

“Y LA CONSULTORÍA FUE, A PESAR DE...”

AUTORES:

Lic. Julián Gómez Hernández
Director

MSc. Cesar Luís Huelbes Quesada
Profesor

Lic. María Isabel Rodríguez Varona
Profesora

Escuela Ramal del MINAL

RESUMEN:

El trabajo aborda los resultados alcanzados en una consultoría realizada a una de las Uniones del MINAL, necesitada de un cambio significativo en el corto plazo para alcanzar resultados superiores, así como la estrategia de trabajo desarrollada por parte de los consultores.

PALABRAS CLAVE: Procesos de cambios en las organizaciones, premisas socio-psicológicas, consultoría.

Introducción

El MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA constituido en octubre de 1965 es el Organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en cuanto a la producción de las industrias: Lácteas, Cárnicas, Conservas de Vegetales, Molineras, Aceites y Grasas, Confiteras, Bebidas y Refrescos, Cervezas y Maltas, Café. Tiene entre sus funciones fundamentales:

- ✍ Asegurar la producción y distribución de un grupo de productos que se entregan a la población por la vía de la canasta básica.
- ✍ Contribuir al equilibrio financiero del País a partir de la recaudación de circulante que por la vía de la venta de sus productos (básicamente bebidas y cervezas) aportan un importante monto de impuesto de circulación al Presupuesto del Estado.
- ✍ Desarrollar un conjunto de producciones, que por su calidad y competitividad, posibiliten incrementar la participación de las producciones nacionales en el consumo del Turismo y las Cadenas de Tiendas, así como potenciar sus exportaciones como una vía esencial para lograr su autofinanciamiento y contribuir, a su vez, al financiamiento de los productos que se producen para la canasta básica.

Es interés del Organismo desarrollar en los procesos de cambios y transformaciones estudios e investigaciones en las organizaciones. Durante el mes de abril profesores del

Ponencia aprobada y presentada en el VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública: GESEMAP 2008, efectuado del 2 al 4 de julio de 2008 en la Habana, Cuba.

Centro de Preparación en Dirección del MINAL, respondiendo a la solicitud del Director General de una de las Uniones, realizaron una consultoría en una Empresa necesitada de un cambio significativo en el corto plazo para alcanzar resultados superiores.

El trabajo realizado tendría entre sus objetivos validar los problemas identificados por los directivos de la Unión, lo cual contribuiría a tomar decisiones más confiables y válidas, encaminadas a alcanzar los propósitos enunciados.

El objetivo de esta ponencia es socializar una experiencia de un proceso de consultoría en una Empresa del MINAL cuyas características no eran idóneas para llevar a cabo una intervención de este tipo.

Desarrollo

Algunas realidades estudiadas.

Estudios realizados relacionados con el tema han arribado a conclusiones relativas a las premisas, condiciones y diversos aspectos de carácter socio- psicológico. Se pueden mencionar:

- ✍ La ejecución y los resultados exitosos de la consultoría dependen de una plena conciencia de la necesidad de cambio por parte de la organización. Tener la convicción de que lo que siempre se ha hecho no es lo mejor.
- ✍ Dentro de las acciones preliminares a la consultoría, el consultor requiere una minuciosa preparación técnica y metodológica.
- ✍ El proceso para modificar conductas necesita de paciencia y de tiempo.
- ✍ El consultor debe poseer un conocimiento exhaustivo para llegar a conocer y entender cómo funciona una organización de gran magnitud y complejidad. Necesita adquirir información detallada e íntima de su cultura. Tendrá que transcurrir algún período de tiempo para poder acoplarse a la situación vigente.
- ✍ Generalmente resulta difícil que los integrantes de la organización desde los inicios del proceso actúen con franqueza y sean capaces de exponer sus verdaderas ideas y sentimientos.

El caso de estudio que se presenta se caracterizó por algunas particularidades respecto a las afirmaciones anteriores.

La consultoría se realizó con incertidumbre sobre la convicción de la empresa de la necesidad de cambio.

Los consultores dispusieron de escaso tiempo para su preparación y tener la mayor información y conocimiento de la organización.

También el proceso se desarrolló con rapidez y en apenas una semana.

