

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

Ms.C. Francisco T. Rodríguez González
Master en Dirección. Profesor Auxiliar
Universidad de La Habana (UH)-Cuba
franrod@ceted.uh.cu



MsC. María Teresa Agüero Torres
Master en Dirección. Profesor Auxiliar
Universidad de La Habana (UH)-Cuba
mayte@ceted.uh.cu



Dra.C. Katy Herrera Lemus
Dra. Profesor auxiliar.
Universidad de La Habana (UH)-Cuba
katy@ceted.uh.cu



Dr.C. Adalberto Fernández Sotelo
Dr. Profesor auxiliar
Universidad de La Habana (UH)-Cuba
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)¹. Refleja paso a paso las actividades fundamentales que en este ámbito se recomiendan seguir, para identificar y evaluar los problemas y sus causas, y proponer las posibles soluciones a través de un plan de mejora, sobre la base de la participación activa y protagónica de sus propios miembros, como consultores internos.

El trabajo muestra los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de las variables seleccionadas que caracterizan la cultura organizacional en la empresa y plantea las direcciones de trabajo principales de las cuales parten las propuestas de mejora para contribuir a su integración y perfeccionamiento. El ejercicio de consultoría desarrollado revela, que la efectividad de las acciones, así como la satisfacción del cliente con los resultados brindados, aumenta en la medida en que se logre una mayor integración entre consultores internos y externos en el propósito común de cumplir con los objetivos planteados.

Palabras claves: Consultoría organizacional de procesos, cultura organizacional, clima laboral, comunicación, sistema de valores, plan de mejoras.

Summary

The present work approaches the topic of the organizational consultancy of processes starting from a practical experience in a Cuban company located in a mixed economy region. It reflects step by step, the fundamental activities that are recommended to continue in this environment, to identify and to evaluate the problems and their causes, and to propose the possible solutions through a plan of improvement, based on an active participation and with a leading role of their own members, as internal consultants.

This work shows the results obtained starting from the diagnosis of the selected variables that characterizes the organizational culture in the company and sets up the main working directions from where the proposals of improvements to contribute to its integration and improvement are launched. The developed consultancy exercise reveals that the effectiveness of the actions, as well as the client's satisfaction with the offered results, increases in the measure in that a bigger integration is achieved among internal and external consultants in the common purpose of fulfilling the outlined objectives.

Key words: Organizational consultancy of processes, organizational culture, labor climate, communication, system of values, plan of improvements.

¹ Empresa mixta: Compañía mercantil cubana que adopta la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, en la que participan como accionistas uno o más inversionistas nacionales y uno o más inversionistas extranjeros (Ley 77-95).

Introducción

En el actual contexto empresarial cubano, la consultoría se está convirtiendo en un instrumento de vital importancia para lograr el mejoramiento del desempeño gerencial en las empresas. No obstante, las organizaciones cubanas no siempre utilizan o aprovechan al máximo las posibilidades que brinda esta importante vía de transformación, que puede contribuir de forma expedita a elevar la eficacia y la eficiencia de su gestión.

La consultoría constituye el proceso a través del cual se pueden movilizar las fuerzas y activar las reservas de inteligencia acumuladas en las organizaciones, mediante el estudio, análisis y comprensión colectiva del trabajo y de los procesos que ocurren en las mismas, con el propósito de diagnosticar sus insuficiencias y aciertos en áreas de la gestión empresarial y posteriormente diseñar e implantar, un sólido programa de mejora, capaz de asegurar su competitividad, sustentabilidad y autogestión. Este proceso se puede convertir además, en fuente inagotable para la innovación organizacional y la creatividad, dotando a la organización de su propia capacidad de cambio

La experiencia organizacional muestra que la profundidad, sustentabilidad, estabilidad y credibilidad de los cambios y mejoras que se produzcan a partir del proceso de consultoría estará determinado por la capacidad que se tengan para involucrar y comprometer a los miembros de la organización, sean directivos o trabajadores en general, con la solución de los problemas que ellos mismos deben identificar, bajo la guía y la experticia de los consultores externos.

