

(abril 2017)

MODELO DE CONSULTORÍA PARA GESTIONAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA AUDITA S.A. AL SECTOR EMPRESARIAL

MSc. Margarita Guerrero Aguiar

Profesor Asistente. Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos

Consultora de gestión empresarial.

Email: mgaguiar@ucf.edu.cu

Resumen

En la actualidad la consultoría de gestión empresarial ha ocupado un rol muy importante dentro del sector, tanto a nivel nacional como internacional, por cuanto contribuye decisivamente al buen desempeño y éxito organizacional. En la presente investigación se propone un modelo para desarrollar los servicios de consultoría que realiza la Sociedad Anónima Audita a diferentes empresas y como resultado se proyecta una mejor conformación de los servicios a desarrollar, ahorro de recursos y tiempo en la ejecución, una mejora de la imagen de la organización, el aumento de la satisfacción y expectativas del cliente y otras partes interesadas, una mejora de la comunicación consultor-cliente, la comunicación interna de la organización, así como la participación y confianza del cliente en la búsqueda de soluciones viables a sus problemas.

El problema científico abordado en la misma se expresa en la inexistencia de una metodología para el despliegue del proceso de consultoría que identifique la secuencia de actividades lógicas a seguir para llevar a feliz término este tipo de servicio.

Para conocer el estado del arte del objeto estudio, para poder interpretar con mayor facilidad las cualidades, rasgos, atributos de los objetos y fenómenos estudiados, se utilizan los siguientes métodos y técnicas: el método inductivo-deductivo, el método analítico con el análisis y síntesis, descripción y análisis documental, observación directa, tormentas de ideas, se aplican entrevistas, encuestas, cuestionarios, análisis grupales, revisión documental, técnicas de observación y de trabajo en grupo.

Palabras claves: Consultoría, modelo de consultoría, servicios de consultoría de gestión empresarial.

Introducción

Las formas de dirigir han cambiado mucho, desde el surgimiento la administración hasta nuestros días y ello está en consonancia con los constantes cambios que se producen en el entorno y por ende, con los retos que emprenden las organizaciones para mantenerse en el actual mercado agresivo, con determinados niveles de competencia. La consultoría es una solución viable para imponerse a tales desafíos, el convertirlo en una

oportunidad para incrementar las fortalezas de la organización, es una decisión sabia, que no se debe subestimar.

En frecuente encontrar en las organizaciones escasos de profesionales capacitados para acometer este tipo de actividad, y en ocasiones la limitante radica en el tiempo que se dedica al desarrollo de la tarea, carencia cubierta, en su mayoría por los consultores.

Son varios los profesionales, investigadores e instituciones que alinean sus investigaciones a favor de los servicios de consultoría, a la vez los aplican en diferentes sectores, bien sea de la producción, los servicios, en instituciones de la salud, la educación, el turismo, entre otras, obteniendo resultados muy favorables para éstas, tal es el caso de (Greiner & Metzger, 1983); (Edgar. H. Schein, 1988); (Edgar . H. Schein, 1990); (Rassam & Dates, 1992); (Block, 1994); (Oficina Internacional del Trabajo, 1995); (Herrero Toranzo, 1996); (Edgar. H. Schein, 1969); (Kubr, 2002); (Marimon Viadiu, 2002); (Alvares, 2004); (Normalización, 2005); (García, 2007); (González Farías, 2007); (Leiva Cabanillas, 2007); (Mas Machuca, 2008); (Bustamante, 2009); (Lozano, 2009); (Arzola & Mejias, 2010); (Pereira Barata, 2010); (Antonorsi, 2010); (Bustamante & Valencia, 2010); (Franch León & Antúnez Saínz, 2011); (Gutiérrez Dondero, 2011); (López Paz, 2011); (Olarte, 2012); (Romero Quintero, 2012); (Guerrero Aguiar & et al, 2014);(Jiménez, 2014).

