



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



LIBRO
EL ABC DE LA CONSULTORIA
En las Ciencias Económico-Administrativas
Reporte Final

Autor: Mtro. Roberto Zárate Carrera

Febrero 01 de 2024

CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

El presente texto, resalta una contribución académica donde la temática sobre la que versa, aporta fundamentalmente a partir de la cabal comprensión y asimilación del referente teórico, a despertar el interés del estudiante, en la identificación de la praxis de los contenidos educacionales, frente a una realidad evidente que le tocará enfrentar en la actualidad dentro de su ejercicio profesional.

Fomentando a partir de la indagación sobre lo versado en cada capítulo, procesos intelectuales, traducidos en habilidades para el análisis y la investigación; para la búsqueda de información proveniente de diversas fuentes; capacidades para planear y organizar; para diagnosticar y plantear sistemas de mejora, derivando en su proceso formativo iniciativa y espíritu emprendedor, en la pretensión de búsquedas de logros. En suma, identificando este campo de estudio como una opción de desempeño profesional en su entorno.

Para ello, la contribución práctica, consideró la estimación de una empresa del medio, que a partir de su interés en ser sujeta de intervención, coadyuvara con los estudiantes, a que éstos, a través de un simulacro con la realidad que presenta la organización, ésta solicitara el auxilio, de una empresa de consultoría, con la finalidad de ser auscultada su operación y administración y con ello a su vez propiciar un aprendizaje organizacional que posibilitara que los objetivos educacionales, fuesen atendidos como en líneas anteriores se enuncio.

Los resultados obtenidos en el proceso formativo de los estudiantes del área de las Ciencias Económico-Administrativas, que han tenido la oportunidad de contrastar esta experiencia, por medio de las herramientas y modelos considerados, muestran una mejoría evidente en su formación curricular, sobre todo al insertarse la asignatura inherente a la temática en cuestión, al final de la trayectoria escolar, donde todas las áreas del plan de estudios aportan competencias de aplicación. Por lo cual, a la vista de los resultados, se puede afirmar que mejora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y contribuye a la futura empleabilidad de los egresados.

DEDICATORIAS

En primer lugar, este legado que como contribución hago para mis estudiantes y para empresas del medio y del área de influencia, que nos concedieron su confianza para contrastar las herramientas y modelos, que al curso de los años fui identificando como viables y consistentes para el fin pretendido, se lo dedico de manera muy especial a Dios que, por medio de mi confianza y Fe puesta en Él, permitió su consecución.

Asimismo, a Elia del Carmen, mi esposa que con su apoyo y ánimo en todo momento me alentó para no claudicar en mi proyecto, a mis hijos Roberto, Shunashy del Carmen y Alan, por ser mis razones de ser y por los cuales, he puesto todo mi empeño, dedicación y conocimientos en mi tarea como docente e investigador, a mis nietos Emilia, Julián Santino y el Paolo que viene en camino, por ser una luz y una motivación muy especial en esta etapa de mi vida. Por igual a Jhoanna y Hugo, por ser hoy parte de mi familia.

A mis estudiantes, en activo y egresados, quienes me han otorgado su confianza para tutorearlos, en esta maravillosa experiencia de incursionar en este campo profesional de la Consultoría y quienes, a través de su responsabilidad y compromiso, han derivado resultados elocuentes, que en principio han merecido el reconocimiento de los empresarios que les permitieron llevar a cabo la praxis de la Consultoría.

A los empresarios que, durante los últimos diez años, han confiado en mis estudiantes de Licenciatura y Posgrado, para darnos su confianza y ser parte coadyuvante en el alcance de cambios significativos en la operación y administración de sus organizaciones, que hoy se significan en una cultura organizacional, sustentada en la mejora continua. Me disculpo por no nombrarlos, ni identificar sus razones sociales, por respeto a quienes de manera involuntaria no hubiese mencionado.

AGRADECIMIENTOS

A quienes representan a la Academia de Ciencias Económico-Administrativas, a quienes formaron parte del Comité Revisor de mis avances y al Lic. José Alfredo Reyes Juárez, Jefe del Departamento, por su invaluable apoyo y tiempo dedicado a atender la parte administrativa del proyecto y por último a las Autoridades del Instituto Tecnológico de Oaxaca y en particular a la Lic. Virginia Ortiz Méndez, Jefa del Departamento de Desarrollo Académico.

A todos aquellos quienes, de manera directa e indirecta, con sus aportaciones y sugerencias hicieron posible este Libro elaborado durante el ejercicio del periodo Sabático autorizado por el TecNM.

Mis respetos y mi más alta estima.

INDICE

	Pág.
Contribución Académica	
Dedicatorias	
Agradecimientos	
Índice de Tablas, cuadros y figuras	5
Prólogo	6
CAPITULO I	
<i>OBJETO, AMPLITUD Y ALCANCE DE LA CONSULTORIA</i>	9
CAPITULO II	
<i>DESARROLLO DE LA CONSULTORIA</i>	28
CAPITULO III	
<i>DIAGNOSTICO</i>	50
CAPITULO IV	
<i>PLANEACIÓN DE LAS MEDIDAS</i>	74
CAPITULO V	
<i>IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS</i>	90
CAPITULO VI	
<i>CIERRE DE LA CONSULTORIA</i>	107
Epílogo	113
Referencias Bibliográficas	116
Anexos	119

Índice de Tablas, Cuadros y Figuras

Tabla No. 1 Programa de Actividades	38
Tabla No. 2 Funciones de las organizaciones hacia las que se dirigirá el proceso de evaluación	50
Tabla No.3 Funciones específicas dentro de cada función	51
Tabla No. 4 Diseño de Objetivos	78
Tabla No. 5 Espectro de Planeación con visión de largo plazo	92
Cuadro No. 1 Cotización Servicios de Consultoría	36
Cuadro No. 2 Diseño del Plan Estratégico.....	86
Cuadro No. 3 Diseño del Plan de Mejora... ..	87
Cuadro No. 4 Diseño de un Programa de Acción	94
Cuadro No. 5 Diagrama de Gantt... ..	96
Cuadro No. 6 Ejemplos integración Programa de Acción	98
Figura No. 1 Estructura Organizativa intervención colaborativa integral.....	18
Figura No. 2 Estructura Organizativa intervención por tarea	19
Figura No. 3 Formación de un equipo de trabajo... ..	41
Figura No. 4 Equipos de trabajo	42
Figura No. 5 Herramientas de trabajo.....	43
Figura No. 6 Reglas de Observancia de un Consultor	44
Figura No. 7 Reuniones de Trabajo equipo de Consultoría.....	44
Figura No. 8 Modelo Evaluación integral en diez pasos	48
Figura No. 9 El Modelo de Elementos Organizacionales	81
Figura No. 10 El sentido bidireccional del MEO	82
Figura No. 11 Requisitos de cambio y de continuidad.....	83

PROLOGO

En México el 95.5% de las empresas representan el tamaño de organización que representa la Pyme, (en una década más o menos oscilaron en el mismo porcentaje de acuerdo a los siguientes datos), en 1993: 95.8% ; 1998: 95.9%; y 2003: 95.5%; con un personal ocupado que labora en el total de ellas del orden del 42.1% (INEGI, 2006: 17), aportando casi el 50% del PIB y en donde solo el 22% se financian con la banca comercial (BBVA Bancomer: 2018).

Empresas donde el 65% son de carácter familiar; el 80% no cuenta con personal con algún tipo de preparación o certificación; donde el 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; y donde se evidencia que solo el 24% maneja alguna licencia o patente, mientras que el 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el mercado.

Donde el número de empresas de este tamaño no es el problema, sino el bajo nivel de integración que estas toman al enfrentarse con la competencia, y donde es evidente lo que sucede alrededor de su operación, traducida en la falta de adhesión entre los agentes, los cuales compiten individualmente, acotando la posibilidad de incrementar su competitividad al trabajar de manera conjunta.

Por tanto, resulta evidente en la actualidad, que los mercados industriales y de consumo donde participan las Pymes, están teniendo una fuerte presión sobre sus márgenes. Se encuentran saturados de productos, servicios y marcas, siendo cada día más difícil (y más caro) para las empresas capturar el 'share of mind' de sus clientes. Como consecuencia, se les dificulta mantener diferenciales en precio.

Al mismo tiempo, sus esfuerzos por diferenciarse conllevan aumentos en su estructura de costos. Sin embargo, la creciente facilidad para copiar innovaciones no permite mantener márgenes adicionales con el paso del tiempo. Razones por las cuáles en la actualidad, la Pyme lucha desesperadamente por mantener su posición competitiva, invirtiendo recursos sin fin, en eficiencias y no acabando de encontrar la salida.

Panorama en el que no es concebible aquellas posturas, que ven alrededor del proceso de la globalización y las condiciones de competitividad y apertura, la falta de preparación y la carencia de condiciones en las Pymes, para enfrentarse a la competencia y no el reto y oportunidad para asumir una nueva posición en su operación. Demandando de quienes las dirigen, asesoran y apoyan, un mayor conocimiento y talento para encauzarlas a escenarios de mayor rentabilidad.

Por tanto el reto es crear conciencia a través de esta obra, sobre la gran oportunidad de aportar a través de nuestros estudiantes, el que se constituyan en agentes de cambio, por medio de un ejercicio profesional independiente, que a la vez enfrente la falta de oportunidades de empleo, ante un desajuste estructural del mercado laboral en México.

Por lo cual, he decidido Integrar una guía completa de la Consultoría de Empresas, -orientada hacia la práctica-, traducida a la vez en una obra de consulta básica y en un manual en la materia, como una alternativa valiosa en el ejercicio profesional de nuestros estudiantes.

Coadyuvando así a derivar un ejercicio de asesoría especializada, que demanda la operación y administración de las Pymes, traducido en la práctica de la Consultoría y en la garantía de contar para su desempeño, con la certificación de las competencias, que acredita su ejercicio en esta actividad.

Donde la actividad profesional de consultor, considerada en el presente esfuerzo, se constituya en una alternativa valiosa en el futuro profesional de nuestros estudiantes y con ello den evidencia, que los procesos de acreditación de su carrera, queden de manifiesto en un perfil de egreso, que cumpla con los atributos que demanda la acreditación internacional, de su carrera.

Por lo que, aún cuando no hay una idea clara respecto de la teoría y la práctica de la Consultoría, el propósito de este escrito, es el de contribuir a que el medio empresarial que representan las Pymes en Oaxaca, resulte cada vez más alentador. Por tanto para tener éxito en el futuro, las empresas tendrían que dejar atrás, el mito sobre un gasto inútil, que implica el auxilio del consultor certificado y la distinción entre la figura de un asesor y éste.

Por tanto, el reto a la par será a su vez, que el *Tecnológico Nacional de México*, continúe contribuyendo de manera evidente, a través de esta alternativa, a formar capital humano con alta capacidad creativa, innovadora y dominio de conocimientos en la Consultoría Empresarial, desarrollando en los estudiantes que forman parte de su matrícula, sus habilidades y competencias directivas, que permitan tomar decisiones con responsabilidad social.

Con conocimientos y competencias directivas para impulsar el desarrollo de empresas, dirigir equipos de trabajo, desarrollar proyectos sustentables e implementar soluciones innovadoras en el desarrollo de las organizaciones.

Todo ello como contribución al alcance de un perfil de egreso de nuestros alumnos en el nivel de Licenciatura, cada vez más pertinente de acuerdo a los requerimientos del mercado que les corresponde como responsabilidad atender, en el futuro más inmediato.

MTRO. ROBERTO ZÁRATE CARRERA

CAPITULO I

OBJETO, AMPLITUD Y ALCANCE DE LA CONSULTORIA

--- Objetivo particular del capítulo

Identificar dentro de una visión general, el método y la profesión del consultor de empresas, resaltando en la óptica del estudiante, el rol del consultor como agente de cambio en las organizaciones.

En el presente capítulo se contextualiza la discusión teórica que da soporte a la temática de la obra y sus contenidos. Considerando a su vez, la importancia de resaltar la responsabilidad y ética de la actividad de consultoría; la identificación de un escenario laboral independiente y el compromiso en el grado de calificación que requiere la actividad, así como el proceso de su certificación

Abordándose los antecedentes y conceptos básicos de la consultoría, con la intención de propiciar una visión de conjunto de este campo del saber. De igual manera considerándose temas básicos de la ética del consultor alrededor de esta actividad profesional y su contribución como agente de cambio en las organizaciones, aunado al objeto y las razones que dan origen al proceso de asesoría externa integrado en una perspectiva de colaboración integral con organizaciones demandantes de los servicios de consultoría. Induciéndose un pensamiento analítico-reflexivo, crítico constructivo y propositivo en el estudiante.