Es por ello, que compartimos el criterio acertado de Agustín Noriega cuando planteaba en un artículo aparecido en la revista "Emprendedores" en 1991 que "... ya que un consultor que sólo participa en la detección del problema y proporciona la receta mágica de lo que se debe hacer, sin participar ni intervenir en cómo llevarlo a cabo, es algo menos que un cero a la izquierda."²

La consultoría de proceso como herramienta de gestión en la empresa cubana.

Partiendo de esta idea es por lo que el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, Cuba, utiliza la

consultoría de procesos como herramienta principal para enfrentar las necesidades, que en este ámbito le son planteadas por las organizaciones de diferentes sectores de la economía cubana y que demandan de la asesoría externa para mejorar los procesos gerenciales, por lo general, porque los directivos de estas no cuentan con las herramientas necesarias para convertir sus percepciones en pasos o acciones concretas en este sentido.

Edgar H Shein 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 presenta en su ambiente y a influir sobre ellos".³ Sólo aquí añadir, que la experiencia acumulada por el CETED en más de 20 años de consultorías, revela los beneficios de emplear equipos de consultores debido a la complejidad de los problemas a los cuales es necesario enfrentarse hoy día en las organizaciones. La práctica demuestra que en estas condiciones, la efectividad del trabajo se multiplica cuando se logra una composición multidisciplinaria en dichos equipos, a partir de los temas y problemas a abordar.

Por lo tanto, los equipos de trabajo en el marco de una consultoría de procesos, para que logren la sinergia deseada y puedan finalizar de manera exitosa, brindando una respuesta efectiva a las necesidades planteadas por el cliente principal, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Composición multidisciplinaria dentro del tema que van a abordar.
- Predominio el enfoque sistémico en el análisis de los problemas.
- Prevalece la confianza hacia dentro del equipo y entre los consultores externos y consultores internos.
- Prevalece el rol de facilitador que debe jugar el consultor externo en todo momento.
- Respeto mutuo entre todos los miembros del equipo, sin celos profesionales, ni la intención de unos de sobresalir por encima de los demás.
- Confianza, profesionalidad y plena colaboración entre los integrantes del equipo de consultores externos.
- Permanente interacción entre el equipo de consultores externos e internos.

² Revista Emprendedores (al servicio de la pequeña y mediana empresa). (Noviembre-Diciembre 1991). Volumen II. No. 12. Págs. 10-12.

³ Schein, E. H. (1988). Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. Volumen 2. México D.F: Addison-Wesley Iberoamericana. Pág. 35.

Recientemente un equipo de trabajo del CETED desarrolló una consultoría en una organización que funciona en el sector de la economía mixta, la cual tiene como objeto social producir y comercializar licores. Dicha empresa se planteó como prioridad principal impulsar acciones transformadoras y de perfeccionamiento en el ámbito de su cultura organizacional, a partir de la identificación e implantación de mecanismos de integración y mejora continua.

Es por ello, que el equipo de consultores externos decidió, después de los encuentros iniciales con el cliente principal, definir como objetivo general el siguiente: Contribuir al proceso de integración y mejora de la cultura organizacional de la entidad. Y como objetivos específicos se declararon los que se indican a continuación:

- Caracterizar los elementos que determinan la cultura organizacional de la empresa.
- Involucrar al personal en el proceso de diagnóstico, transformación y mejora.
- Fundamentar propuestas de mejoras para el perfeccionamiento de la cultura organizacional de la empresa.

Por tanto, en el trabajo realizado se le otorgó una atención especial al clima laboral, la comunicación, los sistemas de trabajo y los valores organizacionales, ya que se consideraron como los principales mecanismos de integración cultural, el “pegamento” que mantiene articuladas a las unidades empresariales y funcionales dispersas geográficamente, como era el caso. Los elementos anteriormente señalados conjuntamente con otros, integran el núcleo de la cultura corporativa y son capaces de proporcionar un marco interpretativo general y único a todos los miembros de la organización, incluso a aquellos de diferente nacionalidad.

El equipo de consultores externos estructuró un programa de acción o proyecto, basado en los métodos de la consultoría de procesos. Se conformaron dos grupos de trabajo, uno de los equipos quedó integrado por los propios miembros de la organización, los cuales asumieron el rol de “consultores internos” y el otro fue integrado por los “consultores externos”, a los cuales le correspondió actuar como facilitadores en las principales actividades consultoras realizadas, tales como: dinámicas grupales para la generación, evaluación y consenso de las ideas; la elaboración, adaptación, validación y aplicación de las herramientas de diagnóstico y las propuestas de soluciones.

