

La consultoría como instrumento para la integración y la mejora de la cultura organizacional en una empresa (Proyecto Conexión)

Francisco T. Rodríguez González,¹ María Teresa Agüero Torres,² Katy Herrera Lemus³ y Adalberto Fernández Sotelo⁴

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba. Contacto: franrod@ceted.uh.cu.

² Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba. Contacto: mayte@ceted.uh.cu.

³ Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba. Contacto: kathy@ceted.uh.cu.

⁴ Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba. Contacto: adalbertofs@ceted.uh.cu.

Resumen

El presente trabajo aborda el tema de la consultoría organizacional de procesos, a partir de una experiencia práctica, en una empresa cubana radicada en el sector de la economía mixta (empresa mixta). Refleja, paso a paso, las actividades fundamentales que en este ámbito se recomiendan para identificar y evaluar los problemas y sus causas. Se proponen posibles soluciones a dichos problemas, a través de un plan de mejora, con la participación activa y protagónica de sus propios miembros como consultores internos.

PALABRAS CLAVE: clima laboral, comunicación, cultura organizacional, plan de mejoras.

Abstract

The present paper deals with processes' organizational consulting based on a practical experience in the Cuban mixed enterprise sector. It shows, step by step, the main activities suggested to be followed, in order to identify an asses problems and its causes. Some solutions are suggested through an improvement plan, that involves the active and preeminence participation of its own members acting as domestic consultants.

KEYWORDS: working atmosphere, communication, organizational culture, improvement plan.

RECIBIDO: 13/02/2012

ACEPTADO: 09/09/2012

CLASIFICACIÓN JEL: M14

La consultoría de procesos como herramienta de gestión en la empresa cubana

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana utiliza la consultoría de procesos como herramienta principal para enfrentar los problemas que, desde distin-

tos ámbitos, le son planteados por organizaciones de diferentes sectores de la economía cubana y que demandan de asesoría externa para mejorar los procesos gerenciales. Edgar H. Shein (1988) señala que la consultoría de procesos «es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al

cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos» (p. 35). Esta idea guía al CETED en su trabajo práctico, en el ámbito de las consultorías organizacionales que desarrolla.

El proyecto de consultoría llamado «Conexión» se dividió en cuatro etapas fundamentales (etapa preparatoria, etapa de formación-acción, etapa de intervención-acción, ajustes y fundamentación) y un último momento donde se obtuvieron los resultados del proceso de consultoría.

En el presente trabajo se analizaron algunas variables seleccionadas de la cultura organizacional. Una de ellas, analizada en el marco de la consultoría, fue el clima laboral existente en la organización objeto de estudio. Para la medición del estado socio-psicológico de la organización se estudiaron las siguientes dimensiones: la estructura, el liderazgo, las normas de seguridad, las condiciones laborales, el control, los resultados, las recompensas-satisfacción, el apoyo, la confianza, el conflicto y la comunicación-interacción.

Para poder medir las variables seleccionadas, en el marco de la consultoría, se utilizó una herramienta cuyo propósito fue evaluar el clima laboral existente dentro de la organización en general y en sus diferentes áreas particulares. Dicha herramienta se conformó con dos bloques de indicadores.

El instrumento de interpretación y valoración –adaptado de Gan *et al.* (2001)– del primer bloque (bloque n.º 1) se diseñó en correspondencia con los pesos asignados a las respuestas marcadas, ante las diferentes situaciones expuestas. Estas fueron diez en total, con cinco posibles respuestas por cada una de ellas. La respuesta en cada caso iba desde el valor 1 –el más bajo– hasta el valor 5 –el más alto– en una escala de Likert. El valor intermedio o de equilibrio de la distribución teórica quedó representado por 30 (cálculo sobre la posibilidad de que las respuestas de los votantes alcanzaran el promedio de 3 en la escala de Likert), que ofrece un «posible» criterio para interpretar los resultados:

- Por encima de 30 en la escala de Likert: estamos ante un clima tendente a positivo.

- Por debajo de 30 en la escala de Likert: estamos ante un clima valorado como negativo.

En este primer bloque se calculó la media ponderada, según las respuestas obtenidas con la aplicación del instrumento en las muestras representativas de toda la organización y de cada una de sus áreas. Los resultados mostraron que tanto en la organización en general, como en todas las áreas muestreadas, existía un clima laboral tendente a lo positivo, ya que el cálculo de la media ponderada estaba por encima de 30.