De esta manera, es menester iniciar con un esbozo general sobre lo que el estudiante que se forma en el campo de las Ciencias Económico-Administrativas, debe de entender sobre la noción de Consultoría. Ayudándole a identificar que hay un sinnúmero de conceptos sobre de ello en la literatura que al respecto existe; no obstante, debe de concebir que al ser una actividad profesional sumamente versátil y por ende aplicada en diversas disciplinas del saber, la presente obra aludirá empleando un enfoque particular, hacia procesos de intervención alrededor de la operación y funcionamiento de organizaciones empresariales.

En virtud de lo cual, deberá de considerar dos enfoques reconocidos alrededor de la consultoría: en principio aquel que se estima como cualquier forma de apoyo o de auxilio que demanda un sistema productivo, entorno a la esencia, actividades y procedimientos inherentes a su operación y funcionamiento, del cual queda excluido un consultor de la responsabilidad de llevarlos a cabo. Mientras que el segundo, considera a esta actividad, con un carácter profesional especializado y por ende llevado a cabo por personal externo capacitado y certificado, que les faculta a brindar una asistencia objetiva, traducida en la

identificación de problemáticas inherentes a su operación y administración, sometidas a un riguroso análisis que les posibilite hacer recomendaciones, con la intención de llevar a cabo mejoras y/o innovaciones entorno a ello; estando en posibilidad si se les solicita, de ser responsables de su ejecución.

En tal sentido, ambos enfoques pueden considerarse complementarios y no excluyentes, estimándose como un servicio profesional o como una asesoría práctica. Sin embargo, es imprescindible considerar que la eficacia de la consultoría depende en gran medida de que quien la ejerza, domine los instrumentos y técnicas de la misma y respete la ética de la actividad.

En función de lo cual, se asume dentro de la presente obra, como concepto de la Consultoría: a un *servicio empresarial consistente en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la organización que reciba su atención*. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2012) *Código_Deontológico_CNEC_2021* [en línea]. [Consulta:20-02-2023]. Recuperado de: https://mcusercontent.com/fa88a9c8d3bee6906ce5e4b2f/files/2e382f4f-844f-b242-84ec-ebd306fb550e/Codigo_Deontologico_CNEC_2021.pdf

Otro aspecto de suma relevancia, es ayudar a identificar al estudiante de las ciencias económico-administrativas, la relación entre los términos asesoría y consultoría, que en la mayoría de los casos crea confusión o son tomados como sinónimos. Por cual, se debe de partir considerando que la asesoría debe ser estimada como un instrumento de la consultoría, es decir de ayuda para identificar, analizar, comprender, enfrentar y resolver problemáticas de operación y funcionamiento de las empresas, sobre todo de aquellas cuyo tamaño o crecimiento así lo requiera. Lo cual, permitirá evitar que se considere que sea muy distinta de la consultoría.

De esta manera, se estima que alrededor del ejercicio de la consultoría, se parte de un asesoramiento caracterizado por una elemental capacidad de escucha, a efecto de auxiliar a quien demande de sus servicios, a reflexionar sobre la situación actual por la que atraviesa, permitiéndole identificar las posibles alternativas que tiene para enfrentarlas con pertinencia, de tal manera que mejore o innove su operación y funcionamiento, para posteriormente actuar. Por lo cual, quien ejerce como consultor, debe poseer

cualidades muy distintas y de un grado diferente de responsabilidad, alrededor de un requerimiento particular o alrededor de una intervención integral en toda la organización.

En ello resulta ser muy importante ante las exigencias del mercado actual, que los servicios de consultoría prestados por un profesionista dentro del campo de las ciencias económico-administrativas, estén avalados por una entidad que los certifique y que en México, la única instancia facultada por ley para otorgarla es el Consejo Nacional de Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), cuya Misión es “promover, desarrollar y difundir en el país, un Sistema Nacional de Competencias de las personas, que sea de clase mundial y que contribuya entre otros, al aumento de la competitividad y crecimiento económico de las empresas”.

Entendiendo que las Competencias de las personas son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral, en este caso la Consultoría empresarial.

De ahí luego entonces, que la práctica de la consultoría debe considerarse como un servicio profesional, *consultivo, independiente, temporal y comercial*, que implique un ejercicio permanente de la misma o enfocado en una acción en particular, en apego al dominio evidente de técnicas y herramientas de última generación y en una comprobada experiencia en su empleo, sustentada en conocimientos teóricos dentro del estado del arte, que aunados a su implementación práctica, den evidencia de su contribución para enfrentar de manera exitosa, problemáticas de diversa índole alrededor del desempeño organizacional y laboral de los sistemas productivos.

Lo que con el tiempo propicia un aprendizaje organizacional, que posibilita al consultor percibir tendencias y el origen de los problemas más comunes, identificando alternativas de solución pertinentes y de ésta manera hacer frente a los retos de una economía global cada vez más exigente. Así mismo, no debe soslayarse lo que al respecto la investigación aporta al ejercicio de la consultoría, prueba de ello, han sido los resultados que han aportado modelos que han venido a identificar el desarrollo de nuevos mercados, donde la competencia no tiene importancia y de manera pertinente la empresa abandona los mercados

saturados o sobresaturados, encontrando escenarios de participación inexplorados de amplia rentabilidad. Motivando a las empresas de consultoría a basarse en programas de investigación que tengan como fin crear nuevos servicios sustentados en la innovación. (Zárate, 2016)

En lo *consultivo*, lo esencial se traduce en una asesoría pertinente y de probidad, recayendo en quien demanda el servicio la responsabilidad de ejecución de las recomendaciones, teniendo el consultor la posibilidad de afirmar técnicamente lo conducente, con *independencia* de lo que la empresa contratante pretende o estima deba de ser. Durante una *temporalidad* acordada entre las partes y que una vez atendido el requerimiento habrán de dar por concluida su responsabilidad y derivándose de ello el *pago de honorarios* por los servicios realizados.

Tales aseveraciones destacan hoy en día, al observarse qué ante el inminente desempleo en la actualidad, se han ostentado pseudoconsultores, que por el simple hecho de haber tomado ciertos cursos y a veces ni ello, ofrecen sus servicios, aprovechándose de la creciente demanda por este tipo de servicios. Por lo cual, un consultor requiere ser un profesionalista del área y de haber laborado en ella; de conocer las mejores prácticas de negocio y de estar actualizado con las tendencias del mercado, de saber trabajar en equipo siguiendo una metodología; de saber exponer y “vender” sus ideas; de estar familiarizado con las herramientas de diseño y de tener una visión estratégica que sólo el aprendizaje adquirido a través de experiencias vividas en diversas empresas de diversos giros puede darle con el tiempo.

Alrededor de ello, destaca la ética del consultor, definida ésta como lo recto, conforme a lo moral y que tomando en cuenta lo importante que llega a ser el trabajo de un consultor, debido a que hay decisiones importantes que se toman basándose en su conclusión como profesional de la consultoría. La confianza que el cliente deposita en el consultor debe de ser respetada y valorada por éste con un trato adecuado tanto a su persona como con la información valiosa que se está poniendo en juego.

Si bien es cierto que la ética y el profesionalismo, no se consideran lo mismo, entrañan complementariedad en sus apreciaciones, ya que mientras el profesionalismo se remite a la obtención y mantenimiento del saber y destrezas dentro de un ámbito particular, la ética encauza el manejo respetuoso y adecuado de lo antes dicho.

Por ello, el consultor en la actualidad en su ejercicio profesional cobra relevancia en el ámbito de la información y en ello la ética dentro de actividad resulta ser fundamental en cuanto a la garantía de la calidad y prestigio de sus servicios y de la organización de la cual forma parte. Por igual es muy importante compatibilizar los intereses de las partes en su relación, a efecto de evitar un conflicto de intereses, tal es así el caso del consultor que al momento del ofrecimiento de sus servicios, no puedan quedar claros sus intereses personales, financieros o de otro tipo. De la misma manera por parte de quien demanda sus servicios, hasta qué punto puede confiar en el conocimiento proporcionado, en la puesta en práctica de lo aprendido y en la garantía de saber que atiende a sus necesidades.

Por ello la rectitud y la objetividad deben de ser evidentes, sobre todo considerando que cada sistema productivo demandante de los servicios de consultoría, es único en cuanto a las características propias de su problemática o necesidad y que por ello no necesariamente la manera de ser enfrentada su condición, sea con la misma manera que fue resuelta por el consultor en otra empresa similar o de su mismo giro.

Implícito por igual, es el manejo confidencial de la información, requerida en el proceso de la consultoría, la cual debe de ser utilizada mediante un estricto sentido de salvaguarda y para los fines que ha sido solicitada y proporcionada a su vez. Particular mención se tiene con respecto al pago de comisiones durante una consultoría, cuestión considerada como delicada y un grave problema ético. Así, por ejemplo, el pago por obtener un contrato de prestación de servicios al respecto y que por ende sea aceptado su ofrecimiento; la aceptación de una comisión que sustente o apoye algún proyecto o iniciativa interna o de asignación de beneficios respecto a terceros, por parte del consultor.

Respecto al pago de honorarios por los servicios, debe estar enmarcado en el *cobro justo*, compatible con respecto a lo realizado y no necesariamente por obtener la aceptación de una tarea por realizar o anticiparse a la competencia y menos aún por ajustar el pago de los servicios durante el desarrollo de la

consultoría. No obstante, todo lo señalado, el concepto de ética empresarial, sigue siendo insuficiente y controversial.

Tal preocupación, ha sido en gran parte del mundo retomada por organizaciones afines al interés por promover un ejercicio cabal de la consultoría, impulsando normas y códigos de conducta que promuevan la confianza del sector empresarial y de la sociedad en general, tal es el caso en nuestro país, de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), organismo que asume como parte de la responsabilidad de sus agremiados, el Código Deontológico y de Responsabilidad Social Empresarial, en el que destaca los siguientes:

***LINEAMIENTOS DE CONDUCTA Y PRÁCTICA DE LA CONSULTORÍA EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD
CON LA SOCIEDAD***

1. El consultor acepta la responsabilidad permanente de su actividad profesional debiendo realizarla con integridad, calidad, transparencia y competitividad para su cliente, el gremio de consultores y para la sociedad entera.
2. La función del consultor tiene por objeto primordial procurar el bienestar público, salvaguardando la vida, salud y propiedad de la sociedad; así como coadyuvar a la eficiente y eficaz utilización de los recursos económicos de la sociedad, buscando el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento racional de la productividad y la mayor competitividad de la empresa que lo contrata, protegiendo siempre la información relacionada con secretos industriales y los datos personales, practicando siempre una leal competencia en el mercado profesional donde actúa.
3. El consultor considerará los aspectos técnicos, económicos, sociales, ambientales y culturales de los proyectos para hacer recomendaciones informadas e integrales a sus clientes en busca de la mejora en la integridad, calidad, transparencia y la competitividad de quién lo contrate.
4. El consultor contribuirá permanentemente al beneficio de la sociedad mediante la transferencia de conocimientos, metodologías y modelos, sus destrezas de investigación y desarrollo para brindar a su clientela un servicio profesional, eficaz, transparente, ético y de calidad que coadyuve al mejoramiento de la empresa que recibe su atención en: a) El proceso de conceptualización, análisis de factibilidad, diseño,

supervisión y operación de nuevos proyectos observando el consultor en todos los casos integridad profesional, calidad en la realización del trabajo, transparencia y aranceles justos, y/o b) La actuación con responsabilidad social, con lealtad, cuidando no divulgar, tanto la información confidencial sobre los procesos de producción y comercialización, como la relativa a los datos personales del cliente. c) La previsión y el destierro de conductas irregulares y prácticas corruptas, elaborando y observando para ello dentro de su empresa un código deontológico escrito, que contenga las guías éticas y legales que los empleados de la empresa deben acatar y las sanciones correspondientes y d) La certeza de que sus empleados reciban una capacitación legal y ética constante y adecuada.

EN MATERIA DE EFECTIVIDAD Y CALIDAD DE LA CONSULTORÍA

1. El consultor aceptará únicamente aquellos estudios y/o proyectos en las áreas de especialidad en las cuales se encuentre debidamente calificado y, en su caso, certificado.
2. Es compromiso del consultor proporcionar sus servicios de consultoría con integridad y calidad a sus clientes, recurriendo para ello a las mejores prácticas observadas en los mercados nacional e internacional de la profesión, para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de un cliente o consumidor, y a la mejora continua de sus métodos y herramientas como el medio para lograrlo.
3. El consultor se compromete a practicar la actualización y ampliación continuas de sus conocimientos, habilidades y técnicas en las áreas de sus especialidades y pondrá a la disposición de sus clientes los beneficios de sus logros profesionales, comprometiéndose a elaborar y mantener un código deontológico para sus empleados, a los que capacitará legal y éticamente de manera constante.

