

## **Maestría en Consultoría Gerencial. ¿Por Qué ¿Para Qué? ¿Cómo?**

**Autor: Dr. C. (Ph.D.) Alexis Codina Jiménez.**

**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad La Habana.**

La consultoría gerencial se ha convertido en una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo en la última década. Según Rassam (1992), en Europa crecía a un ritmo anual del 25-30%. Cohen (2003) estima que en EEUU ha crecido de 10-15 a 100 mil millones de dólares en una década.

Entre las razones que explican este “boom” se encuentran: la celeridad de los cambios que se han producido en el entorno de las organizaciones, que demandan ajustes constantes de las estrategias y acciones de las empresas; el surgimiento de nuevos enfoques y herramientas gerenciales; y tendencias a la terciarización de servicios profesionales, entre otras. En el material de la OIT sobre “La Consultoría Empresarial” se plantea que *“la consultoría empresarial se ha convertido en el instrumento más dinámico para la difusión de las tecnologías gerenciales más avanzadas”*.

Los países latinoamericanos no están ajenos a esta tendencia. En todos ellos se han instalado representaciones de las firmas consultoras más conocidas a nivel internacional. No obstante, la formación de profesionales para esta actividad se ha quedado rezagada con respecto a las necesidades, predomina la formación empírica y la oferta de programas sistematizados son muy escasos. Algunos Diplomados y Maestrías en “Consultoría Empresarial” que se ofertan en algunas universidades latinoamericanas, reproducen los contenidos de los MBA, con algún que otro módulo sobre enfoques y herramientas para el desarrollo de consultorías gerenciales.

En la ponencia se presenta información resumida sobre un Programa de “Maestría en Consultoría Gerencial” preparado por el CETED a solicitud de una universidad latinoamericana. Se comentan las fuentes que se tomaron como base para su diseño, el perfil del egresado, su campo profesional así como una caracterización de los contenidos principales del Plan de Estudios y su enfoque metodológico.

### **La consultoría como actividad profesional.**

Según Schein, la consultoría gerencial se ha convertido en el instrumento más efectivo para la conducción de cambios organizacionales y la difusión de nueva tecnología gerencial, “más que los cursos y los libros”. En la práctica, la celeridad con que se producen nuevos enfoques y herramientas para gerenciar las organizaciones hace difícil que, sin la ayuda externa de consultores, sea difícil su asimilación e introducción en la práctica de las empresas. Los 2-3 primeros años del surgimiento de la reingeniería, con el primer libro de Hammel y Champi, los servicios de consultoría en esta esfera ascendieron a 20-30 mil millones de dólares en los EEUU.

Para Peter Block, las metas principales del consultor son: 1-Establecer un vínculo de colaboración; 2-Solucionar problemas de manera que permanezcan resueltos y 3-Asegurar que se brinde atención, tanto al problema técnico-comercial como a las relaciones. Una meta

secundaria es “lograr entusiasmar y comprometer a los directivos con la aplicación de los resultados de la consultoría, que el informe final “no se engavete”. Block enfatiza en que “más que resolverle los problemas a la empresa-cliente, el consultor debe enseñarles como ellos pueden actuar para resolverlos por sí mismo.

En estas y otras referencias de diferentes autores se destacan tres aspectos que caracterizan las particularidades del trabajo de consultoría, a diferencia de otras actividades profesionales, como son:

- la solución de problemas empresariales,
- el manejo de los problemas técnicos sin olvidar las relaciones y, finalmente,
- la preparación de los miembros de la organización para que desarrollen capacidades para la solución de sus problemas.

Estas exigencias demandan de los profesionales que quieran trabajar como consultores gerenciales, no sólo conocimientos sobre problemas de los procesos sustantivos de las organizaciones (producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, etc.) sino también de herramientas que posibiliten el diagnóstico acelerado de problemas, la generación de sinergia en los grupos, el manejo de conflictos interpersonales, la generación y evaluación de alternativas y de planes de acción, además, que la consultoría constituya una experiencia de aprendizaje para los miembros de la organización objeto de consultoría.

Con el incremento de la demanda de este tipo de servicios profesionales, la bibliografía sobre la actividad de consultoría se ha incrementado significativamente en la última década. Los temas abordados son muy diversos: exposición de experiencias de consultores experimentados (Bermont, 1997); enfoques y herramientas sobre determinados modelos de consultoría (Schein, 1986); procesos y técnicas para el desarrollo de una consultoría, de cualquier tipo (Cohen, 2003); la consultoría en empresas familiares (Bork, 1997), entre otros.