No obstante, deben apuntarse algunas consideraciones:

1. La media ponderada obtenida en la organización en general, a partir del instrumento aplicado, fue de 37,3. Sin embargo, cinco áreas mostraron resultados inferiores, lo cual evidenció la necesidad de la vigilancia y el monitoreo permanente dichas áreas por parte de la dirección de la empresa, en la búsqueda de las soluciones a los problemas.
2. Los datos obtenidos mostraron la existencia de una brecha entre el posible máximo a alcanzar para calificar como un buen clima laboral (50), y lo obtenido por la organización en general y por cada una de las áreas organizativas, lo cual es necesario tener en cuenta para ulteriores programas de mejora, orientados a la disminución de la distancia entre ambas dimensiones (de 37,3 a 50,0).
3. Las variables más afectadas de las que se midieron con el instrumento aplicado, tanto a nivel de la organización en general como de cada una de las áreas, fueron las siguientes: el grado de sobrecarga de trabajo que perciben los trabajadores, el nivel de incomodidad que sienten con la actividad laboral que desempeñan, los niveles de desmotivación presentes en el proceso de trabajo y el sentimiento de enfado que sienten en el cumplimiento de las funciones y las tareas que se les asignan.

El instrumento aplicado y adaptado de Gan *et al.* (2001) cuenta además con un segundo bloque (bloque n.º 2) para la evaluación y el análisis del clima laboral, que complementa al primero. En este bloque se recoge la percepción de los trabajadores ante situaciones o factores que determinan el clima laboral, y se enfatiza, sobre todo, en los aspectos más objetivos.

Con el propósito de focalizar los problemas y sus causas, se aplicó el instrumento a una muestra representativa, seleccionada de forma aleatoria en cada una de las áreas que integraban la organización.

Para determinar los resultados se calcularon los porcentajes o frecuencias relativas de cada opción de respuesta (A, B y C) en cada uno de los factores enunciados en el test, y se representó, en cada una de las dimensiones analizadas, la valoración más positiva. Los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta a nivel de toda la organización mostraron que las dimensiones más afectadas desde el punto de vista del clima laboral fueron: las condiciones físicas y medioambientales de los trabajadores, la relación con los superiores, los procesos y los procedimientos, la participación, la colaboración, el crecimiento profesional y la mejora, así como la facilidad del trabajo.

Los datos obtenidos en las áreas en particular y en toda la organización en general coincidieron, al revelar las mismas afectaciones del clima laboral. Además, el instrumento aplicado permitió identificar los factores que facilitaban el clima laboral y los que lo dificultaban. El énfasis fundamental recayó en estos últimos, ya que fueron considerados para su posible mejora. Los principales factores que dificultaban el clima laboral de la organización se muestran en el anexo 1.

Como parte de los resultados obtenidos en este primer momento del diagnóstico y teniendo en cuenta las percepciones de la máxima dirección de la organización y de los consultores internos sobre las posibles dificultades en la comunicación, se aplicaron dos cuestionarios adaptados de Gan y Jaume (2006), dirigidos a evaluar el estado de la comunicación interdepartamental e intradepartamental.

Para determinar los resultados se calcularon los porcentajes o frecuencias relativas de cada opción

de respuesta por cada situación que se indicaba en el test, las cuales reflejaban el estado de la dimensión analizada, tanto en la organización en general como en sus principales áreas organizativas. A partir de los resultados, se pudo constatar que en la organización en general, aunque la comunicación interdepartamental funcionaba, esta tenía un alto grado de distorsión. También se encontraron tres áreas organizativas con la misma situación y dos donde la comunicación interdepartamental funcionaba mínimamente.

Resaltaron aquí, como factores críticos en la comunicación interdepartamental a nivel de toda la organización, las siguientes situaciones:

- En la mayoría de los departamentos se desconocen las implicaciones que suponen las tareas que se realizan en otras áreas.
- Frecuentemente surgen rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos, antes de que aparezca por vía formal la información.
- Se piensa que existen departamentos privilegiados.

Con el propósito de focalizar aún más las dificultades detectadas, se desarrolló un ejercicio grupal de solución de problemas, en el que los consultores internos identificaron de forma concreta los problemas y causas que a nivel organizacional estaban incidiendo en la comunicación interdepartamental. Los resultados se pueden observar en el anexo 2.