EN MATERIA DE OBJETIVIDAD DEL SERVICIO

1. El consultor actuará siempre con lealtad hacia su cliente y le garantizará la confidencialidad sobre la información de éste, tanto la referida a los secretos industriales, como a los datos personales que haya obtenido en el curso de la realización de los servicios de consultoría.
2. El consultor evitará el conflicto de intereses e informará al cliente, con antelación, acerca de cualquier circunstancia o situación que en ese sentido pueda surgir durante la realización de los servicios.
3. El consultor ofrecerá sus servicios bajo términos de contratación que no interfieran o impidan su independencia de criterio, integridad y objetividad, cumpliendo con lo establecido en las leyes y tratados

internacionales aplicables, así como lo prescrito en las normas oficiales mexicanas vigentes y demás disposiciones legales que regulan su actuación.

4. El consultor no aceptará remuneración o compensación alguna que pudiera predisponerle a una opinión que no fuera independiente.

EN MATERIA DE INTEGRIDAD DEL CONSULTOR

1. El consultor actuará en todo momento en beneficio de su cliente y llevará a cabo los servicios que preste con responsabilidad, integridad, calidad, transparencia y profesionalismo, cuidando que no se perjudiquen intereses superiores de la sociedad o la nación, es decir, no realizar conductas irregulares o prácticas desleales o corruptas.

2. El consultor deberá determinar previamente y con toda oportunidad, la condición moral de su futuro cliente para no convertirse en copartícipe en cualesquiera actos que pudiesen considerarse contrarios a su deontología, a la moral pública y a la justicia.

3. La promoción de la firma o de los servicios del consultor se hará sólo de manera congruente con la dignidad de la profesión. Sus folletos y documentación oficial sobre recursos, experiencia, trabajos y reputación deberán reflejar fielmente la situación real del consultor y su personal.

4. El consultor en todo momento manejará los asuntos internos de su firma y sus relaciones con el exterior con el mejor interés y dignidad de la consultoría, evitando la realización de prácticas desleales o de corrupción.

5. La integridad no es una opción, es una necesidad.

EN MATERIA DE COMPETENCIA

1. El consultor fomentará permanentemente el mecanismo de "selección por competencias" para la contratación de servicios de consultoría, cumpliendo con los lineamientos señalados en las leyes, tratados internacionales y normas oficiales mexicanas vigentes.

2. En el caso de que se le solicite la revisión del trabajo realizado por otro consultor, actuará de conformidad con una conducta responsable y respetuosa, transparente, con integridad y objetividad.

3. El consultor no utilizará información, documentos técnicos, modelos o material intelectual desarrollado por otro consultor y no publicado sin su autorización expresa que implique competencia desleal, divulgación de secretos industriales o datos personales.

4. El consultor no propiciará arreglos compensatorios o contribuciones con la finalidad de influir o asegurarse contratos ni comisiones de organizaciones cuyos equipos o servicios se impongan o recomienden al cliente como parte del servicio de consultoría. Estas medidas tienen la finalidad de prevenir la comisión de prácticas inadecuadas de los empleados de la empresa consultora, como las mencionadas, o inaceptables como las de corrupción.

5. No tendrá actitudes ni realizará actos que puedan dañar la dignidad, la reputación o el negocio de tercero, mediante la competencia desleal o la divulgación de secretos industriales o datos personales.

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2012) *Código_Deontológico_CNEC_2021* [en línea].

[Consulta:20-02-2023]. Recuperado de: <https://mcusercontent.com/fa88a9c8d3bee6906ce5e4b2f/files/2e382f4f-844f-b242-84ec>

[ebd306fb550e/Codigo_Deontologico_CNEC_2021.pdf](https://mcusercontent.com/fa88a9c8d3bee6906ce5e4b2f/files/2e382f4f-844f-b242-84ec)

Como se hace notar existe una amplia serie de enfoques, *métodos*, técnicas y estilos de consultoría, sin embargo es común considerar en el proceso de atender un requerimiento al respecto, el llevar a cabo una serie de entrevistas entre las partes, la valoración de la situación de la que se parte por medio de un pre diagnóstico de la problemática y objetivos de la organización que requiere del apoyo, el tipo de intervención sugerida, un plan de trabajo, así como la estimación de una propuesta de resultados, hechos que se deben plantear por escrito y de manera verbal.

Lo anterior con la finalidad de identificar el abordaje del cambio pretendido alrededor de la operación y funcionamiento de la parte que demanda los servicios de consultoría, estimándose la perspectiva técnica con la que se afrontará la situación que presenta la empresa, como una manera de analizar y resolver lo identificado y la perspectiva humana, que estima la manera como se suscitan las relaciones entre los diversos actores involucrados en la situación identificada y el nivel de aceptación de cambio.

Aspectos que en la práctica, guardan una estrecha relación, ya que por un lado se puede estar considerando que los problemas empresariales son de índole técnica, por citar el manejo de un modelo de inventarios; un sistema de información digitalizado; la conformación de la nómina a través de un software reciente,

entre otros. Mientras que, por otro lado, se considera qué tras la existencia de un problema humano, existe uno de naturaleza técnica. Por lo cual se afirma, que en la medida que estos se afronten y resuelvan, motivando e incentivando a la parte humana, lo técnico mejorará o se resolverá. Finalmente destaca una tercera postura, que estima que los problemas y logros de las empresas, se ven influenciados por una mezcla de aspectos técnicos, financieros, humanos y políticos.

Al final de cuentas, la pretensión es reconocer y concretar la necesidad de cambio, alrededor de la operación y funcionamiento de las empresas, sea cual sea su tamaño, giro o requerimiento en particular y en ello estriba que el futuro profesionista en el campo de las ciencias económico-administrativas, e inclusive aquel que reconoce su necesidad de formación y actualización, se constituya en un *agente de cambio*, ante las exigencias de un mercado global, cada vez más exigente y competido.

No obstante, existe una innumerable diversidad de estimaciones alrededor del cambio y los requerimientos de las empresas en cuanto a ello y en las que constantemente se opta por decisiones basadas en nociones erróneas sobre su significado, la forma como debe concebirse y afrontarse, el requerimiento de hacerlo en cuanto es necesario y las consecuencias de llevarlo a cabo de manera improvisada.

En un contexto donde las empresas constantemente se encuentran presionadas por una vorágine de cambios donde los mercados resultan ser cada vez más dinámicos y exigentes, sometiendo a las empresas a pruebas más evidentes sobre su capacidad de respuesta y reacción. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema — y más aún, una cultura— que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación, sino en su forma de percibir y responder a las exigencias, se asume como una de las responsabilidades más importantes del futuro profesionista (Minoja, 2012).

Las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan una increíble turbulencia en su entorno competitivo. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. En muchos casos, poco importan las fortalezas que hicieron grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo. De hecho, para muchas que han sido exitosas en el pasado, este puede convertirse en un lastre para su futuro. Las respuestas que brindaron soluciones en el ayer ya

no se acomodan a las preguntas de hoy, pues existen nuevas reglas, nuevos actores, nuevos escenarios y nuevos retos. Como afirma Prahalad (2010), en muchas organizaciones sus éxitos pasados les impiden ver los cambios obvios del presente y los retos del mañana.

No obstante, se entienda la necesidad del cambio, regularmente se concibe como una propensión hacia la transición por obligación y no por convencimiento, sin planeación, con la mera intención de cambiar por cambiar. Parecería que muchos responsables de las empresas, creen que entienden la naturaleza del cambio y actúan en consecuencia, simplemente con la publicación de la misión, la visión y los objetivos de las mismas.

Esta es una percepción muy parcial y que puede llevar a los sistemas productivos, a cometer grandes errores, dado que hay factores que se deben considerar para lograr que los procesos de transformación funcionen adecuadamente, no solo para enfrentar los cambios actuales sino para anticiparse a los cambios futuros (Kerber, 2005). Lo trascendente es comprender que posterior a cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las empresas.

Aunado a lo antes dicho, se identifican diferentes concepciones sobre el *cambio organizacional*, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Burnes, 2005). El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. Eso implica que, si una empresa desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia sobre los mismos para poder conseguir los mejores resultados.

Por otra parte, los cambios no planeados (súbitos o emergentes) son aquellos que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Pueden ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes.

De hecho, los Gerentes deben modificar su percepción sobre la forma como operan y van a operar los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus

organizaciones en ese proceso (Prahalad, 1997). Por supuesto, hay muchas razones para necesitar el cambio en las empresas, y según su origen es posible clasificarlas en dos tipos principales: causas externas y causas internas.

Como causas externas para el cambio pueden encontrarse, entre otras, las nuevas tendencias en los mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas.

Considerando su naturaleza, es frecuente que las empresas no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas. Las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de quienes la dirigen, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados (Grouard & Meston, 1996). Continuamente hay quienes afirman cosas novedosas dando origen a nuevas realidades, pero muchos profesionales de la administración no muestran capacidad para escucharlas y visualizarlas, por ello solo quienes logren darse cuenta y procedan en efecto lograrán el éxito consistente.

Para responder a la pregunta de cuándo cambiar, se puede deducir que hay cuatro posibilidades:

- Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.
- Cambio por inercia o por imitación.
- Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.

- Cambio por tensión final o por crisis.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a los sistemas productivos a conseguir sus objetivos. Es el mundo de la planeación estratégica, donde las acciones preventivas y el que trata de fijar los objetivos con claridad a medio y largo plazo, es donde se consigue un cambio evidente.

El cambio por inercia o por imitación también es muy común, y se refiere a los procesos que se inician no como parte de una reflexión profunda de la empresa sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Mientras el *cambio por reacción* tiene la gran ventaja de que demuestra que la organización no es indiferente ante los hechos cumplidos en el entorno competitivo que la rodea, empero, la ocasión de tomar las elecciones más pertinentes ya habrá transcurrido.

El cambio por tensión final o por crisis sucede cuando la empresa no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en jaque su propia supervivencia. En suma, si la organización no está preparada para afrontar estructuralmente los cambios que se requieran o no posee una actitud proactiva que la lleve a moverse en el tiempo justo, puede terminar cerrando sus vías de futuro.

No todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma. Dependen de circunstancias inherentes a la cultura empresarial, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección, entre otros.

Dentro de los diversos modelos para gestionar cambios organizacionales, vale la pena en esta exploración partir desde la propuesta realizada por Kurt Lewin, uno de los autores considerados como pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, a través de su modelo de tres pasos (Lewin, 1951; Burnes, 2004): *descongelar, cambiar y recongelar*.

El descongelamiento ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Etapa difícil, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla. El segundo paso –cambiar– lleva a la empresa hacia el estado deseado mediante la realización de los ajustes que se consideren necesarios. Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la Gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. El tercer paso, –recongelamiento–, es la institucionalización de los cambios de manera que todos los involucrados los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas.

En este contexto, puede afirmarse sin lugar a dudas que, independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos (Zhou, Tse & Li, 2006).

En conclusión, el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de Gerencia, diálogo e identidad, donde el *agente de cambio* es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando. De esta forma, no es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional (Sandoval, 2014).

Finalmente hemos de considerar que es característico que los servicios de consultoría, se organicen con base a la planeación, la organización, la coordinación, motivación y el control, entre otros. Traducidas éstas en áreas muy precisas como las ventas, personal, producción, sectores análogos, etc. teniéndose de esta manera una amplitud tan extensa, como es la oferta de servicios del consultor. Sandoval, José Luis. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. [online], vol.30, n.131, pp.162-171. ISSN 0123-5923.

Lo cual puede identificarse en el portafolio de servicios que se muestra a continuación:

GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

- Procesos de Selección
- Diseño y Construcción de Pruebas de Conocimiento

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Gestión por Competencias
- Diseño y elaboración de planes de carrera
- Diseño y elaboración de planes de incentivos
- Factores humanos y riesgos ocupacionales
- Outplacement

EVALUACIÓN, DIAGNOSTICO E INTERVENCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Evaluación de clima organizacional
- Evaluación de desempeño
- Coaching

DIAGNÓSTICO DESARROLLO HUMANO

- Evaluación y diagnóstico de necesidades de capacitación
- Planes de formación

PROYECTOS IN HOUSE

- Coaching
- Gestión y desarrollo humano por competencias
- Desarrollo de habilidades gerenciales

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Benchmarking
- Evaluación de la percepción y fidelización de consumidor
- Diseño de estrategias de comunicación, promoción, marketing, y publicidad

AREAS

INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA

- Clínica
- Educativa
- Organizacional
- Social
- Factores humanos

Como puede observarse, la consultoría es un proceso adaptable ante cualquier requerimiento de una organización, debido a que en cualquiera de sus áreas siempre habrá la necesidad de auxilio en cuanto a la administración empresarial. Resultando ser un esquema persistente, sustentado a través de

procedimientos adaptables a la situación actual de la empresa demandante de ello. Constituyéndose en una serie de desafíos a enfrentar, en los que las organizaciones se encuentran acotadas, ante un limitado espectro en cuanto a las oportunidades que ofrece un mercado en constante cambio.

Donde hay consultores que deciden dirigirse más hacia un tipo de actividad, desempeñando su trabajo únicamente en esa área. Las razones son tanto técnicas como comerciales, y se les clasifica como generalista y especialistas. Los generalistas, son aquellos que abarcan una amplia gama de conocimientos, y que pueden moverse con facilidad entre varios planos de interés para la empresa, mientras que los especialistas son aquellos que trabajan y desarrollan su labor únicamente en una especialidad.