Desarrollo

La Consultoría es un servicio profesional, un proceso de retroalimentación donde el consultor aprende de los miembros de la organización y éstos a su vez, guiados por el consultor, pueden generar un estado de sinergias que permita activar el conocimiento acumulado en el personal, involucrándolo en el diagnóstico de sus propias deficiencias, las causas que las provocan, así como las propuestas de soluciones posibles, que conllevan a cambios organizacionales importantes. (Guerrero Aguiar & et al, 2014)

Es un “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...” (Schein, E, 1990)

Una consultoría de procesos tiene lugar cuando el cliente tiene conciencia de que su organización no marcha bien, sabe que tiene dificultades y no es capaz de precisar cuál es su problema en específico, por consiguiente no pondrá en práctica ninguna acción para resolverlo, pero buscará la ayuda de un externo.

Los resultados de estudios realizados sobre el desarrollo de disímiles trabajos de consultoría, donde participa la sucursal Audita S.A, con sus consultores, incluyendo a la autora, permiten plantear dificultades que se manifiestan comúnmente en el seno de las organizaciones investigadas como las que a continuación se relacionan:

- Mala planificación estratégica.
- Deficiente diseño de objetivos.

- No están bien definidos los procesos o no se mide su eficacia.
- Misión, visión y valores sin redefinir por más de cinco años.
- No está declarada la identidad de la empresa.
- Insuficiencias en el Plan de Prevención de Riesgos.
- Deficiente preparación de los cuadros para enfrentar los cambios.
- La toma de decisiones no se realiza basada en los resultados de la medición de indicadores de gestión.
- Carencias en el uso de técnicas y herramientas de gestión.

Situación que pone al descubierto las insuficiencias existentes en gestión empresarial propiamente. Adicionalmente en Cuba no existe un marco regulatorio específico para realización de las consultorías, no existe un organismo que normalice este proceso, un registro donde se inscriban los consultores empresariales, o una sociedad que agrupe a todos los consultores y no se practica una política de certificación de consultores, prácticas que son muy frecuentes a nivel internacional, escenario que provoca que cada entidad o casa consultora diseñe sus servicios acorde a sus necesidades y no haya una uniformidad en su ejecución.

Todo ello conforma un conjunto de síntomas que conforman la identificación del problema a resolver expresado en que la inexistencia de una metodología para el despliegue del proceso de consultoría limita la posibilidad de realizar servicios de mayor calidad que contribuyan a la mejora de la gestión empresarial.

Como hipótesis se plantea que con la implementación de un modelo para desarrollar servicios de consultoría en el campo de la gestión empresarial, los consultores contarán con una herramienta atemperada al contexto cubano, que contribuya a la realización de servicios de mayor calidad que contribuyan a la mejora de la gestión empresarial.

Para concebir la propuesta de modelo de consultoría a utilizar se analizan los modelos de consultorías más utilizados a nivel internacional y nacional, entre los que figuran el modelo de experto, el médico paciente y el de consultoría de procesos, los cuales se resumen en la Tabla No. 1.1, que se muestra a continuación.

Tabla No. 1.1. Modelos de Consultoría				
Modelos de consultorías	Autor	Premisa	Alineación Cliente-Consultor	Es efectivo si
Servicio de Experto (Compra de información o de experiencia)	Schein, E. 1991	El cliente conoce su problema, qué tipo de ayuda necesita y quién se la puede brindar	Mi problema es este, busque la solución y le pagaré sus servicios	El cliente ha diagnosticado correctamente sus necesidades, identificado con exactitud la capacidad del consultor, expresado adecuadamente sus necesidades y pensado en las consecuencias de la ayuda que ha solicitado
Médico-Paciente		El cliente desconoce el problema, no sabe cómo solucionarlo y solicita ayuda profesional	Detecte cuál es el problema y lo que debemos hacer para resolverlo	El cliente experimenta síntomas claros, pero no sabe cuál es la enfermedad que tiene, está dispuesto a intervenir en los sistemas de la organización a través de un consultor y está dispuesto también a depender de él tanto para el diagnóstico como para la puesta en práctica, el cliente comprende e interpreta correctamente el diagnóstico del consultor, el cliente se siente satisfecho con la solución propuesta y le facilita la forma de enfrentarse con los problemas.
Consultoría de Procesos		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	El cliente percibe un malestar, no conoce su origen ni la forma de tratarlo, no sabe qué consultor puede darle la ayuda que necesita, será capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales
Consultoría Integral Colaborativa	Doyle, M. 1988	El consultor no resuelve los problemas ni dice cómo hacerlo, actúa como facilitador al aportar ideas, herramientas y tecnologías	El consultor genera sinergia en la organización para que sus trabajadores encuentren sus propias soluciones	El cliente conoce sus problemas y encuentra la mejor solución a los mismos con las herramientas y métodos que le brindará el consultor

Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se considera la Consultoría Integral Colaborativa como una variante de la consultoría de proceso que ha sido aplicada en diferentes momentos en Cuba por parte de los consultores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y otras instituciones consultoras.

Los modelos descritos con anterioridad son los más conocidos en el mundo, como se aprecia existen particularidades y diferencias entre ellos, se utilizan en función de la situación o problema que manifieste la entidad y la apreciación de ésta acerca de su solución.

Basado en la situación antes expuesta y teniendo en cuenta los criterios de los modelos mundialmente difundidos, que por sus características no son totalmente aplicables al contexto organizacional cubano, surge la necesidad de diseñar un modelo específico para dicha entidad consultora, con su procedimiento, que compense estas restricciones.

El modelo de consultoría que se propone consta de cinco fases y se representa en la Figura No 1.1.

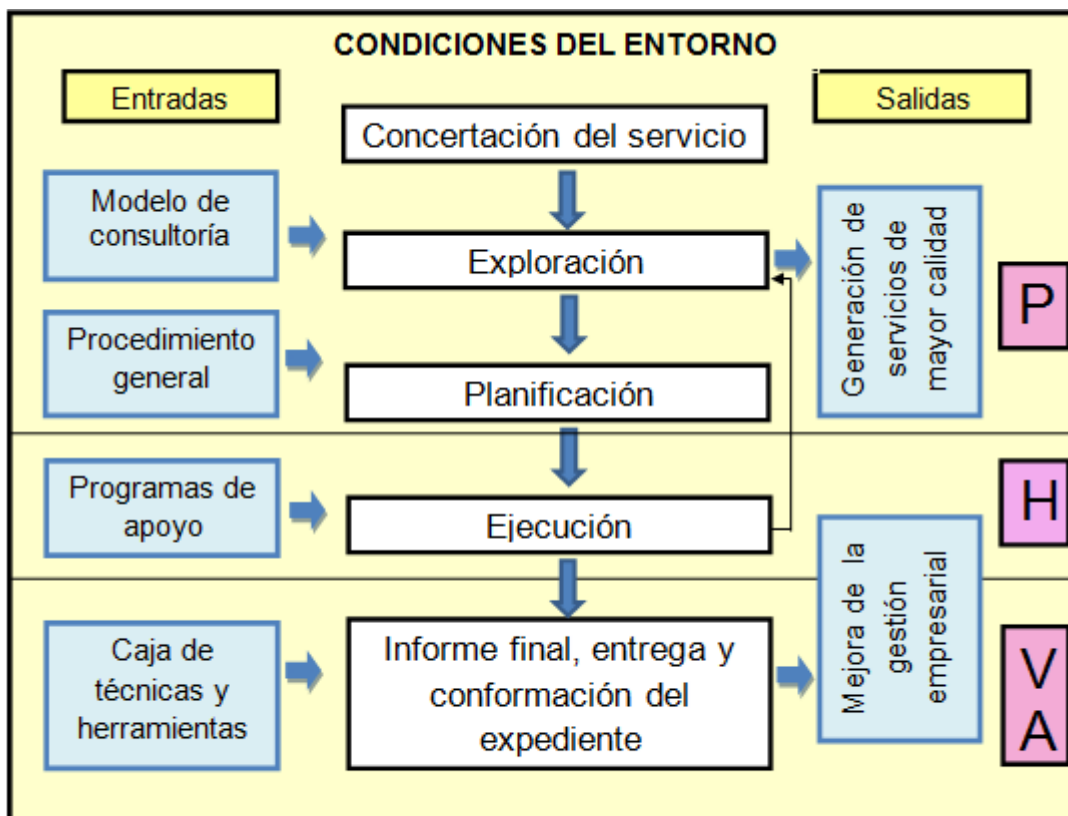


Figura 1.1. Modelo de Consultoría Propuesto

FUENTE: Elaboración Propia

El presente modelo establece una metodología que sirve de referencia para acometer de forma sistemática los diferentes servicios consultivos demandados por los clientes logrando un mayor desempeño y altos niveles de competitividad, a la par sirve de guía a los nuevos consultores que se incorporan a la sucursal, al aglutinar las mejores prácticas de trabajo, el conocimiento y la experiencia acumulada por los consultores en su radio de acción. Se basa en el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

El modelo requiere de la observancia permanente del entorno en que se desarrollan las entidades, cambios que se analizan en el marco del desarrollo de la etapa de exploración, puede ser atemperado en dependencia de las necesidades de cada organización.

Cuenta con cuatro variables de entrada, el modelo de consultoría propiamente, el procedimiento general diseñado para su implementación, los procedimientos específicos propuestos y las herramientas de apoyo para demostrar la usabilidad y aplicabilidad de las propuestas metodológicas.

Así mismo se compone de dos variables de salida, la generación de servicios consultivos de mayor calidad y la consecuente mejora de la gestión de las empresas objeto de consultoría.

