

Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos

«En la última década, la economía del país se ha colocado en el umbral de una economía del conocimiento, con niveles de eficiencia en ascenso, aunque aún insuficientes y apoyada en las producciones intelectuales del capital humano, formado en las últimas décadas. Para una economía tal, el desarrollo del comercio de servicios es un objetivo esencial [1, p.7].»

Lic. Maigret López Lorenzo
MsC. Magda León Santos
MsC. Lourdes Portela Lara

RESUMEN

Se ofrece una panorámica del surgimiento y evolución de las consultorías, con énfasis en el desarrollo de este servicio en Cuba. Se exponen algunos criterios sobre el proceso de consultoría y de la importancia del consultor como profesional de la información.

Palabras clave: consultorías, proceso de consultoría, consultor, información

ABSTRACT

An overview of the emergence and progression of consulting is furnished, emphasizing the development of this service in Cuba. Some judgments on the consulting process as well as the meaningfulness of the consultant as an information professional are provided.

Keywords: consulting, consulting process, consultant, information

Desarrollo

El sector de los servicios es un tema importante de debate debido a que posee características muy propias. Suele pensarse que los servicios no son comercializables, porque son intangibles, inseparables, heterogéneos e imposibles de almacenar. No obstante estas características, este tipo de comercio se ha ido expandiendo; prueba de ello es que entre 1989 y el 2000, el Producto Interno Bruto en este sector creció de 57 a 67%. * [1]

La expansión del comercio de servicios ha hecho resurgir y diversificar los servicios de consultoría, negocio muy competitivo y con pretensiones de crecimiento. En América del Norte existen 23 377 firmas consultoras. Este sector en Estados Unidos creció 794 % en el lapso 1966-1996; y en Japón, 296 % de 1996 a 2003. En América Latina las consultorías en tecnologías de información aumentan 18 %, como promedio anual.

Actualmente existen varias modalidades de consultoría, algunas más conocidas y practicadas que otras; sin embargo este fenómeno tiene de existencia más de 100 años. Aunque la consultoría como institución tiene sus antecedentes en el siglo XIX, se plantea que como profesión ha existido siempre y que tiene sus orígenes en los ancianos de las tribus primitivas y en la cultura helenística, que se auxiliaban de expertos para resolver problemas de suministro, almacenaje y distribución [2].

La primera empresa consultora que se conoce es la norteamericana A. D. Litle, fundada en 1886 por Arthur Litle. En el transcurso de la década de los años 80 del siglo XX, los Estados Unidos y Gran Bretaña desempeñaron un papel importante en el surgimiento de la consultoría, donde se dan a conocer personalidades como Tom Peters y Robert Waterman, de la consultoría McKinsey, autores del libro *En busca*

* Las cifras que aparecen en este acápite fueron obtenidas de trabajos presentados en el II Congreso Internacional de Consultores CONSULT '2004.

de la excelencia, editado en 1988.

En 1914, los ingenieros Frederick Taylor; Frank y Lillian Gilbreth y Edwin Booz fundaron la compañía consultora norteamericana Booz Allen & Hamilton. En 1929 Harold Whitehead crea en Londres la firma Whitehead & Partners, cuyo interés principal era el aumento de las ventas. Con la Revolución Industrial, las consultorías pasan a un estadio superior: aparecen las consultorías gerenciales, surgen nuevas formas de dirigir y se aplican nuevos métodos científicos para la solución de problemas. Los clientes comienzan a ser más exigentes, a poseer conocimientos más técnicos y una visión abarcadora del fenómeno. Este tipo de servicio carecía de diversificación y promoción, era demandado solamente por empresas mercantiles.

Durante la segunda guerra mundial desempeñaron su papel las consultorías por cuenta del gobierno y del ejército. La época de posguerra, constituyó la época de oro de las consultorías, impulsadas por la expansión de las empresas, el desarrollo de una nueva economía y la internacionalización de la industria y el comercio que crearon oportunidades de demandas para las consultorías.

A partir de entonces esta tipología de servicios se ha desarrollado en la medida que ha evolucionado el conocimiento de los consultores y estos se han enfrentado a nuevos escenarios. En los países desarrollados (E.U.A., Francia, Alemania, España), las consultorías han tenido gran influencia, tanto en la actividad humana como organizacional. El uso de este tipo de servicios está más difundido en países industrializados, como en los de América del Norte. Así lo demuestra un estudio informétrico realizado a 23 700 casas consultoras de E.U.A., donde se observa un crecimiento acelerado del número de estas en 1996, al crecer la cifra de 5000 a 25 000 en ese mismo año.

En España el sector de las consultorías se encuentra arraigado y consolidado, con sus fortalezas más importantes en la fidelización de los clientes, la elevada calificación y experiencia profesional, la calidad y valor añadido de los trabajos, la adaptación tecnológica y la implementación de procesos de I+D. Entre las principales debilidades del sector se encuentran el reducido tamaño empresarial, la dificultad para formar consultores, la insuficiente valoración de esta actividad, la falta de promoción del sector y escasa valoración del servicio técnico ofrecido [3].

