en la misma deberá acontecer. Además, concibe los procesos de la consultoría con una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización.

En este enfoque el consultor se integra a un equipo, da consejos, facilita el proceso, pero su función no radica en resolver los problemas de la empresa, sino en contribuir a esclarecer los caminos a los conocedores y experimentados acerca de la situación real de la empresa. Esto posibilita que los cambios que se propongan no sean considerados como impuestos por el consultor, sino que los miembros de la organización y principalmente sus directivos los perciban como salidos de ellos mismos, lo que crea las condiciones para su rápida incorporación a los procesos de gestión.

La experiencia ha demostrado que con la aplicación de este tipo de consultoría, los directivos se apropian de nuevas técnicas, se amplía su espectro de análisis de los acontecimientos de la organización y los consultores prueban las nuevas técnicas y métodos, generalizan y fortalecen sus conocimientos acerca del funcionamiento del sistema gerencial.

Mediante el uso de 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; en otras palabras, ayuda a esclarecer las situaciones, a analizarlas desde todos los puntos de vista posibles, a fin de que los miembros de la empresa encuentren el por qué de los sucesos en que ésta está inmersa.

³¹ Este enfoque parte de la necesidad de que en el desarrollo de la consultoría se involucren tanto consultores externos como internos, a fin de que se logre, en un período de tiempo relativamente corto, el conocimiento de la organización por parte de los externos y el conocimiento de herramientas, técnicas y procedimientos por los internos, a fin de obtener cambios que involucren y comprometan la mayor cantidad de personas en las entidades.

El consultor puede, además, aportar su experiencia acumulada por actuaciones en otras empresas, la consulta de bibliografía especializada y el intercambio con otros consultores, entre otros elementos.

En este tipo de consultoría generalmente se aconseja la creación de un grupo de consultores internos, los que con su sapiencia acerca de diferentes aristas de la organización, contribuirán al esclarecimiento de los problemas y a asegurar la buena marcha de los procesos a desarrollar. En otras palabras, se constituirá un equipo de consultoría integrado por consultores externos e internos.

De nuestra experiencia en la aplicación de este enfoque de consultoría se puede afirmar que en tal grado se involucra el consultor en las actividades y procesos de las organizaciones que durante el proceso, psíquicamente se siente parte de la organización, factor que contribuye a maximizar la aplicación de su experiencia para lograr compulsar a los consultores internos en la búsqueda de las soluciones más apropiadas para la misma, pues el estado de ánimo del consultor se transmite a los consultores internos, los que emulan por encontrar dichos caminos.

El CETED y la introducción de la CIC en Cuba.

“...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...”³².

A mediados de los años ochenta se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores universitarios cubanos del

área de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana y de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE, con grupos de especialistas extranjeros sobre técnicas avanzadas de dirección. En estos intercambios se trabajaron temáticas vinculadas a los enfoques y técnicas de la consultoría gerencial, asumiéndose como modelo para iniciar las primeras experiencias la Consultoría Integral Colaborativa (CIC), comenzándose en 1987, de forma experimental, la primera consultoría de este tipo en la Empresa Antillana de Acero.

En 1988 fueron creados los dos primeros centros de estudios de técnicas de dirección del país, el CETED en la Universidad de La Habana y el CETDIR en el ISPJAE, los que comenzaron a impartir cursos y talleres a profesores de otras universidades para la difusión a escala de todo el país de las nuevas técnicas de dirección y los enfoques de la consultoría gerencial, especialmente del modelo de la CIC.

Desde entonces el cuerpo profesoral del CETED viene desarrollando intervenciones consultivas en el sistema empresarial cubano y de otros países; proceso desarrollado durante 15 años y que ha permitido la experimentación y apropiación de las técnicas consultivas y la aplicación de esas experiencias a la práctica empresarial, contribuyendo al perfeccionamiento de sus procesos de gestión y la consiguiente aplicación a la docencia, que posibilita que ésta no se quede en el marco teórico conceptual, sino que a los estudiantes se traslada la experiencia adquirida en la actividad empresarial.

³² Castro, Fidel. Discurso pronunciado el 26 de julio de julio de 1984.

Valoración cualitativa de los trabajos de consultoría realizados por el CETED

En 1995, trascurridos 7 años de existencia del CETED, se valoraba que³³ los trabajos de consultorías desarrollados hasta ese momento habían permitido no solo retroalimentar a los profesores, sino también ir creando una cultura empresarial en la utilización de estas técnicas en la medida que recogen el efecto positivo, medido éste, donde es posible, en términos económicos de ahorro y ganancia.

Hoy día se puede afirmar que ya esa cultura organizacional se ha estado difundiendo entre muchas empresas cubanas, aunque no implica que la totalidad del sistema empresarial cubano comprenda hoy día el alcance e importancia de estos servicios.

En aquellas empresas que han recibido los servicios del CETED en materia de consultoría, puede afirmarse, que en un altísimo porcentaje, existe satisfacción por los servicios recibidos, toda vez que las intervenciones consultivas realizadas han posibilitado que dichas empresas puedan incursionar con mayor seguridad en los mercados donde se desenvuelven y tomar decisiones de mayor impacto sobre sus organizaciones teniendo en cuenta su mejor y mayor información sobre mercados, competidores, suministradores y la propia entidad. De esto dan fe las cartas de reconocimiento de los servicios recibidos, donde los clientes ponen de manifiesto la utilidad que les ha reportado el trabajo recibido.

Vale destacar que los directivos de las empresas donde se han desarrollado las acciones de consultoría valoran altamente la labor del CETED en cuanto consideran que el propio proceso de consultoría aplicado provoca también una transformación en sus propias conductas, haciéndoles más efectivos en sus acciones de dirección.