De quienes las empresas demandan opiniones y sugerencias pertinentes que se traduzcan en su crecimiento en el mercado, ante la dificultad de prever eventualidades que son característica de los mercados en la actualidad y ante las cuales los empresarios en una gran mayoría desconocen sobre la evolución de su propia empresa lo que, aunado al incremento de tal incertidumbre, se torna más complejo su control.

Considerándose para ello, una revisión minuciosa de la información existente; la evaluación, seguimiento y acompañamiento de proyectos existentes, así como el listado y codificación de materiales, la descripción de actividades y su congruencia con la estructura organizativa actual o previamente modificada.

De tal manera que el alcance de la consultoría, derive dos formas de intervención:

De carácter *integral*, que estima en su propósito cambios en toda la organización, considerando el análisis y evaluación de todos los procesos y subsistemas, a través de las relaciones inter e intra, entre las áreas que conforman la estructura organizativa de las empresas. Siendo muy común que se denomine a este tipo de intervención: *Consultoría Colaborativa Integral*, como se observa en la siguiente figura

Figura No. 1 Estructura Organizativa intervención colaborativa integral



Y las *Parciales o por tarea*, cuya intrevención esta remitida a los procesos de cambio o ayuda, por medio de acciones dentro de un área o en su relación con otras, a través de sus procesos dentro de la organización, como se puede identificar en la siguiente figura

Figura No. 2 Estructura Organizativa intervención por tarea



No obstante lo anterior y cualquiera que sea el alcance de la consultoría, debe tenerse presente que la organización es un sistema y que en cualquier cambio debe tomarse en cuenta el efecto que se obtendrá con relación al resto del sistema, considerándose que mejorando partes, casi nunca se llega a optimizar el sistema, más bien todo lo contrario

Reafirmandose la finalidad de contribuir a que el proceso de intervención, que se lleve a cabo en las empresas, aporte las acciones inmediatas y mediatas dentro de una visión de largo plazo, en la que seguramente las contribuciones posibilitaran una participación innovadora de las mismas dentro del mercado, consecuentemente derivando una cultura empresarial, basada en un aprendizaje organizacional pertinente.

Destacándose que la consultoría como servicio profesional contribuirá a auxiliar a los empresarios a definir los problemas que evitan alcanzar los resultados deseados y el logro de los objetivos emanados de su

misión, al igual que analizar las causas de sus problemas, determinando y examinando las causas raíces y así poder determinar acciones e implementarlas para mejorar.

Estimándose que los resultados derivados del proceso de consultoría sean sin duda beneficiosos para la empresa, ya que se desea obtener mejoras en la administración de los recursos con los que se cuenta, aumentar la eficiencia de los procesos, mejor comunicación entre las áreas que la conforman, así como una mayor satisfacción de los clientes, lo que permitirá un crecimiento en la organización.

Aunado a ello, otro de los beneficios que trae consigo la consultoría es el aprendizaje de las herramientas administrativas que se emplean y que les servirá para futuras evaluaciones, buscando a su vez crear conciencia para desafiar la resistencia al cambio que se presenta al incorporarse nuevas formas de trabajo y cualquier otro cambio al que deba hacer frente la empresa.

En suma, brindar estrategias que contribuyan a consolidar las fortalezas que han mantenido en el mercado a la empresa, minimizar los puntos en los cuales se adolece, contrarrestar los efectos negativos provenientes del exterior, así como aprovechar las oportunidades que ayuden al crecimiento de la organización.

Práctica Capítulo I Objeto, Amplitud y Alcance de la Consultoría

Preguntas para análisis y discusión

Con base en la comprensión y adoptando un pensamiento analítico, crítico y reflexivo, conteste los siguientes cuestionamientos:

1. Que entiende por Consultoría Empresarial
2. Qué relación guarda la asesoría con la Consultoría Empresarial
3. En su opinión existe alguna diferencia o complementación en ambos servicios profesionales
4. Con base en la noción de Consultoría en el ámbito empresarial, cuál sería el objeto que persigue
5. Tomando como referencia la amplitud que puede tener el ofrecimiento de un servicio de consultoría empresarial, cuál sería el tipo de intervención más recomendable, cuando se desconocen las anomalías alrededor de la operación y funcionamiento de una empresa

6. No obstante, si el requerimiento de ayuda fuese muy puntual, qué tipo de intervención recomendaría.
7. En ambos casos, que elementos resultarían significativos dentro de su alcance.
8. Teniendo en cuenta que el servicio profesional de auxilio, tuviese que estar garantizado por la empresa que demanda los servicios de consultoría, como podría garantizarlo en lo individual o como empresa y que pasos debería de atender para conseguir ello.
9. Con relación al proceso de certificación que al respecto promueve la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría y el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, responda a los siguientes cuestionamientos: ¿qué es la certificación de las competencias? ¿conoce los beneficios de certificar sus competencias y cómo lograrlo? ¿qué competencias puede certificar? ¿qué aspectos debe reunir su solicitud al respecto y ante quien debe formularla? ¿tiene algún costo y en qué tiempo la obtiene?
10. De la misma manera hará alusión sobre el significado de la ética profesional y su relación con los aspectos que de ella debe observar todo Consultor, así como los rasgos que deberá de observar de ella, al momento de llevar a cabo el asesoramiento a la organización-cliente.

CAPITULO II

DESARROLLO DE LA CONSULTORIA

--- Objetivo particular del capítulo

Precisar al estudiante el proceso a seguir en el ejercicio práctico de la Consultoría, identificando las herramientas y modelos coadyuvantes en cada una de las fases que comprende.

En este apartado se pretende inducir al estudiante propiamente en el desarrollo de la Consultoría, enfocándose en una experiencia práctica con la realidad operativa y administrativa de una empresa del medio. Aportándose para ello, los lineamientos y parámetros para llevarla a cabo, detectándose las necesidades de apoyo integradas en una propuesta de trabajo, mediante la elaboración, implementación y desarrollo de un plan de intervención.

Contribuyéndose en la asimilación, comprensión y aplicación de los conceptos abordados en el capítulo de contexto, mediante la elaboración de un proyecto real de Consultoría en empresas del entorno. Abordándose en líneas generales lo concomitante con el proceso de consultoría, principiando con el reconocimiento de cada una de las fases que lo integran.

Finalizando con la estructuración de la propuesta de estrategias de solución, donde se pretende que las tareas prácticas de la consultoría fomenten en el educando el incremento de habilidades para la indagación, la interpretación de la información, interlocución; disponiendo puntos de vista sobre su apreciación, reconocimiento, empleo e inspección de variables e información relevante, cooperación y por igual den pie a procesos intelectuales, los cuales lo encaminen hacia la indagación, a la implementación del conocimiento y la solución de diversas problemáticas.

Por ello en principio, he de citar que es muy importante, qué al iniciar todo proceso de consultoría, se establezca una *comunicación asertiva*, entendiendo por ésta, aquella en la que toda persona se sienta en la libertad de expresar con sus propias palabras, lo que siente, piensa y quiere, comunicándose con otros individuos, a cualquier nivel de una manera natural, clara y abierta. Y en ello, juega un papel muy importante el consultor, al poder ser un ente que fomente entre los involucrados, esta condición.

Rol que, a partir de este momento, el estudiante del campo de las Ciencias Económico-Administrativas, habrá de asumir en su calidad de Consultor Jr. (aprendiz en su etapa inicial), tutorado a través de esta obra, en las sugerencias del Consultor Señor, qué de acuerdo a la experiencia y manejo de herramientas y técnicas, de última generación y probada consistencia, permitirán encontrar en estas líneas, una guía que lo conduzca de manera pertinente en sus primeros pasos de incursión en esta actividad profesional.

Luego entonces, al establecerse los primeros contactos con la empresa que requiera de los servicios de consultoría, por igual llamada *organización-cliente*, deberá promover la confianza entre quienes forman parte de ella y quienes la representan, haciendo uso de una comunicación asertiva, para lo cual deberá tener en consideración lo siguiente:

- Que la relación que se establezca deba ser considerada como un curso de acción constante y permanente, donde deben de ser aprovechadas al máximo las formas de pensar y el tiempo, que concedan los diversos actores relacionados con la problemática o necesidad por atender.
- Qué en este proceso de comunicación, se ejerza una capacidad de escucha paciente, sobre todo por parte del consultor, sin menoscabo de lo que diga u opine la contraparte, a efecto de identificar en sus gestos y emociones, la razón(es) que derivan sus preocupaciones.
- Teniendo en cuenta, que lo identificado mediante la comunicación, no sea necesariamente lo que se considera o se piensa al respecto, pero si tomando muy en cuenta la experiencia y conocimiento de los actores, a efecto de que asuman su responsabilidad, sobre todo en el momento que una decisión de parte de ellos, no sea la apropiada.
- De esta forma la comunicación, habrá de ser una gran oportunidad, para que los actores involucrados expresen mediante su capacidad crítica, alternativas de solución, mediante su razonamiento, traducido en inferencias, hipótesis, comparaciones y demás, enmarcadas en el contexto y en las variables, que se podrían estimar en el proceso a seguir.

Una vez consciente de ello, el Consultor Jr. tomará en cuenta la amplitud y el alcance de la consultoría, a efecto de tener en cuenta lo conveniente para la organización-cliente y la importancia y trascendencia de los resultados que se estiman obtener, para lo cual sea dicho de paso se recomendaría ante un antecedente

nulo de intervención en una empresa, sin importar su tamaño o giro, la conveniencia de iniciar con una *Consultoría Colaborativa Integral*, misma que mediante un enfoque sistémico y holístico, posibilite derivar una evaluación integral de su operación y funcionamiento dentro del sector y mercado en el que participa.

Ello seguramente permitirá identificar una serie de falencias entre las que se enumeran a continuación:

- Su falta de experiencia, no solo en la actividad que llevan a cabo, sino sobre todo en la manera en cómo se administra el sistema productivo y que se traducen en innumerables errores.
- La falta de capital o de efectivo, es otra más de las causas de inestabilidad, ya que la operación misma así lo demanda.
- Su mala ubicación, es un aspecto pocas veces valorado y que se traduce en problemas de accesibilidad tanto para los clientes, como para los proveedores y que conforme avanza el tiempo repercute en aspectos sustantivos para la empresa en cuanto a su operación y funcionamiento.
- La falta de enfoque, es un error muy común al pretender abarcar mucho respecto a lo que se ofrece y la capacidad para poderlo garantizar, a partir de los recursos de que se dispone, sobre todo queriendo acaparar todo el mercado, perdiendo de vista lo que puede y debe de atender de él.
- Un inadecuado control del inventario, relacionado con el aspecto anterior se traduce en el desconocimiento de lo que se tiene o requiere tener en cuanto a insumos o producto final, generándose amplios costos de almacén y de pérdidas, sobre todo si existe caducidad en los mismos.
- Ilimitadas e improcedentes inversiones en activos fijos, como resultado de una inadecuada capacidad financiera para solventar la compra de nuevos equipos o herramientas o la expansión y/o remodelación de las instalaciones, incrementando los pasivos y limitando la liquidez de la empresa.
- Desaciertos en créditos y cobranzas, debido a la nula medición del riesgo, al no seleccionar debidamente a aquellos que pueden ser sujetos de ello; su capacidad de pago; los plazos convenientes, son materia de preocupación en muchas organizaciones, derivando evidentes carteras vencidas y su incapacidad para las cobranzas respectivas.
- Ausencia de un sistema de información, sobre todo confiable y oportuno, limita en gran medida la pertinente toma de decisiones e impacta en el esquema operativo y financiero de la empresa, entre otros.

- Falencias en los controles internos, en gran medida propiciados por la inseguridad en el manejo de información sustantiva para la organización
- Inadecuada contratación de personal, que deriva en esta sustantiva toma de decisión, que los procesos inherentes a ello (reclutamiento, selección, inducción y capacitación), no sean atendidos con cabalidad, propiciando que el capital humano, que es contratado, no permanezca por mucho tiempo en la empresa, sus objetivos personales resulten incompatibles con los de la organización y se reflejen en una pésima atención al cliente, así como pérdidas sustantivas ante la ignorancia de las actividades que demandan las vacantes por ocupar, entre otros.
- Ausencia de planeación, que se refleja en una escasa o nula visión de largo plazo y la consecuente determinación de objetivos, metas, estrategias y políticas, que deriven un pertinente rumbo de la organización y una congruencia manifiesta con los restantes elementos del proceso administrativo.