Tiene como objetivo lograr uniformidad al sistematizar la forma de desarrollar los servicios de consultoría en el entorno cubano, instruye a los miembros de la organización, puede ser adaptado a cualquier tipo de empresas, es promotor de la mejora continua y está orientado a la satisfacción del cliente, requiere autorización de la alta dirección para su implementación y de la conformación

de un equipo identificado con el cambio organizacional, es además participativo, prudente y lógicamente consistente.

Para su despliegue se diseñan cinco etapas, a saber:

Fase I. Concertación del servicio.

En esta fase comienzan las primeras relaciones entre el consultor y la organización, en ella tiene lugar la solicitud del servicio, conformándose la ficha del cliente, en el caso de que sea la primera vez que acude en busca de un servicio, de lo contrario se accede a la base de datos donde se encuentran sus credenciales registradas con anterioridad.

Se analizan las posibilidades reales de acometer el encargo, el cual puede ser denegado, comunicando las causas al cliente, en caso contrario, se fija una entrevista con el mismo, donde esté presente el máximo directivo de la organización, los consultores y el jefe del grupo consultor, aquí se conoce en detalles el problema a resolver, el alcance de la consultoría, el tiempo aproximado de duración, su precio, los posibles consultores que formaran parte del equipo, así como los miembros que considere la contraparte, posteriormente se confecciona y firma el contrato

Se elabora, por parte de los consultores la carta de presentación, la orden de trabajo y se identifica el programa de consultoría que se ha de utilizar, además se realiza reunión de apertura, comunicando al cliente la información que se necesita recopilar para su posterior análisis.

Fase II. Exploración.

En esta fase se lleva a cabo el diagnóstico de la entidad con el objetivo de conocer su funcionamiento, el estado de sus procesos y el tema objeto del servicio, entre otras, quedando evidencia escrita de los resultados obtenidos.

Fase III. Planificación.

En esta fase se confecciona el plan de trabajo general, que sirve de base para chequear el cumplimiento real del servicio ofrecido y la selección del programa que se ajuste al tipo de servicio que requiere el cliente, en la mayoría de los casos adaptado al tipo de organización, discriminando las técnicas y herramientas posibles a utilizar y la pertinencia de ellas en dicha organización.