En los países del Tercer Mundo este servicio se dificulta como tendencia, como en México y Argentina, donde

en muchos casos la mayor parte de las firmas no accede al mercado de servicios de consultoría, lo que constituye una restricción considerable para el desarrollo de sus ventajas competitivas. Los consultores mejor preparados se retiran de las empresas, con lo que provocan pérdidas en el capital intelectual. Surgen entonces los consultores independientes, que alcanzan una proporción importante. La afluencia de firmas de consultoría internacionales hace difícil el crecimiento del sector en estos países. Las áreas temáticas más importantes son: marketing, administración, gerencia y planificación [4, 5].

En el caso específico de Cuba, los servicios de consultoría se han incrementado notablemente, lo que se evidencia en la capacidad de solución de problemas que brindan los consultores a las organizaciones. Se han ido creando condiciones que favorecen la elevación de la cultura del empresariado cubano en relación con las consultorías. Entre estas se encuentran la necesidad de elevar la eficiencia y la calidad de la producción, el incremento de la dirección participativa, el desarrollo de la planificación estratégica en combinación con la dirección por objetivos, el entrenamiento y capacitación de los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial y la tendencia a la utilización de estructuras organizativas más flexibles, con adecuados canales de comunicación [6].

Las consultorías en Cuba

Los antecedentes de la consultoría en Cuba tienen su raíz en los primeros años de la Revolución. Con la intención de construir nuevos paradigmas empresariales, se utilizaron los llamados «Controles y Ayuda», que buscaban las causas de pobres e ineficientes desempeños empresariales y dejaban un conjunto de recomendaciones para su mejoramiento. Estos mecanismos desempeñaron su papel, al introducir en los esquemas empresariales los criterios más actualizados sobre control y gestión. Las universidades, como centros de desarrollo de la ciencia y la técnica, e introducidos en la práctica empresarial cubana, crearon una cultura en el eje investigación–desarrollo–producción que preparó tanto a los profesionales cubanos como al empresariado, para asumir estadios superiores en los procesos de perfeccionamiento de la gestión. También se tienen experiencias de trabajos realizados por consultoras extranjeras, que aportaron importantes resultados, que fueron aplicados en la práctica empresarial, y contribuyeron a enriquecer los conocimientos y a elaborar una concepción propia de la consultoría en las condiciones de la economía cubana [6].

Durante la década de los años 80 del siglo XX, dada la conveniencia de estudiar las experiencias más avanzadas en el mundo sobre técnicas de dirección, el gobierno plantea la necesidad de capacitar a los dirigentes de empresas y organismos cubanos en técnicas de dirección y herramientas de gestión. En 1982 se aprueba la Ley de Inversión Extranjera, como respuesta a la demanda del sector empresarial de obtener asesoría desde el punto de vista jurídico, acerca de las vías y métodos de inversión. En 1986 se crea un grupo de ocho profesores del área de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana y de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría), los cuales tendrían intercambios con profesores y consultores extranjeros especializados en técnicas de dirección. Durante 1987 y 1988 este grupo empezó a centrarse en el enfoque de herramientas principales de consultoría, por lo que en ese último año se inicia la primera consultoría en la Empresa Siderúrgica José Martí (Antillana de Acero), de Ciudad de La Habana. En 1988 se fundaron los primeros centros de estudio de dirección: el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), perteneciente a la Universidad de La Habana; el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), en el ISPJAE, y en 1989 el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). Estos comenzaron a impartir cursos y talleres a profesores de otras universidades en la difusión de enfoques y técnicas de consultoría [7].

En la década de los años 90 las consultorías alcanzan un nuevo impulso, se manifiestan cambios en el escenario empresarial de Cuba caracterizados por un reordenamiento de la economía del país, algunas organizaciones pasan a esquemas autofinanciados, surge la necesidad de presentar indicadores auditados y certificados, razones por las cuales proliferan casas consultoras e instituciones que empiezan a ofertar servicios de consultoría; no solo en materias jurídicas, sino en un amplio espectro.

En 1994 se suscribe el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), que regula Comercio de Servicios en el contexto de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este documento recoge varios servicios que se relacionan con la actividad de consultoría, pero no establece diferencias expresas ni refleja un concepto único del servicio de consultoría, aunque sí lo relaciona con otras actividades análogas. El denominador común en el concepto de estos servicios es que deben ser servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa.

Por otro lado, con la aparición de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998 se arriba a una nueva etapa en el desarrollo de las consultorías, aparecen y se fomentan en muchos sectores las consultorías organizacionales y estratégicas, que marcan además el surgimiento de las consultorías de información en nuestro país.