Éstas solamente son algunas de tantas falencias, que pudieran identificarse a través de la evaluación integral, como expresión de las causas de los fracasos en las pequeñas empresas y por igual de algunos otros de sus tamaños, tal y como se explica en un documento que se aporta al respecto (ver anexo No. 1 *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*)

Una vez consciente de la actividad que implica el llevar a cabo ésta primera actividad de inducción alrededor de la elección de una empresa local del medio, es conveniente reiterar que debe haber una cabal claridad sobre el ejercicio de intervención que se estará llevando a cabo, a través de todo el capitulado de esta obra, pero sobre todo en el ofrecimiento del servicio de consultoría, la conveniencia de llevarlo a cabo y lo que se espera de él, así como los compromisos de corresponsabilidad que se adquieren.

Para lo cual, también es preciso dar a conocer un esbozo general de las cinco etapas que comprenderá este ejercicio de consultoría y a que a decir son:

- Fase I ***Inicio***, también denominada de inducción
- Fase II ***Diagnóstico***
- Fase III ***Planeación***
- Fase IV ***Implementación de las medidas***

- Fase V **Cierre**

La fase inicial, tiene que ver con los primeros contactos que se establecen con la parte interesada, a fin de conocer de primera mano sus requerimientos y preocupaciones, a lo largo de su participación en el mercado, siendo fundamental ello, dado que se debe reconocer que cada empresa en particular, no obstante compita con otras dentro de un mismo sector y actividad, tiene sus propias particularidades y sobre todo quienes las integran, que de acuerdo a su experiencia y conocimiento sobre la actividad que desempeñan pueden ofrecer alternativas de solución de suma importancia.

Por ello es trascendente que desde un inicio se trabaje en el lugar de origen de las necesidades o problemáticas, ya que es la forma más viable para encontrar alternativas de solución a la medida. Lo anterior con la finalidad a su vez, de qué dentro de un esquema de formalidad, se identifique que es lo que se pretende llevar a cabo, partiendo de un diagnóstico preliminar, que permita la planeación del cometido, dando paso a un plan de trabajo consensuado, que derive compromisos, que se vean precisados mediante un contrato de prestación de servicios.

¿Qué se puede ofrecer en esos primeros contactos? derivado de las reflexiones conjuntas sobre las problemáticas y/o necesidades alrededor de la operación y funcionamiento de la empresa, cabe proponer como se señaló en líneas anteriores, si no existe antecedente alguno sobre este tipo de intervención, contar con una visión externa sobre la situación actual de la empresa, a través de una evaluación integral, que posibilite a su vez un pertinente diagnóstico, sobre lo que se va a enfrentar y solucionar.

Siendo preciso reiterar, qué sin menoscabo de las restantes fases, esta es crucial ya que en ella se establecen las condiciones que posibilitarán el alcance de las pretensiones de las demás etapas. Para lo cual se sugiere se tomen en cuenta: a) que ambas partes estén representadas por un interlocutor, que sea el medio de contacto a efecto de que los responsables de las funciones sustantivas que se van a auscultar, hagan el requerimiento de la información o de aplicación de alguna técnica de acopio, a través de los representantes o responsables de ello que designe la empresa; b) se inicie un primer acercamiento con la problemática o necesidad a través de un pre diagnóstico; c) los logros esperados con base a las pretensiones acordadas, siempre con la participación de los interesados. Con base a lo anterior, el consultor deberá

integrar inicialmente una carta acuerdo en el marco de una Propuesta Técnica, que derive formalmente el tipo de intervención, los requerimientos de información, los plazos para la realización de las actividades, la entrega de resultados y el pago de honorarios, todo lo anterior mediante un contrato de prestación de servicios.

La segunda fase denominada de Diagnóstico, responde a un examen más detallado sobre la situación actual de la organización-cliente, que tiene como punto de partida lo detectado a través del pre diagnóstico y que puede resultar un tanto subjetivo, dadas las inferencias o suposiciones que al respecto pueden inicialmente estar considerando ambas partes. De ahí que, en esta etapa mediante la aplicación de herramientas, técnicas y modelos de diagnóstico de última generación y de probada consistencia, se corroboren los hallazgos y hechos que se suscitan alrededor de la operación y funcionamiento de la empresa o se descubran las verdaderas causas de su problemática o necesidad, por lo cual lo identificado se traduce en una versión objetiva de la situación actual. En el caso de una intervención *parcial*, denominada igualmente *por tarea*, se ha de llevar a efecto una valoración más profunda de la problemática o necesidad con la finalidad de lograr una pertinente solución al respecto.

En ambos casos, debe existir una ayuda mutua, para que se visualicen los cambios que requiere la organización-cliente y de esta manera consentir un cambio planeado y convencido de parte de quienes protagonizan las posibles anomalías, recurriendo dentro de una visión de amplio espectro, a la determinación de objetivos organizacionales que, aunados a la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos de la empresa, permitan que se atiendan las necesidades y perspectivas de la misma.

Para ello es necesario recabar datos, que bajo una perspectiva de análisis-síntesis, se traduzcan en información útil para tal fin. Teniéndose entre otros la valoración del presupuesto anual asignado el logro de los objetivos, las referencias pormenorizadas -cualitativas y cuantitativas- sobre los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, la base documental que sustente la toma de decisiones dentro del sistema productivo, la base legal dentro de la cual opera y funciona la empresa, la formalidad o informalidad de los procesos (identificándose dentro de ellos las actividades y procedimientos que les son propios), las formas y condiciones mediante las que se suscita la comunicación dentro de las áreas, los productos y

servicios que son entregados al mercado, -a efecto de valorarse la pertinencia en su entrega y su velocidad de circulación en anaquel-, los impactos positivos y negativos de la organización dentro de la sociedad en la que participa.

Todo lo anterior, haciendo uso de técnicas de acopio y de herramientas cualitativas y cuantitativas, así como en principio de la observación de los hechos in situ, corroborándose posteriormente lo inicialmente identificado mediante entrevistas y encuestas estructuradas, con los actores involucrados y de la misma manera con agentes externos que se relacionen con la empresa, entre ellos, sus clientes y proveedores. De tal manera que, en el transcurso de estas minuciosas tareas, se mantenga informado a quienes representan a la organización-cliente y tengan ellos el derecho de la duda, respecto a las valoraciones hechas hasta este momento debido a que, en muchos de los casos, las imprecisiones e inconsistencias, se deben a que no existe un claro, oportuno y pertinente acceso a la información.

La tercer fase denominada Planeación, descansa en gran medida en el logro pleno de la identificación de la situación actual en la que se encuentra la organización-cliente, lo que permitirá bajo un proceso formal de planeación, precisar los objetivos organizacionales de acuerdo a los requerimientos de cambio que demanda lo identificado, precisándose mediante una modalidad de planeación estratégica, una visión de largo plazo, que estime en el corto, mediano y largo plazo, un cambio gradual sustentado en una operación y funcionamiento más conveniente de la empresa, a efecto de que en estos escenarios de tiempo se logren precisar las diferentes alternativas de solución que se pondrán a consideración de la empresa-cliente.

Estimándose dentro de este espectro de planeación las propuestas de mejora, alineadas dentro de los objetivos que las pretenden, a los tipos de estrategias convenientes, a las políticas empresariales que coadyuvarán para tal fin y las líneas de acción, soportadas por una cultura presupuestal que asegure la consecución de lo pretendido. Siendo recomendable que este proceso de planeación formal, se apegue a una *modalidad* estratégica, que derive un *pensamiento estratégico*, bajo la conducción de una *dirección estratégica* dentro de una *visión estratégica* de largo plazo, aunado a una *orientación* pre o proactiva de la planeación, que privilegie el futuro basado en ideales.

La cuarta fase denominada implementación de las medidas, es una etapa que guarda una estrecha relación con la formalización de la planeación alcanzada previamente y consiste a través del *diseño de un programa de acción*, en la concreción de las recomendaciones viables y pertinentes determinadas de acuerdo a los recursos y capacidades de la empresa y que se estiman con base en una cultura presupuestal evidente que garantice el logro de los objetivos organizacionales.

De tal manera que dentro de este *programa de acción* se estimen los siguientes elementos:

- El área en específico de que se trate, de acuerdo al enfoque sistémico que se está considerando y que debe fomentar la inter e intra relación entre las áreas que integran la estructura organizativa de la empresa.
- La(s) actividad(es) específica(s) identificada(s) dentro de cada objetivo considerado en el Plan Estratégico.
- El desglose de la(s) actividad(es) específica(s) de acuerdo a los meses en los que se estime alcanzar.
- El objetivo general estratégico para el periodo anual de que se trate
- El objetivo(s) específico(s) del área (esto deberá considerarse de acuerdo al número de objetivos estimados y por cada uno de ellos)
- La meta(s) consideradas por cada objetivo.
- La asignación presupuestal requerida para ese efecto en particular, a fin de garantizar su cumplimiento.
- El área ejecutora responsable de la acción
- El área(s) corresponsable(s)
- El periodo de ejecución: conforme a lo programado y su avance estimado, con base a la unidad de medida correspondiente y
- Como elementos de control: el número de código por formato requerido por cada una de las acciones que se estiman en el plan estratégico en el corto plazo; quienes firman como responsables de su elaboración, revisión y autorización, así como la firma del Gerente General o máxima autoridad dentro de la organización-cliente.

Todo ello a efecto de posibilitar un seguimiento puntual del cumplimiento de lo estimado y su contribución a un cambio evidente y pertinente en la operación y funcionamiento de la empresa.

Finalmente se tiene a la quinta y última fase denominada de cierre o retirada, con la que se da evidencia de la terminación del proceso de intervención que se haya llevado a cabo, señalándose que esta etapa es propiamente una fase, que solamente da evidencia del cumplimiento de los compromisos contraídos por el equipo consultor, lo que permite reiterar como se ha venido señalando, que los responsables de la puesta en práctica de lo estimado son los diversos actores que representan a la empresa, quienes en un esfuerzo de acompañamiento evidente durante todas las actividades, deben de ser protagonistas de su aprendizaje y experiencia obtenida de las aportaciones de los consultores.

Para este efecto, la evidencia de lo indicado deberá ser a través de un documento denominado *Informe Final de Consultoría* y el cual independientemente a su contenido, será expuesto a la organización-cliente mediante una presentación electrónica.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN LA FASE DE INICIO

A partir de este momento inicia esta maravillosa experiencia de compartir con el estudiante del campo de las Ciencias Económico-Administrativas, la parte vivencial y de experiencia práctica que me han permitido hacer un acompañamiento puntual con múltiples generaciones, sobre este tipo de intervenciones en empresas del medio local y foráneas en algunos otros casos, donde debo hacer un público reconocimiento a aquellos quienes en su momento dentro de su proceso formativo, me permitieron guiarlos para poder hacer contribuciones significativas y que estoy seguro que al tiempo ha quedado en ellos, la posibilidad de ejercer esta significativa actividad profesional de la Consultoría Empresarial.

¡Pongámonos entonces en marcha!

Un primer acuerdo derivado de los primeros contactos es la preparación de un pre diagnóstico, razón por la cual se atenderán los siguientes requisitos:

DETERMINACIÓN DEL ALCANCE, AMPLITUD Y OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA ESTIMADA

Alcance: Consultoría Colaborativa Integral.

Objetivo general: Prestar un servicio de asesoría externa a través de una evaluación de tipo colaborativa integral

Objetivos específicos:

- a) Identificar las necesidades y problemas actuales que se presentan alrededor de la operación y funcionamiento de la organización-cliente.
- b) Indagar sobre las causas y efectos que las determinan
- c) Formular recomendaciones para una mejora continua.

Amplitud

La presente consultoría se enmarca en el contexto de las necesidades planteadas por la organización-cliente (indicar nombre) y al mismo tiempo se formula el requerimiento de llevar a cabo una *Consultoría Colaborativa Integral*, en la que todo el personal de la organización reconozca primeramente la necesidad de cambio, para que posteriormente se involucre para aportar experiencias, manifestar inquietudes y proponer posibles alternativas de mejora y/o solución tanto a procesos como a actividades inherentes a la función operativa y administrativa desarrolladas en toda la estructura organizativa de la empresa, mediante la participación comprometida y responsable de sus integrantes.

Pretendiéndose brindar un servicio de acompañamiento destinado a impulsar el desarrollo profesional y personal de los Directivos, bajo una visión imparcial y enteramente profesional, con la única finalidad de proporcionar los elementos necesarios para que la propia organización esté en posibilidad de identificar aquellos factores que puedan estar interfiriendo para el logro de sus objetivos. Siendo por igual parte del interés, estimular una sólida cultura empresarial que les permita afrontar nuevos retos y explorar sectores diferentes dentro de la industria de pertenencia ante un entorno cada vez más cambiante.

Siendo importante mencionar que este proyecto estará sujeto a la completa convicción de los Directivos de la empresa, y todos los procesos necesarios para su realización estarán constituidos por la decidida

participación de todos los involucrados (organización-consultor), puesto que solo de esta forma se garantiza su éxito.

Señalando por ende que la presente consultoría apunta a la elaboración de estudios que permitan diagnosticar y proponer acciones o servicios de corto plazo que la empresa (nombre) pueda implementar para mejorar el aprovechamiento de sus recursos y que les permita reubicarse en la comunidad desarrollando iniciativas viables y factibles.

INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS QUE SE REQUIEREN

Toda aquello relacionado con las funciones básicas de intervención inherentes a la: Operación, Mercado, Finanzas, Dirección y Personal, así como de las funciones específicas que cada una de ellas contiene (ver anexo No.2 *Funciones de las organizaciones hacia las que se dirigira el proceso de evaluacion*), lo que derivara la solicitud de documentación relacionada con las referidas funciones y la que demande la utilización de herramientas administrativas y modelos de diagnóstico, estimados para este efecto.

ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN A OBSERVAR

Todas en mayor o menor medida cuando así lo requiera el proceso a seguir (referencia: organigrama de la empresa).

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO A UTILIZAR

Diversas herramientas y técnicas de acopio de información; Modelos de Diagnóstico y guías para derivar el proceso de planeación formal en la organización-cliente, etc.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PRE-DIAGNÓSTICO

“n” semanas (según el tipo de intervención) y al término de este lapso se presentará un primer informe a la organización-cliente.

A QUIEN SE ENTREVISTARÁ Y CUANDO

A toda la organización, cuando así se requiera.

PRESENTACIÓN DE LOS CONSULTORES CON LOS INVOLUCRADOS

A través del titular de la empresa u organización, con el personal externo que vendrá a coadyuvar a derivar un proceso de cambio, en beneficio de la operación y administración de la Institución.

PRODUCTOS PRETENDIDOS AL TERMINO DE LA FASE DE INICIO

- *Carta Acuerdo*
- *Propuesta Técnica*
- *Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría*
- *Pre diagnóstico*

FUENTES DE VERIFICACIÓN

- *Bitácoras de trabajo* (se recomiendan una vez iniciado el proceso de intervención, siendo importante que sean de dos tipos: a) *Empresa* – a efecto que los interesados tengan de manera permanente la información y certeza de lo que se viene haciendo y logrando—b) *Individual* –la cual reflejará las actividades y contribuciones de cada Consultor Jr. y será referencia fundamental para compartir como equipo los alcances y limitaciones durante el proceso de consultoría—
- *Memoria fotográfica* evidencia fundamental durante toda la intervención y que será parte de los anexos.
- *Encuestas, entrevistas y cuestionarios*, requeridos a efecto de contar con una certeza objetiva sobre los planteamientos que se les formulen a los Directivos y colaboradores de la organización cliente.
- *Gráficas*, aunados a las interpretaciones analíticas de los datos, que deriven elementos de información para toma de decisiones.
- *Datos*, recopilados de las guías de observación
- *Estadísticas* y registros diversos.
- *Estados financieros* (Balance general y Estado de Resultados, entre otros, requeridos para su análisis e interpretación), de los últimos tres o cinco años.

- *Presupuestos*, fundamentalmente el anual.
- *Sistemas de control*, a efecto de posibilitar satisfacer una necesidad y cumplir una tarea.

EQUIPO CONSULTOR

Nombre del responsable del proyecto: Consultor Señor / Jefe de equipo

Colaboradores Consultores Juniors: nombrándolos según la función básica de intervención de la que son responsables, en caso de existir un número mayor de integrantes, podrán fungir como comodines y corresponsables de aquellas funciones que demanden mayor actividad.

DURACIÓN DEL PROYECTO

Delalde año

Fuente: del autor, 2023

citar – en caso de ser propia-, indicar *de los autores, seguido del año en el que se realiza-*

PRESUPUESTO Y FORMAS DE PAGO

COTIZACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

Los servicios de consultoría (INDICAR) tienen un costo de \$\$\$ por hora en las instalaciones de la empresa-cliente, a continuación se muestra el costo total de la consultoría en \$\$\$ (Cotización en pesos mexicanos). ver cuadro No. 1

Cuadro No. 1 Cotización Servicios de Consultoría

Duración de la consultoría	"n" semanas
Visitas por semana	3
Duración de la visitas	1.5 horas por visita
Total de horas	54 mas o menos según sea el caso
Costo por hora	200 dólares
Costo total de la consultoría	10 800 dólares

Fuente: del autor (2023)

La forma de pago se realizará en efectivo, otorgándose por ésta la factura correspondiente al servicio prestado. Se podrá realizar el pago en dos exhibiciones, las cuales se contemplan en las siguientes fases: el primer pago se realizará en el momento de entrega del informe de las alternativas de solución seleccionadas para su aprobación, el segundo pago se realizará al cierre de la consultoría. Cada pago corresponde al 50% del costo total de la consultoría.

CLAUSULAS GENERALES

Ejemplos:

- Para el pago se presentaran facturas (recibos de honorarios) por el equivalente de cada pago. Demoras mayores a 15 días ameritarán la suspensión de la consultoría.
- El trabajo para nuestros clientes se realiza con base en la confidencialidad y, por tanto, cualquier información que desarrollaremos en el curso del mismo será tratada de acuerdo con nuestras normas profesionales y de ética establecidas.

FORMATOS INHERENTES A LOS PRODUCTOS ENTREGABLES EN ESTA PRIMER FASE DE LA CONSULTORÍA

Carta Acuerdo

La presente tiene como finalidad concretar el contrato de prestación del servicio de consultoría estimado, a efecto de atender la necesidad de una consultoria (indicar tipo – se sugiere iniciar con una de carácter colaborativa integral -). para una referencia pertinente ver el anexo No.3, precisando que la creatividad del equipo consultor habrá de posibilitar una mejora en los aspectos identificados en ella.

Propuesta Técnica

En el marco de este documento se detallarán los compromisos establecidos y consensados bajo mutuo acuerdo, integrados en una propuesta dentro de un *Plan de trabajo* de acuerdo a la duración estimada para tal efecto, con la finalidad a su vez de que se contemple la intervención del equipo consultor. Estimándose dentro de su estructura los siguientes elementos:

- I. El *entendimiento de la situación*, considerándose la razón de ser de la empresa; desde que tiempo existe; a que mercados se enfoca; capacidad y montos de producción y/o prestación de servicios; ventas; dilemas y oportunidades que enfrenta, etc. entre otros.

- II. *Objetivos, alcance y amplitud*, resaltándose la razón principal del proyecto, cuáles serán los productos que deberán entregarse, como habrá de llevarse a cabo el proyecto, quienes participarán en las sesiones de trabajo (avances); a que se le dará mayor énfasis; quien validará los logros obtenidos.
- III. *Plan de trabajo*, dentro del cual se evidenciará el programa de actividades calendarizado, dejando debidamente estructurado el plan a seguir durante todo el proyecto, teniéndose contemplado, la recopilación de toda la información disponible para utilizarla en la integración de la diagnosis requerida y el número de sesiones con el equipo directivo para validar los avances y las actividades subsecuentes. Así como la planeación de los cambios requeridos alrededor de la operación y funcionamiento de la empresa, la contemplación de la implementación de las medidas desprendidas de las fases previas en el proceso de consultoría y el cierre de la misma a través de la entrega de los productos finales comprometidos, obsérvese la siguiente tabla

Tabla No. 1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO	
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II		
JUNTA	ARRANQUE														
	PLAN TRAB														
JUNTA	VALIDAR														
	ENRIQUECER														
	ENTREVISTAS														
	RECOPIACION														
	TRABAJO DE														
	GABINETE														
JUNTA	VALIDAR														
	ENRIQUECER														
	RESULTADOS														
	TRABAJO DE														
	GABINETE														
	ENTREGA														
REPORTE	REPORTE DE														
	AVANCE														
	RECOPIACION														
	DE														
	INFORMACION														

TRABAJO DE
GABINETE
AFINAR
BORRADOR
REPORTE ENTREGA
REPORTE
FINAL

Fuente: del autor, 2023

- IV. Equipo Consultor, dándose evidencia del carácter profesional en su conducción y en su presentación (vestimenta formal)
- V. Servicios profesionales y formas de pago, estimándose bajo la simulación de un ejercicio práctico lo más cercano a la realidad, la cotización por los servicios convenidos y las formas de pago contempladas
- VI. Clausulas Generales, que estipulan los compromisos convenidos por ambas partes, así como las capacidades que cada una de ellas estipula.

A efecto de integrar una propuesta técnica pertinente, se sugiere ver el anexo No.4, donde se plantea de manera general los elementos sustantivos de este documento, pudiendo el equipo consultor retroalimentar lo identificado.

Quedando ambas partes conformes y de acuerdo, se signa lo respectivo a efecto de posibilitar la formalización legal de lo convenido a través de un Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría.

Contrato de Prestación de Servicios

Es el acuerdo mediante el cual una parte denominada "*Prestador*" se obliga a realizar actividades específicas denominadas "*Servicios*", en favor de otra parte denominada "*Prestatario*" (Cliente), quien se obliga a pagar al Prestador una cantidad específica en dinero, denominada "*Honorarios*".

Siendo importante mencionar que el *Prestatario* contrata al *Prestador* por sus *habilidades profesionales y técnicas* específicas, relacionadas con los *Servicios* que va a desempeñar en favor del *Prestatario*. En ese sentido el *Prestador* debe de ser *profesionista independiente o experto* en los servicios que pretende realizar en favor del *Prestatario* (Cliente).

Lo antes estipulado podrá identificarse como se aprecia en el anexo No. 5, el cual solo se recomienda como referencia para integrar el documento respectivo, mismo que para efectos de este ejercicio práctico, deberá contar con un sello de agua, con la leyenda “SIN VALIDEZ LEGAL”

Bitácoras de Actividad

El formato que se plantea en el anexo No. 6 solo cumple con ser referencia, quedando en libertad el equipo consultor y los integrantes del mismo, en diseñar sus propios formatos. En la red de la internet, podrán recurrir a diversos formatos dentro de los blogs que al respecto existen, teniéndose la posibilidad de manejar en forma digitalizada su conformación e integración; sin embargo, como se señaló en líneas anteriores, se diseñará lo relativo al registro de actividades en la organización-cliente y en otro formato la bitácora individual, para cada integrante.

Así mismo, se estima se contemplen los logotipos de ambas partes en el ángulo superior derecho, así como elementos de control – fecha, horario de entrada y salida en cada visita, el folio respectivo, el área bajo estudio y el responsable de la actividad. Siendo muy importante el objetivo a perseguir y los resultados alcanzados, entre otros.

Práctica Capítulo II Fase de Inicio

Reflexione sobre el requerimiento de ayuda de una empresa local, cuya necesidad sea manifiesta en cuanto a un cambio evidente alrededor de su operación y/o funcionamiento. Lo anterior a través de un trabajo evidente de equipo, donde prevalezcan las siguientes características:

- Los integrantes contribuyen con libertad y responsabilidad.
- Las Metas y objetivos son definidos por los integrantes.
- Prevalece el consenso entre los integrantes, aun cuando no se esté totalmente de acuerdo.

Reuniéndose las siguientes condiciones, en la formación del equipo:

Figura No. 3 Formación de un equipo de trabajo



Siendo conscientes del manejo de roles difíciles en un equipo de trabajo, observándose una conducta individual que tome en cuenta el carácter y temperamento de cada integrante, sus costumbres, creencias, principios y valores, en apego a un evidente respeto en los puntos de vista y opiniones de cada quien. Para mayor detalle consúltese la presentación electrónica *Equipos de trabajo*, (ver anexo No. 7 *Equipos de trabajo*)

Equipos de trabajo



“El hecho de reunir un grupo de personas en un salón, no los convierte en un equipo, esta es una tarea ardua de un buen líder”

Virginia Satir

Estimándose por igual herramientas, relacionadas con la aplicación de técnicas grupales que propicien:

- Organizar y sistematizar una actuación frente al grupo
- Despertando el interés y propiciando la participación grupal, así como
- El aumento en la capacidad de análisis del grupo.

Donde se tome en cuenta el tipo de herramienta, -expositiva, entrevista, lluvia de ideas, comisión, evaluación cruzada, entre otras-, su objetivo, implementación, ventajas y restricciones. Para mayor detalle consúltese la presentación electrónica *Herramientas de trabajo en equipo*, (ver anexo No.8).

Herramientas

“Pablo Picasso sin pincel no hubiera conocido su arte, un consultor sin herramientas no conocerá el éxito”

Anónimo



Siendo muy importante por igual, tomar en cuenta las *Reglas de Observancia* al momento de asumir el rol de Consultor Jr., en las que destacan las siguientes:

El manejo de la imagen de cada integrante, en las que se debe resaltar como parte de su identidad, su timbre de voz, su vestimenta formal y su lenguaje corporal. Para mayor detalle consúltese la presentación electrónica *Reglas de Observancia como Consultor*, (ver anexo No. 9)

Figura No. 6 Reglas de Observancia de un Consultor

REGLAS DE OBSERVANCIA COMO CONSULTOR

La imagen del consultor

“El cuerpo no miente.
Sabiéndolo interpretar,
podemos conocer entre
otras cosas, qué siente, qué
piensa, qué tan a gusto se
encuentra, qué tan tímida,
abierta, nerviosa u honrada
es la persona”

Gabriela Vargas



24/3/23

RZC
CONSULTORIA

Considerados los anteriores aspectos es de suma importancia, una vez aceptada y entendido el tipo de intervención convenida con la organización-cliente, proceder a establecer tantas *reuniones de trabajo* (gabinete), sean necesarias, siempre y cuando exista de por medio una metodología que se traduzca en el establecimiento de un orden del día y la consecuente minuta de acuerdos, con la finalidad a su vez de contar con el seguimiento puntual, que asegure el alcance de lo comprometido.