En el caso de la comunicación intradepartamental se aplicó también un instrumento adaptado de Gan y Jaume (2006), para su medición. Los resultados, muy similares a los obtenidos cuando se analizó el funcionamiento de la comunicación interdepartamental, mostraron que en la organización en general la comunicación intradepartamental adolecía de distorsión. Se encontraron tres áreas organizativas en la misma situación y una, donde la comunicación intradepartamental funcionaba mínimamente. Los resultados evidenciaron como factores críticos en la comunicación intradepartamental, a nivel de toda la organización, las siguientes situaciones:

- Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- Competitividad individualista.
- Creencia en que existen personas privilegiadas.
- Quejas que se repiten sin que surjan soluciones definitivas.

Se pudo identificar, a partir de los resultados obtenidos por la aplicación de ambos instrumentos, que existían tres áreas organizativas, las cuales mostraban tanto problemas en la comunicación interdepartamental como en la intradepartamental, lo cual indicó a los directivos de la organización y de esas áreas un punto crítico que mereció especial atención y tratamiento.

Para esta dimensión también se desarrolló un ejercicio grupal de solución de problemas, para identificar las causas que a nivel organizacional estaban incidiendo en esta variable. Los resultados obtenidos se pueden ver en el anexo 3.

Valores compartidos por la organización

Como parte de la consultoría se realizaron varias sesiones de trabajo grupal que permitieron identificar y consensuar los valores compartidos en la organización objeto de estudio. Estos fueron: la responsabilidad ante el trabajo, la ética profesional, el trabajo en equipo, la satisfacción al cliente, la iniciativa y la creatividad.

Una vez definidos estos valores se procedió a realizar varias sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección de la entidad para arribar, por consenso, a precisar las normas del comportamiento esperado por cada uno de los valores determinados. Los resultados obtenidos y validados por el equipo de dirección de la organización se pueden ver en el anexo 4.

Como colofón de la acción consultora, se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo con los consultores internos, para definir y consensuar un conjunto de propuestas de mejora que fueron posteriormente validadas por la máxima dirección de la empresa. Dichas propuestas fueron evaluadas a partir de una matriz de impacto-costo y con posibilidades de implantación a corto plazo, lo cual permitió valorarlas en cuatro niveles de

prioridad: alto, medio, bajo y «renunciar por el momento a estas soluciones».

Como parte del resultado del ejercicio se identificaron, inicialmente, 61 propuestas de acciones de mejora, las cuales se evaluaron, según la matriz de impacto-costo, como de alta prioridad y con posibilidades de implantar a corto plazo. Posteriormente se realizaron varias rondas de consulta con la dirección de la organización, con el grupo de consultores internos y con trabajadores y directivos, para aprobar definitivamente 50 propuestas de mejora que abarcaron diferentes áreas de trabajo. Las propuestas quedaron definidas finalmente, tal y como se relacionan en el anexo 5.

De forma general, se logró una alta satisfacción del cliente con los resultados obtenidos de la consultoría, lo cual se hizo patente a través del reconocimiento de la máxima dirección de la organización objeto de estudio.

Conclusiones

El trabajo presentado y los resultados obtenidos a partir de la acción de consultoría realizada en una empresa de economía mixta, que radica en Ciudad de La Habana, nos permitió arribar a las siguientes inferencias:

- Los problemas relacionados con la cultura organizacional y que fueron abordados en la organización objeto de estudio tienen un carácter complejo y multifacético, por lo que se requieren equipos multidisciplinarios para su tratamiento.
- La interrelación existente entre los diferentes elementos que integran la cultura organizacional tiene un carácter sistémico, lo cual determina que los procesos y los fenómenos se tengan que analizar en el marco de una relación de causa-efecto dentro de un todo que constituye a la organización en su relación con el entorno.
- La consultoría de procesos es una herramienta importante dirigida a la integración de la cultura organizacional y de los colectivos laborales.
- El éxito de la consultoría de procesos depende de la participación activa y prota-