También se ha fortalecido el establecimiento de principios, reglamentos disciplinarios, normas de conducta de los consultores y su código de ética. El Decreto-Ley 176 de 1997 y de la Resolución Conjunta No. 1 del mismo año, establecida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por el Tribunal Supremo Popular, que rigen el Sistema de Justicia Laboral, fijan las obligaciones y prohibiciones comunes a todos los trabajadores y las específicas para los consultores.

El Buró de Investigaciones Sociales y Económicas de Cuba (BISE S.A.), en coordinación con el Centro Internacional de La Habana y LEX. S. A., han creado el Congreso Internacional de consultores (CONSULT), que realizó su primera edición en el 2002 y una segunda en el 2004.

Este foro tiene como objetivos propiciar un espacio para el intercambio y la comunicación de hombres de negocios, profesionales cubanos y de otros países, sobre materia jurídica, contable-financiera, consultoría gerencial y de recursos en general; ampliar relaciones entre casas consultoras, conciliar intereses de cooperación y conocer experiencias teórico prácticas.

El proceso de consultoría

El proceso de consultoría se apoya en el conjunto de actividades que realiza el consultor y donde es indispensable la existencia de un problema y la necesidad de resolverlo. Además, es de vital importancia que durante este proceso se produzca un cambio significativo para la organización cliente.

El esquema de la fig.1 plantea las condiciones básicas para que se dé este proceso.

Las condiciones anteriores requieren de un efectivo proceso de comunicación para evitar errores en cuanto al objetivo de la consultoría. La organización cliente expresará sin reservas cuáles son sus necesidades y los consultores aclararán los beneficios del servicio. De la mutua aceptación entre los componentes, empresa y consultor, dependerá la aplicación de los procedimientos por este último y la calidad del proceso de consultoría. Los clientes de este tipo de servicio

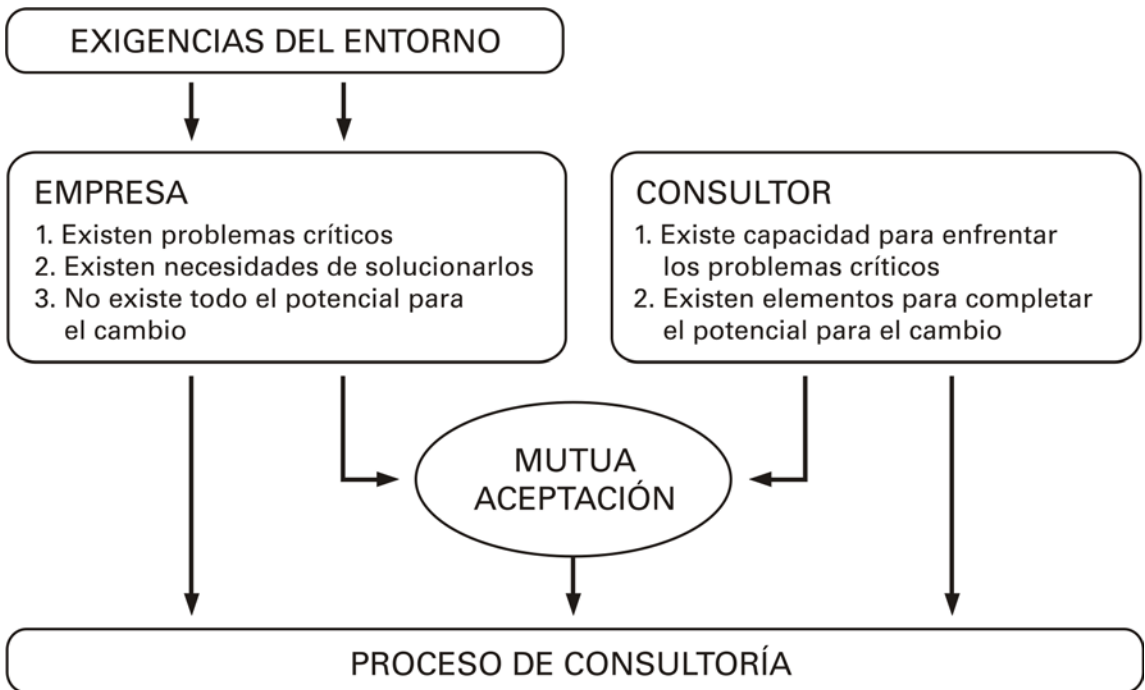


Fig. 1. Comportamiento de la actividad de 15 años de las publicaciones científicas agropecuarias editadas por el MES.

deben ser receptivos ante nuevas propuestas y sugerencias, además de estar preparados para asumir nuevos retos.

Para la implementación de este proceso, los consultores se apoyan en diferentes procedimientos que indistintamente se les denominan: metodologías, etapas o fases. Estas etapas deben estar organizadas y estructuradas, teniendo en cuenta las características y necesidades propias de la organización a la que se le brinda el servicio. Los procedimientos tendrán un carácter flexible, integral y abarcador; el consultor debe ir mejorando y enriqueciendo estos con habilidades adquiridas durante su trabajo.