Para la selección del equipo de consultores internos, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Disponibilidad de tiempo para la implicación en el desarrollo del proyecto.
- Experiencia en los procesos fundamentales de la actividad.
- Representatividad de las diversas áreas y niveles de la organización.
- Personal experto en los temas acordados.
- Personal de prestigio y vasta experiencia en la organización.
- Representantes de la alta dirección.
- Representante de la organización sindical.
- Representatividad de las diferentes cultura de los directivos, dado por las características especiales de la empresa objeto de estudio.

En el caso en particular que nos ocupa, tomando como referencia los temas que se propusieron estudiar en el proceso de consultoría y los objetivos planteados; los propios consultores internos, de manera original denominaron la acción consultora como “Proyecto conexión.”

El proyecto de consultoría se dividió en 4 etapas fundamentales:

- Etapa preparatoria.
- Formación-acción.
- Intervención-acción
- Ajuste y fundamentación.

I. Etapa preparatoria

En esta etapa se realizó el estudio del informe de consultoría realizado anteriormente por un equipo del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, donde se abordó a través de un taller participativo las siguientes cuestiones:

La Visión de la organización para el 2013.

Se realizó el diagnóstico externo e interno de la Visión, mediante el cual se identificaron oportunidades y amenazas en el entorno, así como las fortalezas y debilidades propias de la organización.

Fueron definidas las Áreas de Resultados Claves de la empresa.

Se formuló un inventario de insuficiencias e insatisfacciones sobre el desempeño y los resultados obtenidos por la organización con el propósito de elaborar un “Plan de Mejora”.

La experiencia anterior constituyó fuente importante de conocimiento sobre la entidad objeto de estudio y permitió economizar tiempo y esfuerzos, en el trabajo posterior de consultoría desarrollado. Se realizó además en esta etapa, un estudio de las principales ideas contenidas en un proyecto general elaborado por el socio extranjero de la firma objeto de estudio, en el cual se identificaba seis áreas clave de trabajo para todas las filiales del Grupo

empresarial. Las áreas de trabajo identificadas fueron:

- 1- Prioridades Estratégicas
- 2- Estrategia de Recursos Humanos
- 3- Estructura & Organización
- 4- Mejora del Rendimiento
- 5- Comunicación Interna & Externa
- 6- Responsabilidad Social Corporativa

En el proceso de familiarización con el funcionamiento de la empresa se realizaron diferentes actividades como fueron:

Presentaciones explicativas de los principales procesos de la organización por sus propios responsables.

Visitas a las áreas productivas y de servicios.

Participación en las juntas directivas del Consejo de Dirección.

Participación en las reuniones de balance de resultados en diferentes unidades empresariales de base (unidades de negocio).

Entrevistas a los principales directivos y trabajadores seleccionados de la organización.

Estudio de la documentación relevante, etc.

En esta etapa del trabajo de consultoría, se discutieron con el cliente principal las condiciones materiales y de trabajo para desarrollar la misma, el sistema de trabajo de los equipos de consultores externos e internos, los criterios para la conformación del equipo de consultores internos, la declaración ética y el compromiso moral de los consultores externos con relación al tratamiento de los resultados a brindar, y el diseño del cronograma del proyecto.

Un momento de significativa importancia aquí fue la formación del equipo de consultores internos. Este equipo se creó en correspondencia con los criterios definidos para su selección, los cuales fueron inicialmente consensuados con el cliente principal (máxima dirección de la organización). En este proceso se tuvo el cuidado de incorporar al sindicato al grupo de consultores internos. El equipo de consultores internos definió su visión como:

“Somos el equipo de consultores internos “Conexión” de... (la empresa en cuestión), que buscamos mejoras inmediatas, diagnosticando los problemas y trazando estrategias, en la búsqueda del liderazgo. Esperamos resultados con inteligencia, dando soluciones eficaces con la participación de todos los trabajadores y logrando la conexión”.⁴

II. Etapa formación-acción

Durante el periodo de intervención se realizaron acciones de capacitación asociadas a la formación de los consultores internos en temas como: metodología y principios básicos de la consultoría de procesos, técnicas de trabajo en grupo y comunicación interpersonal.