Se logró que los participantes de la empresa se comportaran con transparencia y honestidad, prácticamente desde el comienzo de las acciones.

El proceso

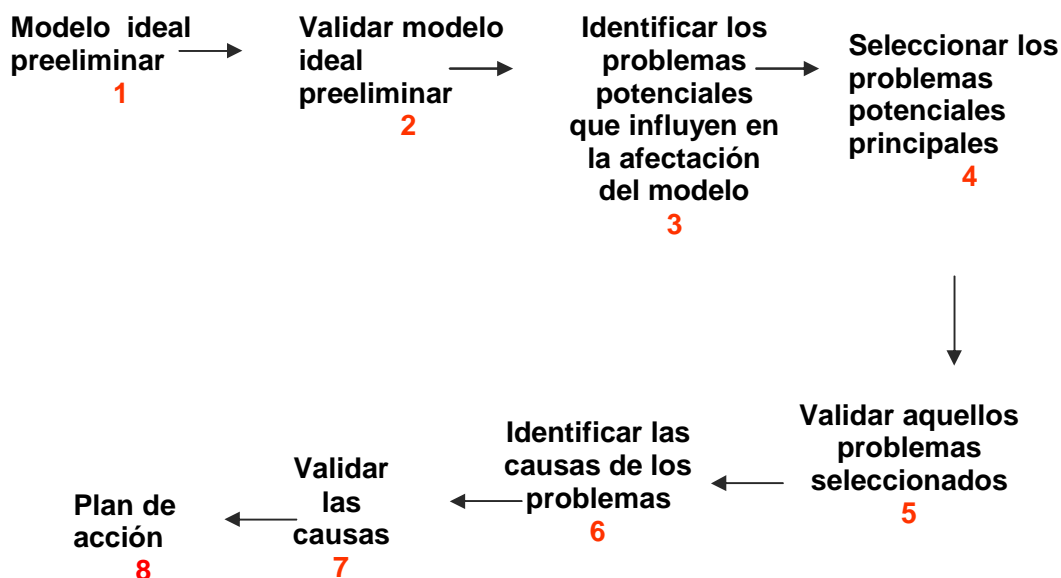
Antes de ejecutar la consultoría en la Empresa se realizaron encuentros preliminares de los consultores con el Director de la Unión para tener un conocimiento general de la

Empresa, determinar los objetivos del estudio, crear las condiciones organizativas y logísticas, determinar la metodología y las técnicas a aplicar, definir un modelo ideal preliminar de lo que debería ser la Empresa al concluir el año 2008.

Durante el desarrollo de las reuniones quedó manifiesto un conjunto de elementos no propiciadores de llevar a efecto un proceso de este tipo y lograr sus objetivos.

En primer lugar el proceso se desarrollaría con cierta premura, sin tener conocimiento de la disposición de los directivos y trabajadores de la Empresa. Esta incertidumbre pondría en riesgo la implicación de los posibles participantes y por consiguiente, la calidad de las acciones a desarrollar. Se pudo conocer que el Director de la Empresa sería demovido en breve plazo, lo que podría suponer que no facilitaría la ejecución del proceso.

La estrategia de trabajo se basó fundamentalmente en la siguiente lógica diseñada:



Se efectuó una reunión en la que participaron los consultores y el grupo de trabajo previamente seleccionado para analizar y aprobar los objetivos generales y parciales, el cronograma de trabajo y las técnicas y procedimiento a seguir.

Se presentó y debatió el modelo ideal preliminar para la Empresa en el año 2008, diseñado con la participación de los compañeros de la Unión. Después del análisis y debate el modelo sufrió cambios.

Se aplica la técnica de generación de ideas para listar los problemas que pueden afectar el cumplimiento del modelo ajustado. Se clasificaron los mismos en internos y externos.

Problemas más generales

Problemas internos

- Pobre atención al hombre.

- Insuficiente capacitación de los trabajadores.
- Insuficiente exigencia administrativa.
- Inestabilidad de los cuadros de dirección.
- Insuficiente preparación de cuadros y reservas.
- Poca motivación de los trabajadores.
- Contabilidad no certificada.
- Indisciplina laboral.
- Deficiente organización del transporte:
 - Personal
 - Productivo
- Deficiencia en la gestión de ATM
- Falta de recursos para la gestión administrativa y funcionales:
 - Transporte
 - Comunicación
 - Confort
- Ineficiencia en proceso pre limpia.