Kubr propone cinco fases para la realización del proceso de consultoría y plantea que estas deben aportar conocimientos teóricos y técnicas profesionales para resolver problemas prácticos y de gestión.[9]:

- 1) **Iniciación:** Incluye los primeros contactos con el cliente, un diagnóstico preliminar de los problemas, planificación de tareas y contrato.
- 2) **Diagnóstico:** Descubrimiento, análisis y síntesis de los hechos y el examen detallado del problema.
- 3) **Planificación:** Elaboración de soluciones, evaluación

de opciones, propuesta al cliente, planificación de la aplicación de medidas.

- 4) **Aplicación:** Contribuir a la aplicación, propuesta de ajuste y capacitación.
- 5) **Terminación:** Evaluación, informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento y retirada.

Sin embargo, Cruz Cordero, consultora gerencial del Centro de Estudios de la Economía Cubana, considera que el proceso consta de 4 etapas, las que deben adaptarse a las condiciones concretas de la empresa 10]:

- 1) **Exploración:** Tiene el objetivo de alcanzar un conocimiento preliminar de la entidad y una aproximación al convenio de qué hacer, y con cuánta profundidad, en qué tiempo, con quiénes trabajar y otros parámetros del proyecto. Desde este momento comienza el autoconocimiento. La información para esta fotografía de la organización se obtiene de diferentes fuentes, fundamentalmente de la propia empresa. Consta de acciones importantes como la preparación de los consultores internos, entrevistas, reuniones, etc. Esta etapa es fundamental, aquí se decide la entrada o no a la organización.

2) Diagnóstico: Su objetivo es tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par que se desarrolla una evaluación conjunta de los miembros de los factores susceptibles de perfeccionamiento y cambio. Se inicia con ella el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad en la búsqueda de un nuevo estado deseado. Se acumulan datos mediante técnicas de observación, rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguajes, rutinas, juicios críticos para profundizar en la estructura formal e informal de la entidad, y en su cultura organizacional. Los factores que se analizan en esta etapa son: listados de problemas o mejoras, procesos esenciales, misión, factores clave de éxito, áreas de resultados clave, implicados y caracterización del consejo de dirección.

3) Transformación: Esta etapa tiene como objetivo desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos las nuevas figuras que integran el estado deseado y formular metas y acciones en función de los actuales objetivos. La planeación de los cambios es parte de su realización y se distinguen tres niveles de proyección:

Nivel 1: Profundización necesaria del lugar donde nos encontramos. Conceptualización del proceso, direcciones de desarrollo, acontecimientos externos, análisis y evaluación de estos.

Nivel 2: Se modelan las transformaciones mediante la formulación de escenarios, declaración de la visión, examen crítico e iniciación de cambios parciales.

Nivel 3: Se deciden los caminos por donde transitar a través de opciones estratégicas, adecuación estructural -organizativa, decisiones estratégicas, acciones estratégicas y barreras.

1. Alumbramiento: Mezcla de actos y nuevas proyecciones que tienen diferentes tiempos de duración. En esta etapa la organización tiene suficiente madurez para un trabajo de mayor independencia, pues a todo lo largo del proceso ha tenido entrenamiento, retroalimentación de los aciertos y deficiencias, experiencias de ensayo-error y ha alcanzado transformaciones culturales que facilitan el autodiseño de nuevos perfeccionamientos sobre bases de una metodología de trabajo conocida. Las técnicas de observación, retroalimentación y entrenamiento estarán presentes durante todo el proceso.

El proceso de consultoría que propone Caballero Valdés está dividido en fases o subfases. Esta autora plantea

que no necesariamente estas etapas deben ser de la misma forma y número, y dependerá de la dinámica de cada organización [11].

a) Preparativos e iniciación: Etapa de adaptación. El cliente se asegura de que el consultor es el adecuado, de lo cual también se asegura el propio consultor.

Subfases: Contempla la definición, identificación o diagnóstico preliminar del problema, el alcance, enfoque y planificación de la tarea y la firma del contrato de consultoría.

b) Diagnóstico: Primera fase operativa. Examina a fondo el problema que afronta el cliente. Descubre factores que lo ocasionan. Prepara información necesaria para decidir cómo orientar el trabajo. Examina la relación entre problema, objetivos y rendimientos logrados por la organización cliente.

Subfases: Plantea el replanteamiento del problema, el establecimiento del marco conceptual, la investigación y análisis de los hechos.

c) Planificación de la acción: Contempla la elaboración de soluciones, selección de la posible y elaboración de la propuesta para aplicar la solución acertada.

Subfases: Incluye la búsqueda y selección de ideas para la solución, el establecimiento y evaluación de ideas, la evaluación de las alternativas, la presentación de propuesta y medidas al cliente, el plan de aplicación de propuestas y la decisión de propuesta por el cliente

d) Aplicación o puesta en práctica: Culminación de los esfuerzos conjuntos consultor-cliente.