Durante esta etapa, de manera sistemática se realizaron sesiones de trabajo con el equipo de consultores internos para analizar alternativas, validar informaciones y sugerencias y consensuar resultados parciales o finales del proyecto.

III. Etapa Intervención-acción

En esta etapa, los consultores internos y los consultores externos coordinaron y desarrollaron el proceso de obtención y análisis de la información necesaria, validando los resultados parciales mediante la participación y opinión de los trabajadores, mandos intermedios y la alta gerencia de la empresa. Se realizaron las actividades siguientes:

Aplicación de métodos, técnicas y herramientas para la obtención de información. Análisis y síntesis de la información: Análisis de Causalidad.

Diagnóstico por áreas organizativas y a nivel organizacional.

Caracterización de las variables de estudio y valoración de propuestas de solución.

Alineación de conocimiento: Análisis de resultados para generar ideas y tomar decisiones

Presentación del informe de Diagnóstico.

IV. Ajustes y fundamentación.

Aquí el grupo consultor fundamenta y presenta las propuestas, derivadas del diagnóstico, para su análisis y consideración por el cliente. Dicha propuesta estuvo temporalmente sometida a modificaciones producto del intercambio consultor-cliente. En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

Análisis del informe de Diagnóstico.

Presentaciones de resultados parciales.

Fundamentación y Ajustes.

Validación de Propuestas.

Orientaciones generales sobre el programa de implementación.

Entrega y presentación del informe final.

⁴ Fuente: Resultado del trabajo grupal con el equipo de consultores internos.

Resultados obtenidos en el proceso de consultoría

Una de las primeras variables de la cultura organizacional que fue analizada en el marco de la consultoría, fue el clima laboral existente en la organización objeto de estudio. Para la medición de este estado físico y socio-psicológico de la organización se tuvieron en cuenta las dimensiones siguientes: estructura, liderazgo, normas seguridad, condiciones laborales, control, resultados, recompensas-satisfacción, apoyo, confianza, conflicto y comunicación-interacción. Para poder medir las variables seleccionadas, en el marco de la consultoría desarrollada, se utilizó una herramienta cuyo propósito era evaluar el clima laboral existente en la organización en general y en sus diferentes áreas. El mismo estaba compuesto de dos bloques de indicadores y para cada uno correspondió un instrumento de interpretación y valoración. Tanto las herramientas de medición del clima laboral como los instrumentos de interpretación y valoración aplicados fueron tomados y adaptados de Gan. F, Berbel. G y otros, en su libro "301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales". Barcelona: Ed. APOSTROFE. 2001".

El instrumento de interpretación y valoración de este primer bloque (Bloque No.1)⁵, se diseñó en correspondencia con los pesos asignados a las posibles respuestas (marcadas) ante las diferentes situaciones expuestas; el valor intermedio o de equilibrio de la distribución teórica quedó representado aquí por 30, que ofrece un "posible" criterio para interpretar los resultados:

- Por encima de 30: estamos ante un clima tendiente a positivo.

- Por debajo de 30: estamos ante un clima valorado como negativo.

En este primer bloque se calculó la media ponderada, según las respuestas obtenida por la aplicación del instrumento en las muestras representativas de toda la organización y de cada una de sus áreas.

Los resultados obtenidos producto de la aplicación de la herramienta anteriormente mencionada (en su primer bloque) evidenciaron un clima laboral tendiente a los positivo, tanto en la organización en general, como en todas las áreas muestreadas, ya que la media ponderada calculada está por encima de 30.

No obstante, se realizaron las siguientes consideraciones:

1- La media ponderada obtenida en la organización en general a partir del instrumento aplicado fue de 37,3. En estas condiciones se muestran 5 áreas por debajo de estos resultados, lo cual evidencia la necesidad de una vigilancia y monitoreo permanente de las mismas, por parte de la dirección de la empresa, en la búsqueda de las soluciones a los problemas.