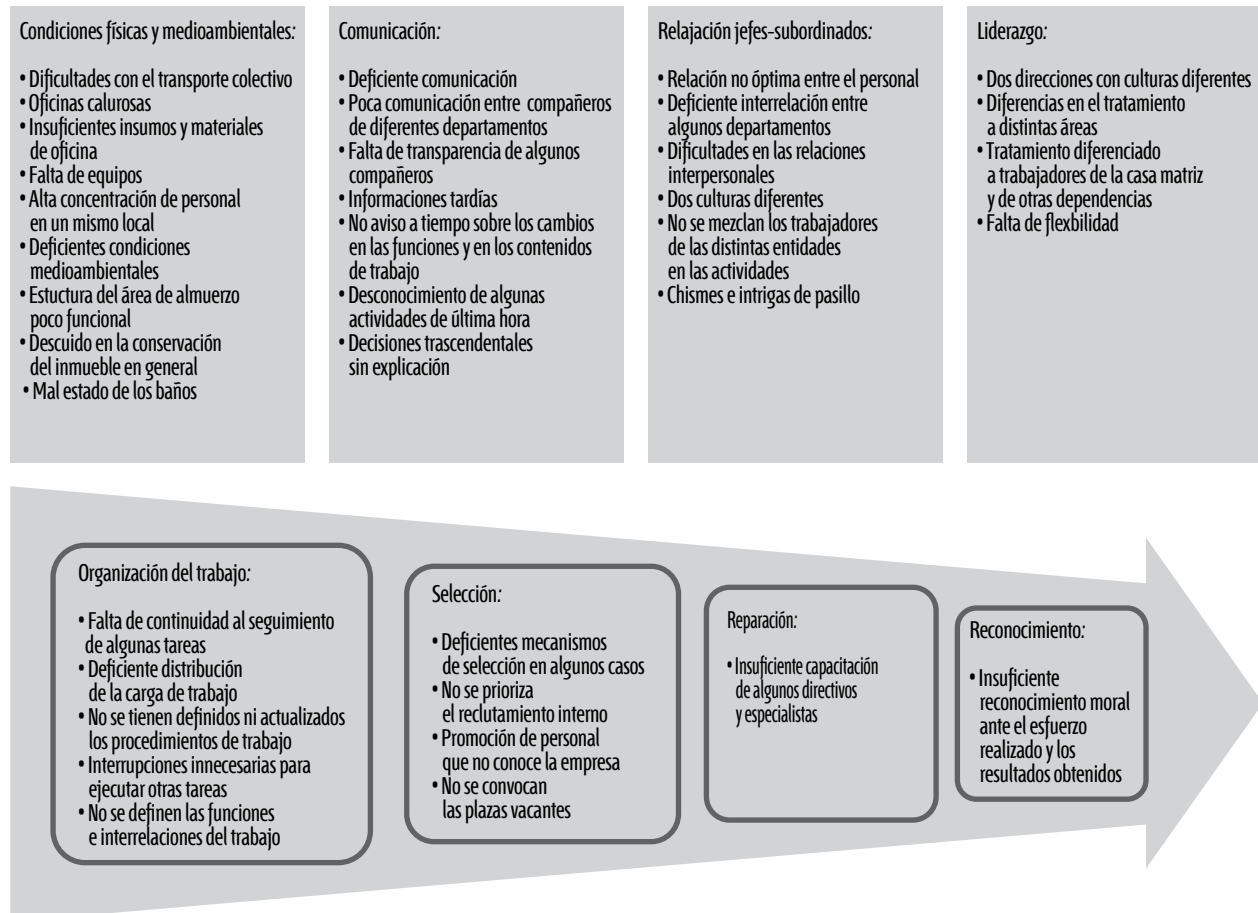
gónica de los directivos y los trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de sus posibles soluciones.

Bibliografía

- ARENAS, P.B. y M.L. MONETTE (comp.) (2007): *Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos*, Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana.
- COHEN, W.A. (2001): *¿Cómo ser un consultor exitoso?*, Norma, Bogotá.
- DÍAZ LLORCA, C. (2010): *¿Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones? El lado oculto de los equipos gerenciales*, Fondo Editorial MPPEU-OPSU, Caracas.