## **Fuentes para el diseño del Programa de la Maestría en Consultoría Gerencial.**

Desde mediados de los años ochenta, profesores de universidades cubanas empezaron a sostener intercambios y a recibir cursos, talleres y entrenamientos con consultores de EEUU, Canadá, España, entre otros países, sobre temáticas avanzadas del “management contemporáneo” que incluyeron enfoques, procesos y técnicas para consultorías gerenciales.<sup>1</sup> Estas acciones respondieron a un planteamiento que realizó el Cmdte. en Jefe Fidel Castro, el 26 de julio de 1984 de que “...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección...; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”.

Como parte de este proceso, en 1988, se crearon los primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección en Cuba, el CETED, en la Universidad de La Habana, y el CETDIR, en el Instituto Politécnico Superior José Antonio Echevarría. Además de programas de capacitación de directivos y de preparación de entrenadores, profesores de estos y otros

---

<sup>1</sup> Información sobre este proceso puede consultarse en trabajo del autor de esta ponencia titulado: “Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y herramientas principales. En [http://www.calidad.org/public/articles/1039472681\\_alexis.htm](http://www.calidad.org/public/articles/1039472681_alexis.htm)

centros similares que se crearon en otras universidades han estado realizando sistemáticamente actividades de consultoría gerencial. Se ha trabajado por mantener una actualización de estos claustros en lo más avanzado de la teoría y la práctica de la administración en el mundo, se han asimilado técnicas para el desarrollo de trabajos de consultoría y se han desarrollado tecnologías propias para su aplicación en nuestro medio.

El trabajo que se venía realizando en esta esfera se amplió con el inicio de la impartición del primer Programa de Maestría en Dirección en el año 1992, que pocos años después, empezó a impartirse en diferentes universidades latinoamericanas que lo solicitaron, junto con la impartición de diplomados, cursos y talleres sobre temas gerenciales.

Como había sucedido en Cuba, en años anteriores, a las actividades que venían desarrollándose por el CETED en esos países se incorporó la realización de consultorías gerenciales. Ante la demanda e interés por este tipo de servicios profesionales y, conocida la experiencia y trabajos publicados de profesores del CETED sobre esta temática, a fines del año 2004 una universidad latinoamericana solicitó un Programa de Maestría en Consultoría Gerencial.

Para la preparación de este Programa se tomaron como base los siguientes elementos:

- la experiencia de cerca de dos décadas de profesores del CETED en la realización de consultorías gerenciales así como el diseño e impartición de programas para la formación de directivos en Cuba y otros países latinoamericanos;
- procesamiento de una amplia bibliografía sobre temáticas de administración avanzada y enfoques y herramientas de la consultoría gerencial;
- numerosos trabajos académicos y tesis defendidas del Programa de Maestría en Dirección que desde 1992 imparte el CETED, así como tesis para la obtención del Grado de Doctor en Ciencias Económicas;
- la preparación en procesos y técnicas de la consultoría gerencial recibida por profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, ([www.uh.cu/centros/ceted](http://www.uh.cu/centros/ceted)) desde 1986 en seminarios y talleres impartidos por consultores de EEUU, Canadá, España y otros países;

### **Perfil del aspirante, del egresado y campo profesional.**

Para el desarrollo exitoso del Programa, se prefiere que los que ingresen reúnan las siguientes características generales:

- Formación y experiencia profesional en cualquier perfil.
- Comportamiento consecuente con valores como: honestidad, responsabilidad, disciplina, tenacidad, voluntad y vocación de servicio.
- Habilidades y disposición para desarrollar las relaciones interpersonales.
- Capacidades para comunicarse con efectividad, en forma oral y escrita.
- Posibilidades de procesar bibliografía especializada en inglés.
- Capacidad en la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras.
- Dominio del paquete de office.

Al concluir el Programa, el egresado estará capacitado para desarrollar con efectividad, entre otras, las siguientes actividades:

- Diseñar programas de consultorías gerenciales que propicien el desarrollo de la capacidad de cambio de la organización-cliente.
- Seleccionar y utilizar el modelo y las herramientas de consultoría que resulten más efectivas, en correspondencia con las necesidades y expectativas de la organización-cliente.
- Identificar problemas gerenciales y utilizar procesos y técnicas para que los miembros de la organización desarrollen capacidades para generar y evaluar posibles soluciones.
- Actuar como facilitador en dinámicas grupales que resulten necesarias en un proceso de consultoría.
- Actuar como mediador en el manejo de conflictos que se identifiquen en una organización en un proceso de consultoría.
- Desarrollar intervenciones consultivas sobre procesos gerenciales fundamentales como: formulación y puesta en práctica de estrategias y programas de cambios organizacionales; gestión tecnológica y de la innovación; estructuras y sistemas organizativos; sistemas de gestión de recursos humanos; control de gestión; sistemas de calidad total, entre otros.
- Diseñar e impartir programas de capacitación gerencial, según necesidades identificadas en el proceso de consultoría.
- Seleccionar y utilizar las técnicas más efectivas para recopilar y analizar información en un proceso de consultoría.
- Preparar informes, presentar resultados y recomendaciones de consultorías concluidas.
- Negociar con efectividad la venta de un programa de consultoría.
- Realizar un trabajo de marketing y gestión efectivos de los servicios profesionales que pueda ofertar.
- Formar consultores.

Los egresados de la Maestría podrán desarrollar sus actividades profesionales en diferentes tipos de organizaciones, públicas y privadas, de cualquier sector económico y a nivel municipal, regional, departamental o nacional.

Igualmente podrán desempeñarse tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas. Una atención especial se le otorga en el programa a las empresas familiares, por su significativo peso en los países latinoamericanos, especialmente en Bolivia.

### **Objetivos y estructura del Programa.**

El objetivo general del Programa es:

Formar profesionales con conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar servicios de consultoría gerencial con altos niveles de profesionalidad, tanto en el país como en el exterior.

Entre sus objetivos específicos están, que los egresados estén en condiciones de:

- Dominar enfoques, procesos y técnicas para la realización exitosa de servicios de consultoría.
- Desarrollar habilidades para el diseño, ejecución y conclusión exitosa de una consultoría.
- Desarrollar capacidades de cambio dentro de las organizaciones objeto de estudio.

- Trabajar dentro de la ética de un consultor de alta profesionalidad.
- Identificar los problemas existentes en las organizaciones estudiadas, encontrar los factores que determinan el éxito de las mismas, reconocer oportunidades y crear opciones para proponer las mejores soluciones que permitan alcanzar el éxito.
- Utilizar procesos y técnicas para el marketing, la venta y la gestión de servicios profesionales de consultoría.

El componente académico del Programa se estructura en dos Diplomados, en el primero “Dirección Avanzada para Consultores”, se estudian enfoques y técnicas relacionados con la gerencia avanzada, la formación de directivos, los procesos de consultoría gerencial, los componentes y sistemas principales de una empresa, las estrategias organizacionales, el funcionamiento de las organizaciones y enfoques y técnicas para intervenciones estructurales.

En el segundo Diplomado, “Consultorías en esferas empresariales” se abordan las particularidades de las consultorías sobre sistemas de gestión de recursos humanos, desarrollo organizacional, gestión de marketing, negociaciones y manejo de conflictos, programas de calidad total, y programas de cambios y reingeniería organizacionales, control estratégico de gestión y cuadro de mando y gestión y marketing de servicios de consultoría. Se incluyen cuatro módulos opcionales, a elegir dos, donde se estudian: modelos gerenciales contemporáneos (dirección por valores, por procesos y por proyectos, otros), PNL para consultores, Coaching e Inteligencia Emocional para un liderazgo efectivo.

El Programa concluye con la presentación y defensa ante un Tribunal de una Tesis de Maestría, en la que el maestrante demuestra su capacidad para la integración y utilización efectiva de los conocimientos recibidos. Una particularidad de la estrategia metodológica del Programa es la utilización de una diversidad de métodos pedagógicos, dirigidos a la asimilación acelerada y a la integración de conocimientos y al desarrollo de capacidades y habilidades para el trabajo profesional como consultor, con la exigencia de prácticas frecuentes.

### **Enfoque metodológico.**

El Programa de la Maestría parte de la concepción siguiente:

Un grupo de asignaturas básicas con carácter obligatorio, las cuales le permiten acumular al maestrante un total de 36 créditos que lo capacitan para dirigir procesos de consultoría en organizaciones sobre concepciones científicas y modernas. Otro grupo está formado por asignaturas opcionales, en las cuales el maestrante debe acumular 4 créditos adicionales; éstas asignaturas permitirán al maestrante complementar su formación en función de las necesidades de su Trabajo de Tesis e intereses personales. Están concebidas para profundizar y actualizar mediante un sistema de conocimientos y habilidades complementarias.