De acuerdo a las necesidades manifiestas del cliente se programan las distintas acciones de capacitación, aunque en el resto de las etapas se puede acudir a la transferencia de conocimientos mediante talleres, conferencias y otras que sean menester, siempre buscando que el cliente aprenda haciendo, de conjunto con el consultor

Fase IV. Ejecución.

En el proceso de ejecución se elaboran los papeles de trabajo necesarios para dar solución al problema, donde quedan consignados la evidencia y resultados de los muestreos realizados, aquí se aplican técnicas de observación, revisión documental, entrevistas, análisis grupales, encuestas, cuestionarios, matrices, mapas, flujos de procesos, se aplican técnicas estadísticas, de calidad, herramientas informáticas y de apoyo a la gestión empresarial, se emplean las normas y resoluciones vigentes tanto internas como externas, relacionadas con

el tema tratado en la consultoría, se presentan diferentes propuestas de solución para que sean analizadas y evaluadas por la administración.

Concluido el servicio de consultoría, el consultor elabora un informe inicial con los resultados obtenidos en el trabajo realizado, el cual se discute y analiza con la participación del cliente, el consultor y el supervisor hasta su declaración de conformidad.

Fase V. Informe final, entrega y conformación del expediente.

Es el producto final que da cuenta de los resultados obtenidos, firmado por las partes actuantes, que se entrega formalmente junto al documento de entrega y el acta de satisfacción del cliente. Aquí se hace entrega formal de la documentación propiedad del cliente en poder del consultor y de la documentación resultante del servicio ejecutado, además se presenta y se firma la factura del servicio, quedando reconocida la obligación del pago correspondiente, acorde al término pactado en el contrato. Así mismo se recoge la opinión del cliente en un acta y se le presenta una encuesta, información que sirve para conocer la calidad del servicio ofrecido.

En esta fase se conforma, además, el expediente de la consultoría y se efectúa por parte del supervisor la revisión de todos sus documentos, luego se procede al archivo del expediente y la salva de la información, de esta forma se concluye el servicio.

Conclusiones

1. La consultoría es un proceso de colaboración mutua en el que se ven beneficiados tanto el consultor como el cliente, por cuanto ocurre un intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y a encontrar las soluciones más viables para resolverlos.
2. Las insuficiencias que se manifiestan en la práctica en el seno de las organizaciones restringen en gran medida su desempeño sistemático, por lo que resulta necesario el diseño y aplicación de un modelo de consultoría contextualizado a la realidad cubana que permita homogeneizar la prestación del servicio y agregar, en mayor cuantía, valor a la organización.
3. Se presenta un modelo para la estandarización de los servicios de consultoría, que sirve como una herramienta de apoyo para los consultores y contribuye a eliminar las insuficiencias empresariales existentes y las del diagrama de consultoría que le antecede, así como la falta estándares gubernamentales que regulan el desarrollo de las consultorías.
4. La implementación del modelo para el desarrollo de los servicios consultivos contribuye de forma efectiva a mantener a lo largo de generaciones, buenas prácticas, métodos y técnicas, que se han probado como eficientes en el diagnóstico y resolución de problemas organizacionales.

Recomendaciones

1. Continuar perfeccionando el modelo de consultoría propuesto, su concepción teórica y sus procedimientos de apoyo para la estandarización de los servicios prestados por Audita S.A.
2. Generalizar esta experiencia a otras empresas y casas consultoras del país, con el objetivo de viabilizar el trabajo y difundir las buenas prácticas identificadas en los servicios de consultoría.
3. Continuar divulgando los resultados que se deriven de esta investigación a través de ponencias en eventos nacionales e internacionales y publicaciones de ensayos y artículos en revistas de impacto.