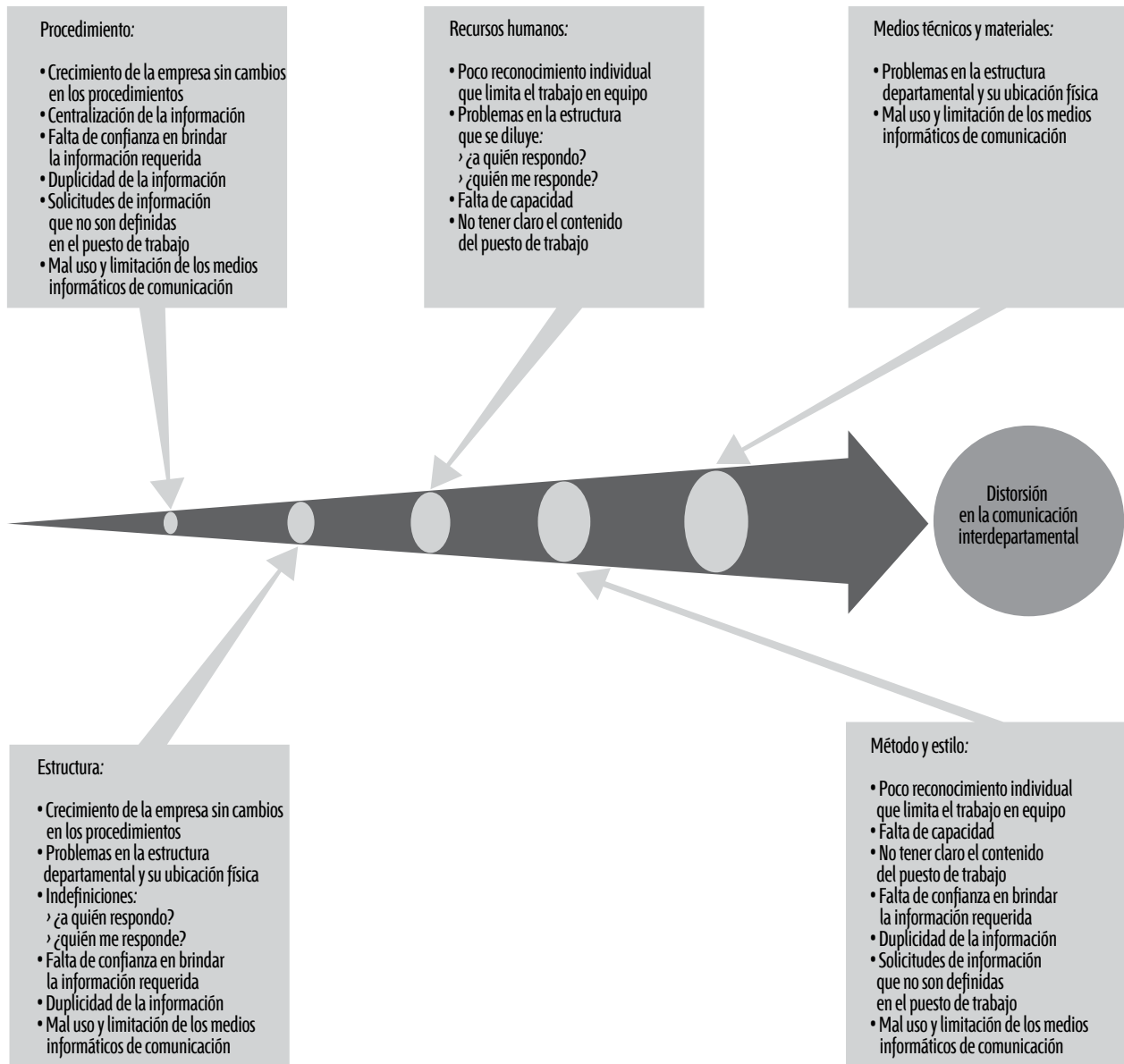
- GAN, F.; G. BERBEL, J. CERVANTES y D. PEREGRINA (2001): *301 habilidades/competencias para directivos, jefes y profesionales*, Apóstrofe, Barcelona.
- GAN, F. y J. TRIGINÉ (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- GREENBAUN, T.L. (1991): *Manual del consultor: guía completa para lograr el éxito como consultor*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- KUBR, M. (2006): *La consultoría de empresas. Guía práctica para la profesión*, Limusa Noriega, México D.F.
- SCHEIN, E.H. (1988): *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*, vol. 2, Addison-Wesley Iberoamericana, México D.F.

Anexo 1. Factores que dificultan el clima laboral en la organización estudiada.