Subfases: Esta etapa se propone la planificación y supervisión de la aplicación, la capacitación y perfeccionamiento del personal que posee el cliente, directrices tácticas para la introducción del cambio en métodos de trabajo, y el mantenimiento y control de la nueva táctica.

e) Terminación: Se ha alcanzado el propósito de la tarea. El consultor sugiere y es su responsabilidad cuándo y cómo se retira de la organización.

Subfases: Se realiza la planificación de la retirada, la evaluación de los beneficios de la consultoría para el cliente, el seguimiento, la presentación del informe final y el informe interno del cliente.

La empresa argentina R.Biasca propone la siguiente metodología para la implementación de los servicios de consultoría, la que consta de tres fases [12]:

1) Organización y difusión o «La Propuesta»: Esta primera etapa tiene un costo reducido para la empresa; demanda entrevistas con sus directivos, visitas al ámbito de la empresa, conversaciones con personal jerárquico de áreas específicas, etc. En esta etapa se conforman los equipos de trabajo interdisciplinarios, un comité de dirección y un equipo de comunicación y capacitación.

El resultado es una propuesta por escrito con: diagnóstico preliminar breve, propuestas globales de mejoras a la «medida» de la empresa, que demuestren el potencial de mejora, plazo previsto de ejecución, honorarios y forma de pago de las tareas de asistencia. Queda a decisión de la empresa: aceptar la propuesta, desecharla, postergarla, proponer alternativas de ejecución, etc., sin ningún compromiso ulterior de su parte. En caso de ser acordada la realización de tareas, comienza la Etapa II.

2) Diagnóstico e ideas de mejora: Según lo revelado en la Etapa I y a lo acordado, se diseña un proyecto «a la medida» de las necesidades de la empresa.

a) Diagnóstico: Se revelan las características de la empresa, sus procesos, sus indicadores de resultados. Se analizan temas estratégicos y operativos. Se estudia el origen de los costos y gastos. Se visitan clientes y proveedores. Se realiza un análisis organizativo y se analiza el flujo de información. La naturaleza del diagnóstico dependerá de cada caso. Si el problema es la empresa toda, se analizarán todos los temas. Si el tema es una fábrica o los procesos administrativos, el análisis será más concentrado y específico. Se utilizarán diferentes herramientas (diagramas, software, etc.). El diagnóstico debe permitir determinar la magnitud del cambio, el tiempo que se precisa para lograrlo y los recursos necesarios.

b) Proyectos de mejora: Esta segunda etapa termina con la redacción de las principales ideas de transformación. Ello se concreta con la confección de un plan de acción, en el cual se pormenorizan los proyectos sugeridos para aumentar la competitividad de la empresa. Se sugieren prioridades, secuencia y posible duración.

c) Informe: El informe que se realiza depende mucho del problema que se analiza. Un índice típico de un trabajo es:

- Síntesis de las recomendaciones.

- Diagnóstico y oportunidades de mejora: Debe incluir situación económica-financiera, análisis estratégico, situación de los productos, el mercado, satisfacción del cliente, posicionamiento, distribución de tareas, conflictos, problemas de planeamiento, conducción y control, necesidades de recursos humanos, posibles mejoras en los procesos de manufactura, logística, administración, venta, simplificación de procesos administrativos, evaluación de proveedores, sugerencias para desarrollo o cambio de proveedores y recomendaciones sobre software y hardware.

- Acción recomendada: Cambio estratégico, cambio estructural, cambios en la gestión y mejoras de productividad y calidad. Proyectos sugeridos de mejora.

1) Desarrollo de los proyectos y proceso de cambio: En esta etapa se transforman las ideas de mejora en resultados concretos.

Normalmente:

- Cada proyecto es llevado adelante por un pequeño equipo de trabajo.

- Los especialistas coordinan el proceso de cambio.

- Estos profesionales (si es necesario) capacitan al personal de la empresa en el trabajo grupal o en temas específicos.

Lambert divide el proceso de consultoría en nueve etapas [13, p.126].

1. Actividad de marketing y relaciones públicas
2. Preguntas del cliente o solicitud del servicio
3. Entrevista inicial y venta cara a cara
4. Análisis de las necesidades e identificación del problema
5. Propuesta concreta
6. Modificación y negociación
7. Contrato
8. La prestación del servicio
9. Evaluación e informe final verbal-escrito.

Machado Alfonso, especialista del Centro de Consultoría y Preparación Gerencial (RETOS) en Cuba, divide el proceso de consultoría en las etapas siguientes [14]:

1) Solicitud del servicio.

2) Preparación: Esta etapa incluye la visita inicial, la elaboración y propuesta del servicio (alcance), su presentación y aprobación por el cliente y la elaboración y aprobación del contrato.