2- Los datos obtenidos muestran la existencia de una brecha entre el 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 importante tener en cuenta para ulteriores programas de mejoras, orientados a la disminución de la distancia entre ambas dimensiones (de 37.3 a 50).

3- Las variables más afectadas, de las que se midieron con el instrumento aplicados, tanto a nivel de la organización en general como en cada una de las áreas fueron las siguientes: los trabajadores consideran que están sobrecargados, incómodos, desmotivados y enfadados.

El instrumento aplicado cuenta además con un segundo bloque (Bloque No.2)⁶ para la evaluación y análisis del clima laboral, que complementa el primero anteriormente analizado. En este segundo 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 del mismo. Con el propósito de focalizar los problemas y sus causas, se aplicó el instrumento a la muestra representativa seleccionada de forma aleatoria en cada una de las áreas que integran la organización y en ésta en general.

Para determinar los resultados se calcularon los porcentajes o frecuencias relativas de cada opción de respuesta (A, B y C) por cada uno de los factores enunciados en el test, lo cual representa 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 son: las condiciones físicas y medioambientales de los trabajadores, relación con los superiores o jefes, procesos y procedimientos, participación, colaboración, crecimiento profesional y mejora, facilidad de trabajo.

5 Adaptado de: Gan. F, Berbel, G., y otros. (2001) 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

6 Adaptado de: Gan. F, Berbel, G., y otros. (2001) 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

Las afectaciones del clima laboral detectadas en las áreas organizativas en particular y en toda la organización en general coincidieron en lo esencial. Además, el instrumento aplicado, permitió identificar los factores que facilitaban el clima laboral y los factores que dificultaban el mismo. El énfasis fundamental recayó en estos últimos, ya que fueron considerados como posibles mejoras. Como parte de la consultoría además, se aplicaron dos cuestionarios dirigidos a evaluar el estado de la comunicación interdepartamental e intradepartamental. Ambos cuestionarios fueron tomados y adaptados de Jaume, Gan.F. (2002)⁷ Los resultados obtenidos sobre el estado de la comunicación interdepartamental en la organización en general y en sus principales áreas organizativas muestran que en general aunque la comunicación interdepartamental funciona, se considera que tiene un alto grado de distorsión. De la misma forma se pudo observar tres áreas organizativas con la misma situación y dos, donde la comunicación interdepartamental funciona mínimamente. Se destacan aquí como factores críticos en la comunicación interdepartamental a nivel de toda la organización, las siguientes situaciones:

Existe desconocimiento en la mayoría de los departamentos de las implicaciones que para ellos suponen las tareas que realizan otros.
Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos, antes de que aparezca por vía formal la información.
Hay sentimientos de que existen departamentos privilegiados.

Con el propósito de focalizar más las dificultades detectadas, se desarrolló un ejercicio grupal de solución de problemas, a través del cual los consultores internos identificaron de forma concreta los problemas y sus causas, que a nivel organizacional pudieran estar incidiendo en la percepción sobre cierto nivel de distorsión en la comunicación interdepartamental.

En el caso de la comunicación intradepartamental se aplicó también el instrumento correspondiente citado anteriormente de Gan. F. Jaume.

A partir de este instrumento se pudo constatar que en la organización en general la comunicación intradepartamental funciona con bastante distorsión. De igual manera se muestran tres áreas organizativas con la misma situación y una, donde la comunicación intradepartamental funciona mínimamente.

7. Jaume, Gan.F.T.(2002) . Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones.España:Edición Díaz de Santos, S.A.

Los resultados obtenidos indican 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: cada uno va a lo suyo.

Sentimiento de que existen personas privilegiadas. Quejas que se repiten.

Interesante fue identificar a partir de la información obtenida, que existían tres áreas organizativas, las cuales mostraban tanto problemas en la comunicación interdepartamental como en la intradepartamental, lo cual indicaba a los directivos de la organización y de esas áreas, un punto crítico que merecía de especial atención y tratamiento.

Para el análisis de esta dimensión (comunicación intradepartamental) también se desarrolló un ejercicio grupal de solución de problemas, el cual permitió definir las causas que a nivel organizacional estaban incidiendo en los problemas detectados.

Valores compartidos por la organización.