Bibliografía

- Alvares, L. F. (2004). Consultoría Organizacional
- Antonorsi, M. (2010). Consultoría Interna: asesorarse con los nuestros. 15 (3)(Debates IESA), 48-52.
- Arzola, M., & Mejias, A. (2010). Morfología del aprendizaje y la gestión del conocimiento del sector servicios de consultoría. Año 9 N° 1: ISSN: 0718-8307.(Ingeniería Industrial), 37-51.
- Block, P. (1994). Consultoría sin fisuras. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bustamante, R. (2009). La consultoría en gestión organizacional en el valle de Aburrá. Análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada. Trabajo de Grado MBA Universidad EAFIT, Colombia.
- Bustamante, R., & Valencia, J. (2010). La consultoría en gestión organizacional: conceptos y competencias de los consultores. Universidad de EAFIT, Colombia: Gestión y conocimiento Ltda.
- Franch León, K., & Antúnez Saíenz, V. (2011). La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento". Universidad de la Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) <http://www.redciencia.cu/geprop/index.html>.
- García, S. (2007). Trabajo sobre el servicio de consultoria. Direccion de Negocios. Consultores y Auditores del Centro Internacional de la Habana S.A. Cuba.
- González Farías, J. P. (2007). Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Guanajuato, México (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Habana, Cuba.
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). Consulting to management (3ra ed.). New Jersey: Prentice-Hall
- Guerrero Aguiar, M., & et al. (2014). Consultoría de gestión y prevención de riesgos. Memorias electrónicas del CD-R Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. ISBN: 978-959-250-995-5.
- Gutiérrez Dondero, J. I. (2011). Primera etapa plan de negocios en Chile para servicios de consultoría de diseño de programas integrados de Responsabilidad Social Empresarial (Tesis presentada en opción al grado de Magister en gestión para la globalización), Universidad de Chile. Chile.
- Herrero Toranzo, E. (1996). Aportaciones de las ciencias humanas a la consultoría de procesos integrada para impulsar el desarrollo y planteamiento estratégico de las organizaciones. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Complutense de Madrid, España.

- Jiménez, A. (2014). Análisis comparativo aplicado a las principales consultoras peruanas de relaciones públicas y comunicación para determinar la tendencia predominante en su *modus operandi*. (Tesis de grado), Universidad de Piura, Perú.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A guide to the profession* (Fourth ed.). Geneva: International Labour Office.
- Leiva Cabanillas, J. (2007). Fundamentación y diseño de un modelo de intervención socio educativa desde una perspectiva constructivista, para su aplicación en organizaciones productivas o de servicios. Estudio de su aplicación y observación de su impacto en una empresa. . (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor), Universidad Ramon Lull, Barcelona, España.
- López Paz, C. R. (2011). Metodología para la Sistematización de los Servicios de Consultoría TI. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Alicante, España.
- Lozano, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & gestión*(26), 214-237. Universidad del Norte.
- Marimon Viadiu, F. (2002). La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor), Universidad de Girona, España.
- Mas Machuca, M. (2008). Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor), Universidad Autónoma de Cataluña, España.
- Normalización, C. T. d. (2005). Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios. In O. N. d. Normalización (Ed.), *NC ISO 10019:2005* (Primera ed.).
- Oficina Internacional del Trabajo. (1995). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra, Suiza: Editorial Limusa.
- Olarte, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. 30 de julio 2012, Vol. 3, No 1(Revista Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación), 70-86.
- Pereira Barata, D. H. (2010). Diseño de servicio de consultoría en gerencia de proyecto para la Empresas de Proyectos Civiles 4520 C. A. (Tesis presentada en opción al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela
- Rassam, C., & Dates, D. (1992). *El Mundo de la Consultoría Gerencial*. Buenos Aires Ediciones Macci.
- Romero Quintero, D. I. (2012). Aplicación de Metodología de la Consultoría Económica del MINTUR para evaluar la gestión empresarial del Complejo Hotel E La Unión – Palacio Azul. (Tesis de Grado), Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*: Reading, Mass: Addison-Wesley
- Schein, E. H. (1988). *Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores* (Segunda ed. Vol. 2). México D.F: Addison-Wesley Iberoamérica y Sistemas Técnicos de Edición.S.A de C.V.
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.