Problemas externos

- Afectación en la calidad de la materia prima
- .Calidad (parámetros no grado 2)
- No siempre llega la materia prima en el tiempo establecido.
- Falta de extracción del producto terminado:
- Producto terminado de soya por parte de los Lácteos
- Harina importada en el puerto
- No estabilidad en el transporte.
- Falta de recursos de mantenimiento.
- Falta de recursos de servicios generales.
- Hay clientes que no pagan.

Para afianzar el consenso del grupo respecto a las ideas anteriores se desarrolló una actividad que consistió en expresar la fundamentación que acompaña cada uno de los problemas expuestos. Ejemplos:

1. Insuficiente exigencia administrativa
 - Indisciplina en el cumplimiento de la jornada Laboral.
 - Medida disciplinaria no acorde a la gravedad de los problemas y además no se aplican a tiempo.
2. Inestabilidad de los Cuadros de Dirección
 - Cambios reiterados del Director General de la Empresa en un periodo de tres años.
 - No completamiento e idoneidad de los Cuadros.
- 3- Insuficiente capacitación de los trabajadores
 - El nivel escolar y técnico de muchos trabajadores es bajo.
- 4- Afectación en la calidad de la materia prima:
 - ✍ No se cumplen los parámetros por Alimport.
 - ✍ Los parámetros son muy variables en el caso de la soya.
- 5- No siempre llega la materia prima en el tiempo establecido.

Se validaron los problemas identificados por el grupo de trabajo a través de una encuesta que se aplicó utilizando el muestreo aleatorio estratificado, es decir, a grupos de

compañeros al azar de las diferentes áreas, para comprobar en que medida estas personas aprobaban o no los problemas señalados. (Ver Anexo 1).

ENCUESTA

Compañeros (a):

Durante la presente semana en la empresa que usted labora se realiza un trabajo que forma parte de las acciones que se acometen para lograr un avance sostenido de la misma.

Por favor, les solicitamos responda la pregunta que a continuación se le presenta:

¿Considera usted que los problemas más importantes y que requieren su inmediata solución son los siguientes?

Marque su respuesta en la columna correspondiente a su selección.

No.	Problemas	Si	%	No	%
1	Insuficiente exigencia administrativa	31	74	11	26
2	Poca estabilidad de los cuadros de dirección	37	88	5	12
3	Poca motivación de los trabajadores	41	98	1	2
4	Deficiencias en la contabilidad	40	95	2	5
5	Deficiente organización del transporte: . Del personal . Del proceso productivo	36	86	6	14
6	Deficiencia en la gestión de aseguramiento técnico material	38	90	4	10
7	Falta de recursos para la gestión administrativa y funcional (transporte, comunicación, condiciones de trabajo)	42	100	0	0
8	Falta de extracción sistemática del producto terminado	39	93	3	7
9	Falta de recursos para el mantenimiento	42	100	0	0
10	Hay clientes que no pagan	39	93	3	7

Criterio de aceptación: 70 % o más.

Como se aprecia todos los problemas tuvieron un % superior al 70%, por lo se infiere que fueron validados por las muestras seleccionadas.

Mediante la generación individual de ideas, el trabajo grupal y la discusión en plenaria se determinaron las causas asociadas a los problemas fundamentales identificados. Están asociados al problema de insuficiente exigencia administrativa cinco causas, entre las que se encuentran: el exceso de reuniones, exceso de tareas colaterales así como el desconocimiento de regulaciones.

Para identificar las causas fundamentales asociadas a los principales problemas se aplicó una técnica de generación de ideas y posteriormente se realizó una votación ponderada para seleccionar las fundamentales utilizando como criterio escoger aquellos elementos cuya puntuación fue 15 o más. Los resultados alcanzados permitieron reducir de 24 causas expuestas a 8 fundamentales.