Por actividades no lectivas el maestrante deberá acumular 40 créditos como mínimo. Se otorgarán: 2 créditos por cada artículo, como autor principal, publicado en revistas o portal de Internet reconocido durante el transcurso de la Maestría, así como por cada Evento Científico en que participe como ponente principal; 4 créditos por cada informe de investigación presentado (deberá presentar 3 informes como mínimo), los cuales constituirán

avances de su Proyecto Investigativo de Trabajo de Tesis; 2 créditos por cada actividad que realice vinculada al ejercicio académico (conferencias, tutoría de trabajos de diploma, cursos de postgrados, etc.) y 20 créditos por presentación y defensa de su Trabajo de Tesis.

Este Programa será impartido en grupos de clases que no excederán de 30 participantes, por profesores avalados, con grado científico de Doctor y/o Master; amplia experiencia académica, profesional y la realización de consultorías gerenciales en diferentes países.

Durante el desarrollo del Programa, los maestrantes deberán presentar tres Informes de Investigación, para poder obtener los créditos por este concepto. Cada informe deberá constituir un avance de su trabajo investigativo hasta su culminación en el Trabajo de Tesis. El Tema de Tesis se definirá al terminar el primer diplomado. Cada uno de los avances serán debatidos en los Seminarios de Tesis que se desarrollarán al finalizar cada Diplomado.

En el marco de la Maestría se celebrará un Taller Científico, al finalizar el programa académico, con el objetivo de que los maestrantes puedan presentar los principales resultados de su proceso investigativo. La participación en el Taller Científico otorgará 2 créditos por “Publicaciones y participación en eventos”.

Adicionalmente, los maestrantes deberán elaborar publicaciones en correspondencia con su tema de Tesis, que pueden ser publicadas en revistas de carácter nacional o internacional, así como en algún portal en Internet, para obtener los créditos establecidos por este concepto.

Las líneas de investigación, para los trabajos de cursos, diplomados y de tesis son las siguientes:

- Competitividad y Estrategia.
- Desarrollo y Cambio Organizacional.
- Habilidades Gerenciales.
- Actividades funcionales en la empresa (Dirección de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, otras).
- Tendencias de la Dirección y la Consultoría Gerencial contemporánea.

#### **Mapa curricular del Programa de la “Maestría en Consultoría Gerencial”.**

No.	Módulos	Horas		
		Docencia Directa	Trabajo independiente del estudiante	Total
<b>DIPLOMADO: “DIRECCION AVANZADA PARA CONSULTORES”</b>				
1	Procesos y funciones gerenciales	20	60	80
2	Enfoques y métodos para desarrollar la capacitación de directivos	20	60	80
3	Enfoques y herramientas de la consultoría gerencial contemporánea	20	60	80
4	Anatomía del sistema empresa.	20	60	80
5	Gestión tecnológica y de la innovación	20	60	80
6	La Consultoría para procesos estratégicos	20	60	80
7	Funcionamiento de las Organizaciones	20	60	80

8	Estrategias y técnicas para intervenciones estructurales	20	60	80
<b>SUBTOTAL</b>		160	480	640
<b>DIPLOMADO: CONSULTORIAS EN ESFERAS EMPRESARIALES</b>				
9	Consultorías en Sistemas de Gestión de Recursos Humanos	20	60	80
10	Desarrollo Organizacional. Enfoques y herramientas	20	60	80
11	Negociación y Mediación en el Manejo de Conflictos	20	60	80
12	Consultorías en Sistemas de Gestión de Marketing	20	60	80
13	Consultorías para Procesos de Calidad Total	20	60	80
14	Gestión y Marketing de servicios de consultoría	20	60	80
15	Enfoques y herramientas para manejar Cambios en las Organizaciones	20	60	80
16	Desarrollo de Habilidades Gerenciales	20	60	80
17	Control estratégico de Gestión. Cuadro de Mando Integral	20	60	80
18	Taller de Tesis	20	60	80
<b>SUBTOTAL</b>		200	600	800
<b>Módulos opcionales (seleccionar dos)</b>				
19	Modelos y herramientas gerenciales contemporáneos	20	60	80
20	Programación neurolingüística para un liderazgo efectivo.	20	60	80
21	Formación para el coaching efectivo	20	60	80
22	Inteligencia emocional como herramienta gerencial.	20	60	80
<b>SUBTOTAL</b>		40	120	160
<b>TOTAL</b>		400	1200	1600

Calle L No.353 e/e 21 y 23 Vedado.  
Ciudad de La Habana.  
Teléfono (537) 832-98898.  
[alexis@cf.uh.cu](mailto:alexis@cf.uh.cu).