3) Ejecución de la consultoría: Contempla cuatro fases fundamentales:

a) Diagnóstico: tienen en cuenta el marco conceptual del diagnóstico, la recolección, análisis, procesamiento y evaluación de los datos y la facturación.

b) Planificación de las acciones: se realiza la búsqueda y propuesta de soluciones.

c) Aplicación y monitoreo: incluye tareas como la supervisión de la aplicación, la capacitación, el mantenimiento y control de la aplicación de las soluciones.

d) Terminación: contempla la evaluación y el informe final de la consultoría.

El Centro de Investigación y Desarrollo del Transporte (CETRA), pone en práctica otras etapas para la prestación de este tipo de servicio. Las fases esenciales del servicio de consultoría que utiliza esta entidad son las que siguen [15]:

1. Promoción del servicio/ capacitación del cliente.
2. Contratación del servicio.
3. Elaboración del proyecto/ tarea técnica.
4. Trabajo de campo/ ejecución.
5. Análisis de los resultados.
6. Elaboración del informe, sistema, diseño tecnológico, etc.
7. Discusión y aprobación interna y con clientes.
8. Entrega y gestión de cobro.

Analizando las distintas metodologías encontradas, se observa que cada institución plantea la realización del proceso de consultoría de manera diferente, aunque en esencia realizan actividades muy parecidas, concentrándolas en más o menos etapas. La mayoría parte de un estudio preliminar de la organización cliente, del conocimiento de su entorno y su funcionamiento interno. Otras comienzan con la promoción y captación del cliente. Pero de alguna manera todos los procedimientos analizados hacen énfasis en la importancia del diagnóstico debido a la información relevante que se puede obtener de este.

La etapa de diagnosis examina y profundiza en los problemas y busca alternativas para su solución,

tratando de perfeccionar la forma de hacer de la organización y propiciando un cambio siempre positivo para esta. Todos los procedimientos coinciden en que luego de identificadas las dificultades y acordadas las nuevas propuestas de solución, están creadas las condiciones para el cambio. Llega entonces la etapa de transformación, que también es conocida como la fase de aplicación y puesta en práctica, en la cual se lleva a resultados concretos todo lo ideado y acordado en la etapa de diagnóstico.

Para algunos autores el proceso de consultoría termina con la etapa de transformación; otros consideran que el proceso termina después de analizados y evaluados los beneficios de la consultoría y entregado el informe final del servicio.

El profesional de la información como consultor en las acciones de consultoría

Durante el proceso de consultoría se realiza un análisis del entorno interno y externo de las organizaciones clientes, que permite detectar y solucionar problemas mediante la recopilación y tratamiento de la información. Por tal motivo, los servicios de consultorías son considerados un nuevo escenario para el profesional de la información y constituyen actores importantes en la conformación del equipo consultor. Una de las competencias que deben poseer estos profesionales para brindar servicios de consultoría, es el conocimiento y dominio de métodos, técnicas y herramientas de análisis y procesamiento de la información. «El análisis de información para las consultorías es un proceso básico que requiere del tratamiento de las fuentes de información, así como de técnicas de búsqueda y de procesamiento de la misma» [16].

El consultor es considerado un eslabón entre la información y el cliente, para muchos suele ser la mano invisible detrás de decisiones importantes, el sastre que hace el traje a la medida, un detective-investigador o simplemente un ayudante. Una adecuada selección y evaluación del desempeño del consultor garantiza buenos resultados y reporta beneficios; de su talento y competencia depende cada día más la solución de los problemas organizacionales.

Los tiempos modernos plantean nuevos desafíos para el consultor en la medida que se desarrollan los procesos organizacionales y surgen sistemas más avanzados para el tratamiento de los datos y la información, cada día más abundantes. El consultor asume entonces labores de analista.

Actualmente las tareas del analista constituyen el 90 % del soporte de la información procesada para las decisiones. La labor del analista no es una tarea individual, sino de grupo, donde las informaciones y datos reunidos se organizan para analizar y sintetizar los contenidos y elaborar informes con el objetivo de satisfacer necesidades o interrogantes [17].

Se exige cada día mejores proyecciones del consultor-analista y un incremento de su papel como productor de información para la inteligencia, y como administrador de recursos de información. La profesión del consultor-analista requiere de una excelente preparación profesional, metodológica, cultural e intelectual, además de capacidades y actitudes bien desarrolladas. Al mismo tiempo, debe perfeccionar constantemente sus métodos, técnicas y procedimientos de trabajo.

Por el prestigio que ha ido adquiriendo su profesión, el consultor es reconocido y demandado por los aportes que hace al funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, es necesario tener en cuenta su formación y proporcionarle herramientas y procedimientos de trabajo cada vez más actuales, los que necesita combinar con sus habilidades y capacidades personales.

En su relación constante con los clientes se enfrenta a estructuras, procesos, sistemas y entornos laborales muy diferentes, los cuales debe conocer y dominar. En su papel de analista, el consultor se apoya en sus conocimientos y aptitudes para procesar, analizar, gestionar y agregarle valor a su materia prima principal: la información.