Votación ponderada para reducción de causas

	CAUSAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T
1	Exceso reuniones de los jefes					1	1	1			3
2	Falta de valentía para enfrentar los problemas		4	2	2	2	1	1	3		15
3	Falta de autoridad y responsabilidad del Jefe de Transporte.		6	8		2	2	1	1		20
4	Irregularidades en el servicio de transporte a los trabajadores				2			2	1		5
5	Insuficiente recompensa, el salario es bajo, el sistema de estimulación no se paga.						3	3	1		7
6	Falta de conocimiento de la Actividad							1			1
7	Falta de recursos y de apoyo a los directivos de base y superiores		2				2	2	2	2	10
8	El salario que actualmente se devenga no satisface las necesidades.	10	8	8	10		2	3	2	2	37
9	El Sindicato no mueve a la masa de trabajadores.						2	1	3		6
10	La falta de extracción de los productos terminados hace incumplir el Plan y los afecta en la estimulación.	10	6	10	10	8	5	3	2	12	66
11	Inestabilidad del equipo económico.		6			2	3	3	2	2	18
12	Inestabilidad del Directivo Principal.			3			3	2	2	2	12
13	Insuficiente competencia de directivos y técnicos.					1		2	1	2	6
14	Insuficiente responsabilidad de los trabajadores.							1	1	2	4
15	Falta de transporte para garantizar disponibilidad de recursos				2	2		1	1	4	10
16	Insuficientes recursos financieros.		4			8	2	2	1	4	21
17	Insuficiente garantía de los suministros en Santiago de Cuba.					2	2	1	1	4	10
18	Incumplimientos a los compromisos UDECAM, DPT extracción de harina	6							1		7
19	No disponibilidad en tiempo de casillas de ferrocarril para la extracción de soya.			3				1	1		5
20	Problemas de recepción de soya por los clientes.	10						1			11
21	Falta de conciliación en el periodo requerido							1			1

	CAUSAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T
22	Morosidad en la gestión de cobros y pagos.						1		1		2
23	No se aplican todos los métodos jurídicos establecidos para lograr el objetivo					2	1	1			4
24	Las condiciones de vida y trabajo no son las mejores de forma general.		2	2	10	8	4	3	2		31

Criterio de aceptación... Causas con + 15 puntos

1. La falta de extracción de los productos terminados hace incumplir el plan y los afecta en la estimulación.
2. Inestabilidad del equipo económico
3. Insuficientes recursos financieros
4. Falta de organización en el área de transporte y ATM, así como disponibilidad de recursos
5. Las condiciones de vida y trabajo no son las mejores de forma general
6. Irresponsabilidad de los trabajadores
7. El salario que actualmente se devenga no satisface las necesidades.
8. Insuficiente exigencia administrativa

Para validar estas 8 causas seleccionadas por el grupo de trabajo se aplicó una encuesta a los mismos compañeros seleccionados en la encuesta anterior. Al analizar los resultados es significativo destacar que las causas tuvieron un 70% más de aceptación, por lo que se infiere que fueron validadas por las personas seleccionadas.

Por último, se realizó una sesión de trabajo en la cual se aplicó una técnica de generación de ideas para definir acciones generales para la solución de los problemas investigados:

- Lograr una explotación eficiente de las rastras que actualmente cuenta la Empresa
- Revisar sistemáticamente el cumplimiento del plan contratado con los transportista y clientes y de incumplirse aplicar lo que esta legalmente establecido.
- Estudiar y proponer de incrementar el parque de transporte para la extracción de productos terminados y subproductos
- Cubrir las plazas del área de contabilidad con personal idóneo
- Seleccionar el directivo idóneo para esa área.
- Buscar soluciones de estimulación diferenciadas
- Proponer a la Unión que continúe el apoyo financiero.
- Proponer la reestructuración del área comercial, para separar las funciones de abastecimiento y transporte en unidades organizativas diferentes
- Realizar una defectación de los vehículos automotores y se priorice los recursos financieros para la solución de los problemas detectados
- Proponer a la Unión que se incremente el parque automotor para las gestiones de aseguramiento
- Continuar mejorando las condiciones del comedor obrero.
- Mejorar la calidad de elaboración de la comida y merienda
- Continuar el plan de instalación y reparación de los baños sanitarios y taquillas en los locales de la Empresa
- Proponer se apruebe un presupuesto en CUC para el mejoramiento alimentario.
- Actualizar y cumplir el plan de capacitación de los trabajadores, Cuadros y Reservas

- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación dirigido a los trabajadores, Cuadros y Reservas sobre las regulaciones vigentes sobre la disciplina y las regulaciones del MTSS
- Retomar el chequeo sistemático de la 187 y 188 del MTSS
- Que el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros sean más enérgicos ante las manifestaciones de falta de exigencia
- Proponer a la Unión que realice un estudio integral sobre las escalas salariales existentes en la Empresa según su complejidad
- Llevar los sistemas de vinculación a las áreas teniendo en cuenta las particularidades de cada una.

Consideramos necesario relacionar aspectos importantes a destacar: A lo largo del proceso de la consultoría gerencial se fomentó un clima de trabajo basado en la integración, la disposición y la buena conducta, que contribuyó a que se lograra el objetivo propuesto; el respeto y la franqueza mostrada por los participantes, así como por los consultores, que eran desconocidos para el colectivo de trabajadores; fue muy positiva la colaboración brindada por un grupo de directivos de la Empresa encabezados por el Director en los que se percibió confianza en que se producirán cambios muy positivos para esta organización; la actitud de los consultores fue imparcial y sin fines interesados; los métodos y técnicas se aplicaron creativamente.

Las propuestas de acciones que se consideran necesarias para atacar las causas principales asociados a los problemas fundamentales, deberán ser evaluadas por orden de prioridad, las que son factibles realizar, contando siempre con el apoyo y el compromiso de la empresa para su cumplimiento; así como completar el Plan de Acción en lo referido a las fechas, recursos, ejecutores y responsables.

Conclusiones:

- 1) Aún cuando no existan todas las condiciones para la realización exitosa de un proceso de consultoría, es posible lograrlo si existe una concepción metodológica acertada por parte de los consultores; si se cuenta con el patrocinio del organismo y la dirección de la Empresa, así como el desempeño interesado en alcanzar el objetivo propuesto.
- 2) El trabajo desarrollado permitió validar los criterios de la dirección de la Unión respecto a la situación de la Empresa.
- 3) Se requiere que la Unión continúe prestándole la atención a la empresa durante el año 2008 en la ejecución de las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos.
- 4) La experiencia desarrollada puede servir de referencia para emprender procesos similares en organizaciones cuyas condiciones no sean las más idóneas para ello.

Bibliografía

1. Bentley. Capacitación Empresarial. Serie Mc Graw Hill de Managment. Colombia, 1993.
2. CANEC. Principios Éticos del Trabajo del Consultor.
3. Informes económicos de la empresa 2006-2007.
4. Kliksberg Bernardo. Perpectivas de la Gerencia Empresarial en los años 90. Revista PEL, 1993.
5. Pérez Carbona J. E. La consultoría en la capacitación de los cuadros de dirección. Folleto publicado por CETED, diciembre 1989.
6. Planificación estratégica 2007-2009 de la Unión de Empresas.
7. Stephen Robbins P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Capítulo 18 Cambio y Desarrollo Organizacional.
8. Stoner, W. Administración. Ediciones ENPSES, La Habana 1991.
9. Zarragoitia Alonso, M. y obregón Santoyo, C. El grupo en el proceso de consultoría. Folleto publicado por CETED, noviembre 1990.

Anexo 1Distribución de compañeros por área a encuestar

No.	Áreas	Cant.	Encuestados
1	Económica	3	Especialistas
2	ATM y Transporte	3	Choferes y técnico
3	Venta	3	J' Venta, Venta en divisa, técnico comercial
4	Técnico Productivo	6	J'Mtto., Técnico de producción, Especialistas de :Mtto., Energético, Laboratorio de Inversiones
5	Recursos Humanos	2	Trabajadoras
6	Prevención	1	J'Prevención
7	Servicios Generales	3	J'Servicio, Cocinera, Administrador Cocina-comedor
8	Descarga	5	Obreros, Administrador, Tecnólogo
		4	J'Turno, Obreros
		7	J"Turno, Obreros
		6	J"Turno, Obreros
-	Total	43	-