En los últimos 8 años, el CETED contando con un claustro de 18 profesores (7 doctores, 7 masters y 4 recién graduados), ha realizado más de 80 consultorías, tanto en empresas cubanas como en algunas de Bolivia, Venezuela y Argentina. La mayor parte de estos procesos han estado dirigidos al diseño de la estrategia corporativa de las organizaciones.

Otro número importante de estas consultorías corresponde a acciones sobre elementos funcionales de importancia como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de marketing y la comercialización, así como algunos relacionados con la gestión de calidad, que aunque son aspectos funcionales de las organizaciones, también se desarrollan bajo la premisa de la CIC para esos aspectos.

Destacable es que alrededor de la tercera parte de las organizaciones han vuelto a solicitar los servicios del CETED para encomendarle nuevos procesos de proyección estratégica.

En este sentido se destaca la actividad desarrollada en la Empresa COPEXTEL, S.A. donde se ha llevado a cabo desde 1996, un número importante de estas acciones consultivas (12), no solo a nivel de toda la empresa sino también de sus direcciones, vicepresidencias y divisiones comerciales; dichas acciones se han complementado con procesos de capacitación a partir de las carencias detectadas en la preparación de sus directivos y especialistas. Actualmente el CETED desarrolla 3 nuevas acciones en diferentes enclaves de esta empresa, lo que denota

³³ CETED. Informe de Resultados de Investigación, 1997.

satisfacción con los resultados alcanzados a partir de las diferentes intervenciones consultivas.

Renglón aparte merece el destacar en que el año 2000 este centro recibió 7 premios en el Forum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior precisamente por diferentes trabajos llevados a cabo en COPEXTEL, S.A., así como un Premio de Investigación a nivel de la Universidad de La Habana por los trabajos desarrollados en esta empresa, lo que pone de manifiesto el reconocimiento de la labor consultiva del centro y sus profesores en el ámbito científico investigativo universitario.

También debe señalarse que no son solamente las empresas quienes encargan trabajos de consultoría al CETED. Algunos Organismos de la Administración Central del Estado como son el Ministerio de la Industria Sideromecánica, el Ministerio de la Construcción, el Ministerio de la Agricultura y más recientemente el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones han encomendado tareas relacionadas con su proyección estratégica y la de sus empresas a este centro, a lo que se añade la solicitud de asesorías para grupos de negociación y proyección estratégica, entre otros elementos, al más alto nivel.

No obstante la consideración positiva de estas solicitudes ministeriales, debe reconocerse que en algunos casos la recepción de los trabajos de consultorías en las empresas, cuando estos son encomendados desde los niveles superiores, no son recibidos de la misma forma que si estos fueran convenidos directamente por la empresa, encontrando en muchas ocasiones, al menos en los inicios, resistencia y barreras para el buen desarrollo del proceso, lo que conspira con el estilo de consultoría que desarrollamos (CIC).

La labor consultiva del CETED no se ha circunscrito al ámbito de la empresa productiva, sino que ha incursionado también en muchas empresas de servicios, así como instituciones de servicios públicos, universidades, hospitales y dependencias empresariales de los gobiernos provincial y municipales de Ciudad de La Habana. En este sentido se destaca el aporte del centro a la gestión pública de la Ciudad de la Habana, manifiesto en el desarrollo de importantes tareas para el diseño con enfoque estratégico del sistema de preparación y superación de sus cuadros de dirección así como sus reservas, lo que finalmente se ha consolidado en la participación del centro en diversas acciones de capacitación de estos directivos.

También es meritorio en este ámbito el trabajo desarrollado en el sistema de salud cubano, habiéndose desarrollado procesos de CIC en el Hospital Militar "Carlos J. Finlay", en el Instituto Superior de Ciencias Médicas y Preclínicas, en el Centro Nacional de Educación Sexual y en el Hospital Clínico Quirúrgico "Hermanos Ameijeiras"; recibiendo también por el trabajo desarrollado en este hospital un premio de investigación a nivel de universidad.

En el orden financiero, y teniendo en cuenta la necesidad de que las áreas universitarias contribuyeran al financiamiento de sus gastos, desde el año 1997 el CETED comienza a cobrar estos servicios, los que hasta ese momento habían sido prestados gratuitamente a las empresas cubanas y entidades gubernamentales cubanas. A estas últimas se les continúa ofreciendo estos servicios sin costo alguno. La totalidad de estos ingresos se reflejan en la tabla siguiente:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Ingresos en MLC en Cuba	2293	3146	8408	20016	28956	24818	24632

*hasta julio 2003.

Consideraciones finales.

Los resultados obtenidos por el CETED en estos años de aplicación de la Consultoría Integral Colaborativa en empresas y entidades gubernamentales han permitido posicionar al centro como un activo colaborador de éstas y facilitador de los procesos de cambio que en las mismas ha sido necesario implementar, que goza de alto prestigio entre sus entidades clientes debido a que mediante los procesos de consultoría se ha logrado solucionar los problemas que la operatividad en que los directivos se encuentran, solos no lo habían conseguido, de ahí que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio recibido y mejor preparados para enfrentar nuevos retos de su entorno.

El cuerpo de profesores, actualmente muy experimentado en este tipo de consultoría, ha estado en condiciones de elevar la calidad de los procesos educativos tanto en materia de pregrado, postgrado, diplomados, maestrías y cursos in company, a partir de la corroboración de la validez de múltiples teorías de gestión mediante su aplicación en la práctica cubana y de otros países.