Consideraciones finales

El proceso de consultoría data desde tiempos inmemoriales, sólo que ha ido evolucionando en concordancia con los nuevos tiempos.

En Cuba el servicio de Consultoría ha proliferado considerablemente, debido a la importancia del perfeccionamiento en las organizaciones y en función del desarrollo del país. El profesional de la información constituye un eslabón fundamental dentro de los servicios de consultoría, a partir de su condición de analista de información.

Referencias

- 1) Sánchez Amaro, Miriam. «La Ética. Bases para el Perfeccionamiento en Cuba de los servicios profesionales a las empresas». [Cd-rom]. Memorias del Congreso CONSULT '2004, La Habana, 17 p., 2004.
- 2) Orozco Silva, Eduardo. El Consultor como profesional de la información. Ciencias de la Información, La Habana, 28(3):167-173, sept., 1997.
- 3) Servicios técnicos y de consultoría a empresas. [en línea] Disponible en: <http://www.fcavn.es/FCAVN/Castellano/Web/Publicaciones/ Informes_sectoriales_de_la_CAPV/56.htm>. [Consultado: 1 de marzo del 2005].
- 4) Angelelli, Pablo; Yoguel, Gabriel; Gatto, Francisco. Consultoría y capacitación en las Pymes: el caso argentino. [en línea]. Disponible en: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/pdf/angelelli.pdf>>. [Consulta: 21 de mayo del 2004].
- 5) Gutiérrez Pérez, Melesio. Perspectivas de la consultoría en México. [en línea]. Disponible en: <<http://www.fepac.org.br/perspectivas.html>>. [Consulta: 23 de enero del 2005].
- 6) Collazo Pérez, Arístides. Operadores logísticos y consultoría en logística. *Logística aplicada*, La Habana, (1):10-12, enero, 1996.
- 7) Codina Jiménez, Alexis. Temas de dirección. La Habana, Ediciones Balcón, p. 415. 2004.
- 8) Suárez, Acevedo; Urquiaga Rodríguez, José A. y Ana J. Enfoques y barreras de la consultoría a empresas para su perfeccionamiento organizativo. Una polémica actual. *Ingeniería industrial e informática*, La Habana, (14):39-44, 1993.
- 9) Kubr, Milán. La Consultoría de empresas. Guía para la profesión. México D. F., LIMUSA. 1995. 656 p.
- 10) Cruz Cordero, T. Un proceso para la dirección de los cambios organizacionales. *Folleto gerenciales*, La Habana, 3(6):28-39, junio, 2000.
- 11) Caballero Valdés, Odalys; Rojas Benítez, José. L. y Perón González, Sandra. La Consultoría. Servicio de nueva tendencia. Aspectos teóricos. *Ciencias de la Información*, La Habana, 29(4):9-18, dic., 1998.
- 12) R. Biasca & Asociados. Los Enfoques para la transformación empresarial. [en línea] Disponible en: <<http://www.biasca.com>> [Consulta: 11 de mayo del 2005].

- 13) Lambert, Tom. Manual de consultoría: Cómo iniciar y crecer en el mundo de la consultoría. Barcelona, Gestión. 279 p. 2000.
- 14) Machado Alfonso, S. La Calidad en los servicios de consultoría. Transporte, desarrollo y Medio Ambiente, La Habana, 23(2):49-52, agosto, 2003.
- 15) Pérez Campos, E. M. Consultoría organizacional: una experiencia. Transporte, desarrollo y Medio Ambiente, La Habana, 17(3):21-26, dic., 1997.
- 16) Cueto Leyva, Katia. «Los Estudios estratégicos para la toma de decisiones. Desarrollo de la telefonía en Cuba». [Cd-rom]. Memorias del Congreso Intempres '2001, La Habana, 2001.
- 17) Faúndez, Ulises. A. Análisis de información: características, metodologías y proyecciones. [en línea]. Disponible en: <<http://www.fas.org/irp/world/chile/faundez.html>>. [Consulta: 2005]
- Díaz, Armando. La Consultoría de empresas. ¿Atractiva oportunidad de negocios? [en línea]. Disponible en: <<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9863>>. [Consulta: 24 de noviembre del 2004].
- Espinosa Guarnerio, Joan G. Consultoría estratégica: La importancia del plan de empresa para cualquier proyecto empresarial. [en línea] Disponible en: <<http://www.espaciopyme.com/EspacioPyme/BaseDocumental.nsf/Monograficos/EE7B007B9F31BFD4C1256D5700411816?OpenDocument#>>>. [Consulta: 15 de noviembre del 2004].
- García González, Fidel. «Gestión del conocimiento. Un modelo de competitividad académico aplicable a entornos empresariales». [Cd-rom] II Taller Nacional de Inteligencia Empresarial Intempres '2001, La Habana, 34 p., 2001.
- Goñi Camejo, Ivis.; Nuñez, Paula; A, Isabel. ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Segunda Parte. *Ciencias de la Información*, La Habana, 30(4):13-26, dic., 1999.