Partiendo del papel aglutinador que juegan los valores en la organización y como parte de la consultoría, se realizaron varias sesiones de trabajo grupal, que permitieron identificar y consensuar los valores compartidos en la entidad objeto de estudio.

Los valores compartidos que fueron identificados a través de un proceso de amplia participación por parte de los directivos y trabajadores de la organización, fueron los siguientes:

- Valores Institucionales
- Responsabilidad ante el trabajo
- Ética profesional
- Trabajo en equipo
- Satisfacción al cliente
- Iniciativa y 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. Este constituyó un importante escenario de participación e integración de la cultura organizacional.

Como colofón de la acción consultora, se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo con los consultores internos, lo cual permitió definir y consensuar un conjunto de propuestas de mejoras con carácter integrador, llamadas a aportar a la solución de los problemas y las causas detectadas. Para el planteamiento de las propuestas los consultores internos se nutrieron del criterio de la base. Posteriormente dichas propuestas fueron validas por la máxima dirección de la empresa.

Las propuestas de mejoras generadas a partir del trabajo grupal fueron evaluadas mediante una Matriz de impacto-costo y posibilidades de implantación a corto plazo, lo cual permitió valorar las mismas en cuatro niveles de prioridad: alto, medio, bajo y “re-

nunciar por el momento a estas soluciones”.

Como parte del resultado del ejercicio se identificaron inicialmente 61 propuestas de acciones de mejoras, 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 propio grupo de consultores internos, con trabajadores y directivos, para aprobar definitivamente 50 propuestas de mejora que abarcaron diferentes áreas de trabajo.

Las propuestas de mejoras quedaron definidas finalmente de manera general, tal y como se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla No. 1. Tabla con las 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 resultados individuales y colectivos de los trabajadores; según 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 período.	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 extra laborales que contribuyan 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.

De forma general, se logró una alta satisfacción del cliente con los resultados obtenidos producto 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 La Habana, nos permitió arribar a las siguientes inferencias: Que los problemas relacionados con la cultura organizacional y que fueron abordados en la organización objeto de estudio tienen un carácter complejo y multifacéticos, por lo que se requieren equipos multidisciplinarios para su tratamiento.

Que la interrelación existente entre los diferentes elementos que integran la cultura organizacional tiene un carácter sistémico, lo cual determina que los procesos y fenómenos se tengan que analizar en el marco de una relación de causa-efecto dentro de un todo, que constituye la organización en su relación con el entorno.

La consultoría de procesos constituye una herramienta importante dirigida a la integración de la cultura organizacional y de los colectivos laborales.

Que el éxito de la consultoría de procesos depende de la participación activa y protagónica de sus directivos y trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de soluciones a los mismos.

Bibliografía

1. Cohen, W.A. (2001). Cómo ser un consultor exitoso. Bogotá Colombia: Edit. Norma, S.A.
2. Díaz Llorca, C. (2010). Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales. Caracas: Fondo Editorial MPPEU-OPSU.
3. Gan, F, Berbel, G., y otros. (2001) 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales. Barcelona: Ed. APOSTROFE.
4. Gan, F, Jaume, T. (2002) Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Edición Díaz de Santos, S.A. Consultado el 20 de abril de 2011 en: http://books.google.com/books?id=wIExjBo8QMC&pg=PA211&dq=cuestionario+de+comunicación+interdepartamental&source=bl&ots=9kiU8jvv&sig=SlrSgPMmsdjCOENU1kxhuTEZlbe&hl=es&ei=0omWTc75GPO10QGx2ZiEDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AAEwAA#v=onepage&q&f=false
5. Greenbaun, T.L. (1991). Manual del consultor (Guía completa para lograr el éxito como consultor). España: Edición Díaz de Santos, S.A.
6. Kubr, M. (2006). La consultoría de empresas. Guía práctica para la profesión. México D.F: Limusa Noriega.
7. Arenas, P.B., Monette, M.L., y coautores. (2007). Culturas de participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos. Cuba: Editorial Acuario, Centro Félix Varela.
8. Schein, E. H. (1988). Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores. Volumen 2. México D.F: Addison-Wesley Iberoamericana.
9. Revista Emprendedores (al servicio de la pequeña y mediana empresa). (Noviembre-Diciembre 1991). Volumen II. No. 12.