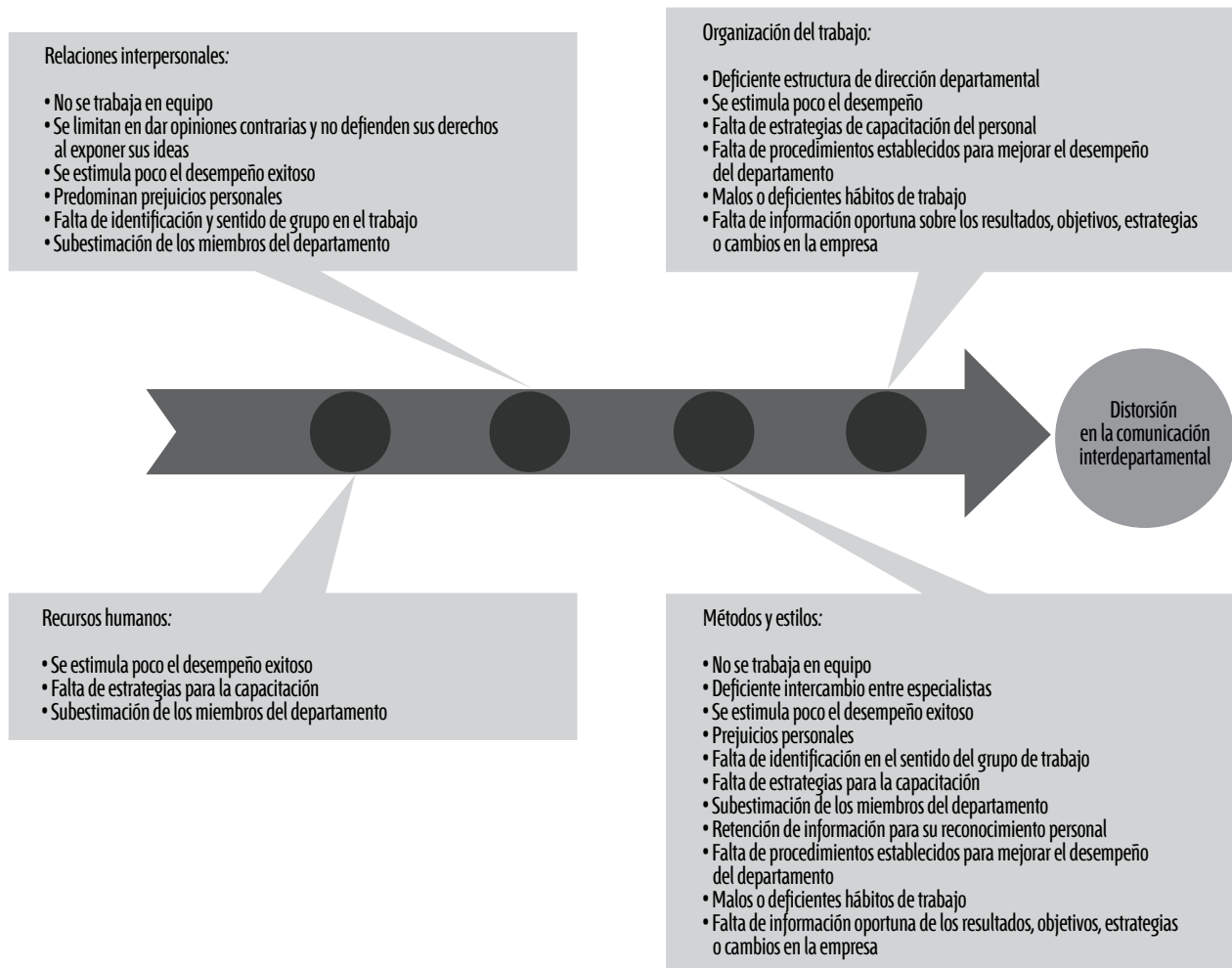
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Gráfico de análisis causa-efecto sobre la comunicación interdepartamental de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Gráfico de análisis causa-efecto sobre la comunicación intradepartamental de la organización objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Normas del comportamiento por cada valor compartido en la organización.

VALORES COMPARTIDOS DE LA ORGANIZACIÓN

RESPONSABILIDAD ANTE EL TRABAJO

Estamos comprometidos con los objetivos y los resultados de nuestro trabajo individual y colectivo.
Actuamos de forma transparente y reconocemos los errores personales o colectivos, somos capaces de rectificarlos a tiempo.
Mantenemos informados y retroalimentados a subordinados y colegas de forma sistemática y oportuna sobre los objetivos, los planes futuros y las acciones previstas.
Realizamos las tareas con el máximo de calidad y eficiencia.
Trabajamos por la excelencia como meta individual y colectiva.
Actuamos consecuentemente con la misión del negocio.
Estamos comprometidos con la sociedad y promovemos el consumo responsable.