Bibliografía

- Artiles Visbal, Sara; García González, Fidel. Cultura informacional. Estrategias para el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento. *Ciencias de la Información*, La Habana, 31(1-2):49-63, marzo-junio, 2000.
- Arango Sales, Humberto. Servicios de información especializada para el desarrollo. Cuba, su experiencia. *Ciencias de la Información*, La Habana, 23(1):10-14, marzo, 1992.
- Cruz Sosa, Niurka; Sánchez Sánchez, Mercedes y Marín Llanes, Luis. «Tendencias actuales de la industria farmacéutica mundial. El monitoreo de la información como herramienta indispensable para los servicios de consultoría». [CD-rom]. Memorias del Congreso INFO '1995. La Habana, 15 p. 1995.
- La Consultoría en organización de la información. [en línea]. <<http://www.inforarea.es/documentos/iwe.pdf>>. [Consulta: 4 de mayo del 2004].
- Cueto Leyva, Katia. «El Análisis de información para la inteligencia empresarial». Sesión 1 Curso impartido por la Consultoría Biomundi-IDICT. Ciudad de La Habana. Consultoría Biomundi-IDICT, febrero-marzo, 2005.
- _____ . Servicio de información para negocios y objetivos estratégicos: una opción de las bibliotecas especializadas. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Medellín, 21(2): julio-dic., 1998.
- Grupo Gestión S. A. Glosario de vigilancia tecnológica. [en línea] Disponible en: <http://www.s21sec.com/s21sec/ser_analisis.jsp>. [Consulta: 2005].
- Hechavarría Kindelán, Ángela. Las Consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica. *Ciencias de la Información*, La Habana, 33(4):45-54, abril, 2002.
- _____ . Plan de marketing para un servicio de consultoría de información / Ángela Hechavarría Kindelán; tutor Luis A. Marín Llanes. 2002. h.9 Mecanografiado. En la portada: La Habana, Facultad de Economía. Trabajo de diploma para obtener la maestría en Administración de Negocios.
- Juárez Hernández, Othón. ¿Cómo saber cuándo y por qué recurrir a la consultoría externa? [en línea]. Disponible en: <<http://www.soyentrepreneur.com/imprimir.hts?N=9862#top>>. [Consulta: 24 de noviembre del 2004].

Melo, María Luisa. La Apuesta por los servicios de consultoría, clave para el desarrollo del sector TI Accenture, PricewaterhouseCoopers y EDS, algunos de los proveedores de servicios de consultoría y TI más fuertes del mercado. [en línea] Disponible en: <<http://www.idg.es/dealer/impart.asp?clave=140535>>. [Consulta: 24 de noviembre del 2004].

El Mundo en hechos y cifras. La Industria de la información. La Habana, Consultoría Biomundi/ IDICT, 1998. 148 p.

Núñez Paula; A, Israel y Goñi Camejo, Ivis. ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Primera Parte. *Ciencias de la Información*, La Habana, 30(4):13-26, dic., 1999.

Orozco Silva, Eduardo. «La Asociación en los servicios de consultoría. ¿Asociación o competencia?» [Cd-rom]. Memorias del Congreso CONSULT '2004, La Habana, 14 p., 2004.

Rodríguez Bogle, Jorge. Pensando en el perfil del profesional de la información. [CD-rom] I Taller Nacional de Inteligencia Empresarial Intempres '2000, La Habana, 15p., 2000.

Rodríguez González, Lidia E. «Beneficios que le aportan las consultorías a la gestión empresarial y a la administración pública». [CD-rom]. Memorias del Congreso CONSULT '2004, La Habana, 14 p., 2004.

Vilaragut Llanes, Lourdes; Balleja de Paris, Vanesa; Suárez Carro, J. y Jacas Joa, H. M. «INFOMET. La automatización de un servicio de consultoría para medicamentos y tóxicos». [CD-rom]. Memorias del Congreso INFO '1995. La Habana, 11 p., 1995.

Recibido: 14 de abril del 2006.

Aprobado en su forma definitiva: 5 de junio del 2007.

Lic. Maigret López Lorenzo

Instituto de Información Científica y tecnológica (IDICT)Capitolio Nacional. Industria y Dragones
Centro Habana. C. Habana. Cuba
Correo electrónico:
<info@idict.cu>

MsC. Magda León Santos

Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)Capitolio Nacional. Industria y Dragones
Centro Habana. C. Habana. Cuba
Correo electrónico:
<magdaleon@infomed.sld.cu>

MsC. Lourdes Portela Lara

Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)Capitolio Nacional. Industria y Dragones
Centro Habana. C. Habana. Cuba
Correo electrónico:
<info@idict.cu>