Lo anterior permitirá evidenciar la utilidad de las reuniones de trabajo, como se observa en la siguiente Figura:

Figura No. 7 Reuniones de Trabajo equipo de Consultoría

Reuniones de trabajo

Utilidad de las reuniones de trabajo



24/3/23

RZC
CONSULTORIA

Para mayor detalle consúltase la presentación electrónica *Reuniones de trabajo*, (ver anexo No. 10)

Una vez considerado el tipo de intervención y la responsabilidad que como Empresa de Consultoría se habrán de asumir y atender puntualmente los siguientes aspectos:

A fin de reafirmar el conocimiento inicial sobre la noción e importancia del ejercicio profesional de la Consultoría, el estudiante expondrá de manera amplia y con una visión práctica el contenido de los subtemas del capítulo II. Para tal efecto se podrá apoyar del Digesto anexo en la carpeta de lecturas, ubicado en el Portafolio Digital de ésta obra, así como material digital, que identifique en los motores de búsqueda recomendados.

Siendo pertinente además considerar como parte de los productos entregables de esta primera fase, la siguiente información:

Por parte del equipo consultor

- Nombre y logotipo de la empresa de Consultoría que representarán
- Datos generales de la misma (razón social, domicilio legal, representante general y legal, etc. entre otros)
- Nombre del Consultor Señor
- Nombres de los Consultores Jr. y áreas (funciones básicas de intervención) que tendrán bajo su responsabilidad

Por parte de la organización-cliente

- Nombre y razón social
- Sector y giro empresarial
- Tiempo de participación en el mercado dentro del que compite
- Estructura organizativa
- Tipo de producción y/o prestación de servicio
- Requerimiento de intervención solicitado o recomendado por la empresa de consultoría

PRODUCTOS ENTREGABLES

- Carta Acuerdo
- Propuesta Técnica
- Contrato de Prestación de Servicios Profesionales (con sello de agua con la leyenda *sin valor legal*)
- Pre diagnóstico.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

--- Objetivo particular del capítulo

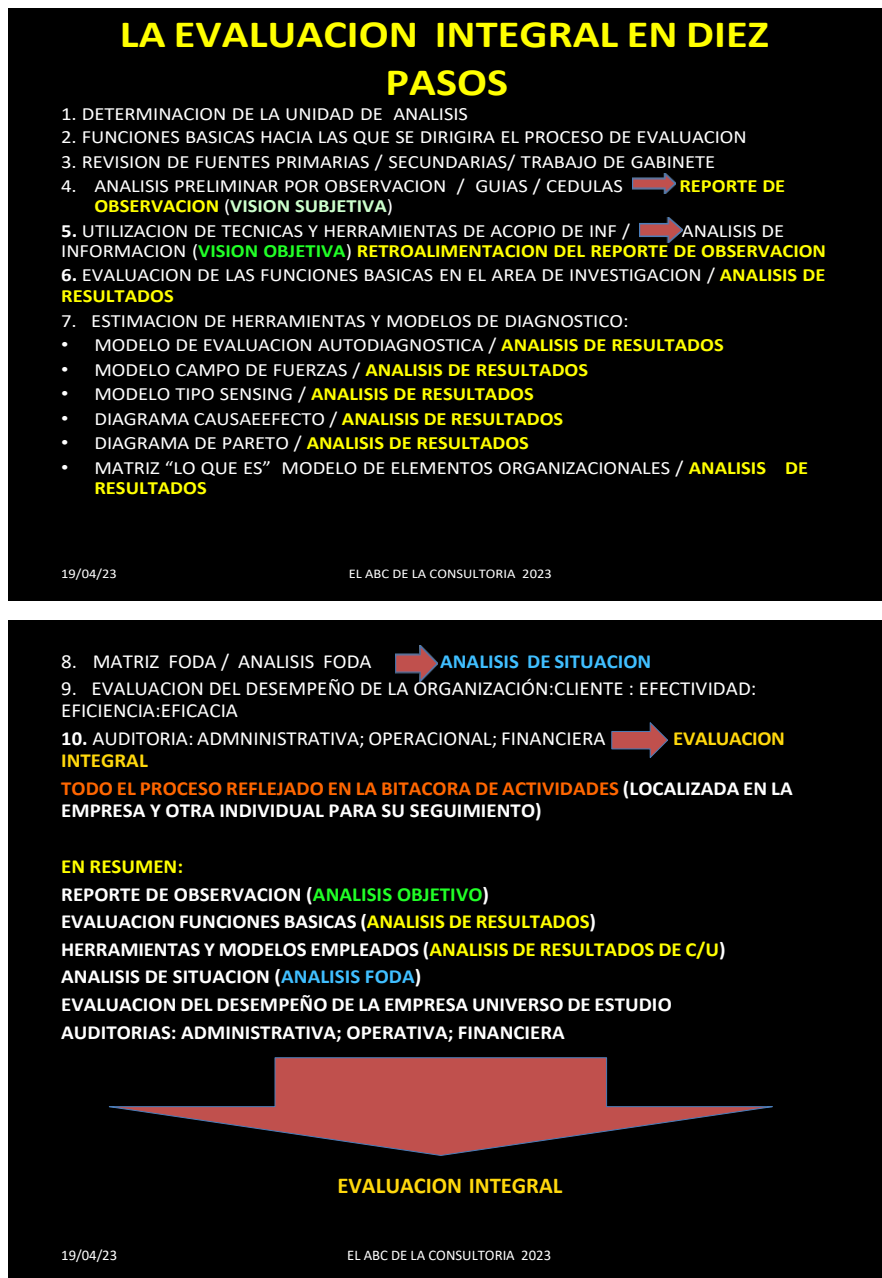
Coadyuvar a la identificación por parte del estudiante, sobre la situación actual que presenta la operación y administración de las organizaciones demandantes de los servicios de consultoría, por medio de las herramientas y modelos de diagnóstico aplicables en el campo de su formación.

Mediante la actividad diagnóstica, que se identifica en el proceso y que es base en la actualidad de una Evaluación Integral, que va más allá de establecer una diagnosis tradicional, complementada con elementos provenientes de tres tipos de auditoria -administrativa, operativa y financiera- alrededor de cinco funciones básicas de intervención, -relacionadas con la Producción y/o Prestación del servicio de la organización-cliente, su Mercadotecnia, Finanzas, Personal y el tipo de Dirección- todo ello bajo un enfoque holístico y sistémico.

Propiciando en el lector, el desarrollo de actividades intelectuales, las cuales lo encaminen hacia la indagación, la contrastación del conocimiento y el termino de problemáticas. Realizando tareas de formación que den pie a la utilización del saber, paradigmas y métodos, requeridas en esta etapa significativa de la Consultoría. A fin de que los hallazgos identificados se integren en Bitácoras de evidencias; Tablas comparativas y de gráficos, a efecto de derivar una discusión grupal de resultados

Luego entonces, como expresión de la parte práctica estimada, el lector habrá de atender lo solicitado al final del capítulo, apoyándose en el **Modelo** sobre **“LA EVALUACIÓN INTEGRAL EN DIEZ PASOS”**, que a continuación por igual se describe apoyándonos en las siguiente Figura No. 8

Figura 8 Modelo Evaluación integral en diez pasos



Fuente: del autor (2023)

El **primer paso**, consiste en la identificación del nombre comercial o la razón social de la parte contratante de los servicios de consultoría, la cual, a partir de la identificación de un requerimiento de ayuda, es sometida a la auscultación de su operación y funcionamiento en la actualidad, a fin de contar con una opinión profesional y calificada respecto a la situación presente que ostenta al respecto.

Para lo cual, los integrantes del equipo consultor deberán dar cuenta de un trabajo en equipo, quienes de manera consensada elegirán de una serie de empresas que estimarán, aquella que reúna las condiciones, pero sobre todo el interés para que se lleve a cabo el proceso de consultoría, siendo referentes importantes para su elección: su tamaño, años de permanencia en el mercado, estructura organizativa (pudiendo estar en condición informal, pero que identifique áreas, que la conformen). Teniéndose que, a partir de su elección se le deberá considerar indistintamente como la organización–cliente o unidad de análisis.

El **segundo paso**, parte de la consideración de las cinco funciones básicas que posibilitarán el proceso de intervención y que tendrán como responsable para la atención de cada una de ellas, a un integrante del equipo: a) **Función Operación** (Producción o de prestación de servicio según su giro); b) **Función Mercado**; c) **Función Humana** (personal); d) **Función Finanzas** y e) **Función Dirección**, mismas que se estiman en diversos modelos de diagnóstico, como elementales para identificar de manera estructural, como se vienen administrando los recursos de la organización–cliente y qué en muchas de las ocasiones, se debieran de traducir en las capacidades y las competencias, requeridas alrededor de un efectivo, eficiente y eficaz desempeño organizacional.

Entendida la capacidad, como la pertinente gestión y administración de los medios económicos, técnicos, instrumentales y humanos, para el alcance de los fines de la organización–cliente, utilizando los implementos y el proceso administrativo de manera competente y las competencias centrales como aquellas propiedades esenciales que estimulan a una organización hacia la rentabilidad. Con lo antes dicho, se pretende exponer cómo y porqué una organización se desempeña mejor que otras (para una mayor comprensión de ello véase el anexo No. 11 “Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad”).

Respecto a una valoración más completa y profunda sobre las funciones básicas, es menester comprender cada una de ellas como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 2 FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES HACIA LAS QUE SE DIRIGIRA EL PROCESO DE
EVALUACION
EN QUE CONSISTE

N
U
M

- 1 *OPERACIÓN* Son todas las actividades requeridas para llevar a cabo el proceso de creación de productos y servicios satisfactorios para el cliente o usuario
- 2 *MERCADO* Consiste en todas aquellas actividades necesarias para ubicar la organización y sus productos o servicios ante sus clientes o usuarios, el estudio de la competencia o proveedor del servicio alternativo
- 3 *FINANZAS* Se compone de las actividades diseñadas e implantadas en la organización necesarias para garantizar su salud financiera; considerada ésta tanto como la generación de utilidades, como el uso eficiente de los recursos disponibles
- 4 *PERSONAL* En esta función básica se agrupan las actividades que la organización necesita ejecutar para garantizar el desarrollo permanente del sistema social (las personas que la integran)
- 5 *DIRECCION* Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Dirección. Llegando al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro, que surge de las funciones de la planeación y la organización. Por tanto, los Gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.
En suma, su tarea fundamental es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que ésta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluyendo la tarea de establecer los objetivos, alcanzarlos, determinándose de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera más conveniente de planear e integrar todos los subsistemas, en un todo unificado.
La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.
Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
La Dirección es aquella función de la administración en la que se logra

la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y vigilando de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Fuente: del autor (2023)

Considerándose a su vez las sub funciones implicadas en cada una de ellas y adecuándolas de acuerdo al giro de la empresa, como se muestra a continuación.

Tabla No.3 *FUNCIONES ESPECÍFICAS DENTRO DE CADA FUNCIÓN*

NUM	FUNCION	FUNCIONES ESPECIFICAS
1	OPERACIÓN	Diseño e ingeniería Producción Abastecimiento y logística Aseguramiento de calidad Mantenimiento Control ambiental Control de procesos Almacenamiento
2	MERCADO	Publicidad Promoción Ventas Distribución Servicio al cliente Estudio de mercado
3	FINANZAS	Tesorería Cobranza Crédito Contabilidad Costos
4	PERSONAL	Contratación Inducción Capacitación Remuneraciones Relaciones laborales Desarrollo personal Seguridad industrial Comunicación Integración

5	DIRECCION	Planificación directiva Organización directiva Delegación directiva Función Autoridad Responsabilidad Centralización Descentralización Control Directivo Función del Control Directivo
---	-----------	--

Fuente: del autor (2023)

Tercer paso, el cual consiste en un trabajo constante in situ, en cada una de las áreas de la empresa, para lo cual cada responsable de las funciones básicas, auxiliándose de guías o cédulas de observación, llevará a cabo un reconocimiento de las actividades llevadas a cabo por cada uno de los responsables de las mismas, en relación al propósito de tales funciones y sub funciones, a efecto de evaluar el desempeño llevado a cabo, a partir de la *efectividad* y la *eficiencia*, con las que son realizadas y su contribución a la eficacia. Entendiendo de manera sencilla, por **efectividad** todo aquello logrado de manera correcta dentro de lo correcto y por **eficiencia**, aquello alcanzado en el menor tiempo y al menor costo, traduciéndose en una aportación a la productividad. Lo cual de atenderse como tal, indiscutiblemente vendría a aportar al logro de los resultados esperados por la organización-cliente (**eficacia**).