TRABAJO EN EQUIPO

Trabajamos todos unidos por el objetivo grupal y organizacional.
Colaboramos con los demás colegas de trabajo.
Priorizamos el reconocimiento de los resultados del equipo por encima de los individuales.
Respetamos a los miembros del grupo y promovemos el respeto mutuo.
Sabemos escuchar y enriquecemos las propuestas de los demás.
Compartimos los problemas y generamos juntos sus soluciones.
Respetamos la diversidad de criterios y señalamos de forma profesional y constructiva los errores a quienes se equivocan.
Compartimos las experiencias y los conocimientos de trabajo.
Compartimos los éxitos y reconocemos los méritos individuales.
Tenemos sentimiento de pertenencia a nuestro grupo de trabajo.

ÉTICA PROFESIONAL

Somos honestos, corteses, leales y discretos con nuestros compañeros de la empresa, y con nuestros clientes y proveedores.
Vendemos los productos con la calidad que requieren nuestros clientes.
Somos sinceros en nuestro discurso y consecuentes con nuestra actuación.
Usamos de manera racional y eficaz los recursos y medios disponibles en función de nuestra actividad laboral.
Somos críticos ante conductas deshonestas.
Respetamos y reconocemos el trabajo de los demás y de la competencia.
Defendemos los intereses de la empresa.
Respetamos los compromisos contraídos con nuestros clientes y proveedores.

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Tenemos presente que satisfacer a nuestros clientes es lo primero.
Entendemos y nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes.
Mantenemos siempre la mejor calidad en nuestros productos.
Tenemos en cuenta las exigencias del mercado y de los clientes.
Consideramos siempre satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos.
Respetamos los criterios de nuestros clientes.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Aceptamos retos y riesgos, y asumimos la responsabilidad ante ellos.
Buscamos permanentemente nuevas formas de hacer las cosas.
Promovemos la mejora continua y la innovación.
Asumimos el cambio y la innovación como filosofía de trabajo.
Salvamos los obstáculos y ante el fracaso lo intentamos de nuevo.
Respetamos las ideas de los demás.
Asumimos una actitud laboral proactiva.
Somos creativos y nos proyectamos hacia las nuevas necesidades de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Propuestas de acciones de mejora en la organización, con posibilidades de implantarse a corto plazo.

ÁREA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES PRINCIPALES DE TRABAJO	CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA
Condiciones materiales y medioambientales	Reordenar locales y espacios comunes a partir de criterios funcionales y de confortabilidad.	5
Trabajo en equipo	Crear equipos de mejora continua.	2
Relación jefes-subordinados	Incrementar la interacción entre los niveles de dirección y los trabajadores.	2
Reuniones efectivas	Perfeccionar el procedimiento para el desarrollo de las reuniones del consejo de dirección.	5
Capacitación	Implementar planes de capacitación.	6
Atención a los trabajadores	Perfeccionar y sistematizar la atención diferenciada a trabajadores desvinculados y temporalmente inactivos.	1
Proceso de promoción	Perfeccionar los procesos de promoción interna.	3
Sistema de comunicación	Reconocer, divulgar y estimular los resultados individuales y colectivos de los trabajadores, según sus acciones (desempeño en el puesto de trabajo).	3
Identidad cultural	Perfeccionar y sistematizar el conocimiento de la marca del producto y del grupo empresarial.	5
Información	Publicar trimestralmente el boletín electrónico de la organización.	1
	Sistematizar actividades informativas a cada nivel donde se divulguen los planes y resultados por periodo.	3
	Crear y controlar un buzón electrónico para la gestión de las propuestas de mejora.	2
Imagen corporativa	Responsabilizar al personal de servicio con la atención a las áreas comunes Sensibilizar de forma sistemática a todos los trabajadores.	5
Integración	Perfeccionar y sistematizar un programa de actividades extralaborales que contribuyan a la integración de todos los miembros de la organización.	6
	Recuperar la realización de las convenciones (asambleas) anuales con la participación de todos los trabajadores.	1

Fuente: Elaboración propia.