Lo anterior por ende derivará un primer reporte por observación, considerado subjetivo dado que se desprenderá de los referentes de cada evaluador, quien de acuerdo a ello estimará lo conducente, siendo siempre importante someterlo a herramientas y técnicas de acopio de información, a fin de constatar que lo estimado en un principio es válido y no necesariamente proveniente de su apreciación. A manera de referencia véase el anexo No.12 *Reporte por observación*.

El **cuarto paso**, implica una revisión minuciosa de toda la base documental de que disponga la empresa, por lo cual, para tal efecto, cada responsable por función solicitará lo conducente a través del representante nombrado por la empresa como su par, con quien intercambiara puntos de vista respecto a lo identificado en cada fuentes de información, considerada como de carácter secundario –con la finalidad de conocer

hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros—. Lo anterior derivará por igual, un exhaustivo trabajo de gabinete, en donde el equipo consultor intercambiara puntos de vista sobre lo identificado y emitirá opiniones calificadas sobre la relación directa e indirecta, que guarden los hallazgos, con los resultados alcanzados por la organización-cliente.

De igual forma, resulta muy importante lo que pueda identificarse de fuentes primarias, sobre todo cuando ello implique un evidente trabajo de campo, a efecto de recabar información de agentes externos de suma importancia, -sea una persona, institución u otro medio-, como lo son los clientes y proveedores de la organización e inclusive la sociedad misma dentro de la que se participa. A manera de referencia se aportan dentro del portafolio digital de esta obra, archivos alusivos a aspectos de suma importancia que destacan en cuanto a la pretensión de esta fase de la consultoría.

El **quinto paso**, permitirá la retroalimentación proveniente del reporte de observación subjetivo, a partir del empleo de técnicas y herramientas de acopio de información, que posibilitarán a su vez el análisis de los datos recabados, derivando información útil para la toma de decisiones. Para ello, se estima emplear entre otros, cuestionarios, encuestas de diverso tipo y entrevistas, todas ellas con un objetivo preciso y pertinente sobre lo que se quiere confirmar o recabar, a efecto de integrar un reporte por observación objetivo.

En el caso de los *cuestionarios*, deberán observar como características, que no sean demasiado extensos, ni rebuscadas en cuanto a lo que se interroga, empleando en su mayoría preguntas cerradas que faciliten la sistematización de los resultados, lo cual está limitado en el caso de las preguntas abiertas. A manera de referencia véase el anexo No.13 inherente a diversos *tipos de cuestionarios* que pudieran ser útiles, lo cual no limita los aportes del equipo consultor al respecto.

En cuanto a las *entrevistas*, se les considera una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Pudiendo ser de tres tipos: estructurada, semiestructurada y no estructurada o en profundidad, teniéndose en el caso del primer tipo, que se decide de antemano que tipo de información se

quiere y con base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. Igualmente, solamente como se referencia se sugiere revisar el anexo No 14 *tipos de cuestionarios*, sin que ello implique limitar la aportación creativa del equipo consultor

Por lo que se refiere a las *encuestas*, éstas deben recabar información sobre la opinión de los encuestados, manejar una temática definida, pudiendo utilizarse preguntas cerradas o abiertas y considerando preguntas fáciles de entender. En el caso de que los agentes considerados a ser sometidos a las anteriores técnicas de recolección de información, se deberá estimar una muestra representativa del universo en cuestión. Quedando en libertad el equipo consultor en decidir el tipo de técnica a emplear, estimándose de ser necesario optar por otro tipo, además de los sugeridos. De la misma manera se sugiere revisar el anexo No. 15 *tipos de encuestas*.

Por lo tanto, para analizar situaciones de decisión, y también para realizar consultoría o simplemente resolver problemas, uno necesita hacer preguntas. Preguntar es algo que realizamos todos los días y sin pensar mucho en ello, pero al realizar un análisis o abordar situaciones delicadas, el tipo de preguntas que hacemos puede marcar una diferencia en la información que obtenemos y en la relación que resulta entre uno y la persona que nos está respondiendo.

En un artículo por Chris Musselwhite y Tammie Plouffe publicado en *Harvard Business Review*, los autores argumentan que el tipo de preguntas que se realizan afecta el impacto y la relación entre las personas (el artículo se titula: *To Have the Most Impact, Ask the Right Questions (2012)* e incluye una breve clasificación de las preguntas, de la que tomo los dos primeros tipos:

1. Preguntas convergentes. Las preguntas del tipo: “*Qué*”, “*Dónde*”, “*Quién*” y “*Cuándo*” están dirigidas a que una persona aclare los detalles de lo que está pensando. Estas preguntas nos dan información adicional específica.

2. Preguntas divergentes o expansivas. El tipo de preguntas “*Porqué*” y “*Qué pasa si*” le piden a una persona que amplíe lo que está pensando. Las preguntas divergentes pueden ayudar a que alguien vea el contexto más amplio de un asunto o posición.

En el análisis pasamos por varios ciclos de ampliación y reducción del ámbito de nuestro interés. Por ejemplo:

- .. Al inicio del proceso nos esforzamos por generar diferentes situaciones de decisión, pero después las evaluamos para quedarnos con sólo una, que es la que analizamos.
- .. Al generar objetivos buscamos identificar un conjunto completo de aspectos que le importan al decisor (preguntando muchas veces “por qué le importa eso” para identificar objetivos de más alto nivel) para después dar preponderancia a un conjunto reducido: los objetivos fundamentales.
- .. Más adelante, trabajamos en generar un número amplio y representativo de cursos de acción, para después quedarnos con sólo los más prometedores del conjunto generado.

En las varias partes del análisis utilizamos diferentes tipos de preguntas, a veces para ampliar y otras veces para reducir el ámbito; es útil abordar de manera diferente cada categoría. También debemos cuidar hacer las preguntas a las personas correctas (con el conocimiento pertinente). Y además ganarnos la buena disposición de esas personas para tener un proceso confiable, eficiente y que deje nuestra relación con las personas mejor (no peor) que cuando comenzamos a preguntar.

Al preguntar estamos pidiendo la colaboración, muchas veces no remunerada, de personas que saben cosas que nosotros no sabemos. Es valioso estar consciente de lo importante y delicado que es este proceso.

Si le interesa el tema central del artículo mencionado (cómo tener impacto en las personas a través de las preguntas) pueden leer además el artículo académico “*The role of listening in interpersonal influence*” publicado en el *Journal of Research in Personality* por Daniel Ames, et. al. (2012).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656612000116>

Todo lo antes llevado a cabo, permitirá atender el **sexto paso**, del modelo en cuestión y que en lo relativo a su fin pretendido, posibilitará contar con una profunda y pertinente *evaluación* de la situación actual en cuanto los fines que atiende cada *función básica* considerada dentro del proceso de intervención y que por ende, permitirá identificar las capacidades con las que cuenta la organización-cliente a partir del empleo racional de los recursos en la actualidad y que por ende contribuyen al logro de sus competencias centrales, lo que a su vez contribuirá a evaluar el desempeño organizacional y laboral, a partir de la efectividad y la eficiencia identificadas y consecuentemente al logro de la eficacia.

Desprendiéndose un primer análisis de resultados, que deberá ser puesto a consideración de la organización-cliente, a fin de que ésta cuente con el derecho de réplica correspondiente, con la posibilidad a su vez, de qué al no existir los consensos correspondientes en lo notificado, se logre identificar la(s) razón(es) de ello y se acuerden las medidas que aseguren la coincidencia en los puntos de vista.

Este primer panorama no obstante a partir de este momento, será sometido a la estimación y aplicación de herramientas y modelos de diagnóstico, que aseguren la identificación real de la situación actual por la que atraviesa la operación y funcionamiento de la organización-cliente y que da paso al **séptimo paso** y el cual considera una variedad de modelos y herramientas de diagnóstico, de los cuales se sugieren algunos al tenerse comprobada su pertinencia, consistencia y contribución a los fines pretendidos.

De ésta manera, un primer modelo de diagnóstico, que se recomienda utilizar es el denominado **Modelo de Elementos Organizacionales** y en particular una de sus matrices analíticas – Matriz “Lo que es” —la cual aporta evidencias sobre cinco aspectos fundamentales a evaluar: a) **Entradas**, definidas éstas como los recursos —materiales, financieros, humanos y tecnológicos, que dispone la empresa— así como la base documental y legal en la que sustenta su operación actual— y el presupuesto anual que posibilita el alcance de los objetivos organizacionales; b) sus **Procesos**, estimados como los medios y formas de emplear las *entradas* para alcanzar resultados. Siendo sustantivo considerar durante la intervención, los de tipo operativo y de apoyo, los primeros que buscan poner en práctica, las acciones oportunas para poder hacer realidad las políticas, así como las estrategias que ha definido la alta dirección y los de *apoyo*, que no tienen

vinculación exacta con las políticas determinadas, pero que son sustantivos para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos.

Ejemplos de los operativos son: la planeación de la producción, el suministro de materias primas, la disposición del stock, la optimización del mantenimiento, el mantenimiento de las instalaciones, la formación técnica al personal, la generación del producto o prestación del servicio, la comercialización del producto o servicio, la vigilancia del impacto medioambiental y la optimización de la producción, en otros.

En cuanto a los de apoyo, se tiene a la gestión de las finanzas, la gestión de los Recursos Humanos, las compras, las auditorías y el control de la documentación, entre otros. Siendo menester qué al identificarlos en el presente, se considere su formalidad, —al estar documentados—o informalidad, si sólo se reconocen en el día a día y no hay referencia por escrito, c) sus **Productos**, que estiman en forma documentada —escrita o digitalizada—las formas de comunicación o relaciones *inter e intra*, entre las áreas que integran la estructura organizativa de la empresa, ejemplo de ello son: la requisición de materiales, una minuta de trabajo, un software de nómina, etc. entre otros, d) sus **Salidas**, representadas por lo que la empresa entrega como producto o servicio final a sus clientes externos, —pudiéndose clasificar por categorías y sub categorías—durante un tiempo representativo, mensual, bimestral o semestral y e) sus **Resultados finales**, que implican los impactos positivos y /o negativos por y para la sociedad dentro de la que se participa. Todo lo anterior, a un nivel de desglose puntual. Por ende, una vez integrada la matriz en cuestión, de derecha a izquierda según como se indicó, elemento por elemento, se derivará un análisis posterior que exprese la relación entre los cinco elementos señalados.

Modelo de evaluación Auto diagnóstica, que conlleva un proceso de recogida sistemática de información a iniciativa de la propia empresa y que pretende estimar su operación y el alcance de los fines empresariales, con la finalidad de sustentar la elección de alternativas y coadyuvar al progreso de la empresa en su totalidad. Siendo fundamental a través de él, saber en dónde se encuentra y hacia donde se están dirigiendo los esfuerzos de la organización, a fin de identificar las diversas problemáticas alrededor de la operación y funcionamiento de la misma y lo que como fortalezas le permiten, continuar dentro del mercado en el que participa.

Para lo cual, se recomienda dentro de un esquema participativo, ---consultores y actores representativos dentro de la empresa---, un esfuerzo coordinado de recolección de datos en cada área que, sometidos a un exhaustivo análisis, se conviertan en información sustantiva, dentro de ésta fase de diagnóstico. A efecto de que la búsqueda de sucesos y hallazgos, por parte de cada función básica de intervención resulte significativa y permita conocer las debilidades y fortalezas de cada área, así como las sugerencias y mejoras que sean propuestas por el personal operativo.

Resultando de ello significativo, preguntarse, si los todos los productos o servicios, son realmente rentables; si las diversas áreas reciben la asignación presupuestal requerida para su contribución al logro de los objetivos organizacionales; si los procesos considerados dentro de la operación y funcionamientos, son realmente efectivos y eficientes; que tan comprometidos y motivados se encuentran los trabajadores y si lo que se ofrece a los clientes externos atiende puntualmente sus expectativas. En suma, si dentro de un enfoque sistémico y holístico, cada área aporta al logro del objetivo general de la organización-cliente.

Todo ello, puede resultar muy importante, si se identifican las mejores prácticas tanto en lo interno, como en lo externo, lo cual puede derivar aprendizajes fundamentales provenientes de las áreas más representativas en cuanto a un desempeño efectivo, eficiente y eficaz y de lo que la misma competencia nos puede aportar, sin que ello signifique que no podamos mejorar y superar lo realizado por ella. Teniéndose finalmente que, dentro de este modelo, es sumamente importante comunicar los resultados entre todos los integrantes de la empresa, a efecto de que no solo se sientan integrados sino a su vez comprometidos, con las mejoras e innovaciones resultantes de esta actividad.

Modelo de Campo de Fuerzas, se define como una transformación de las fortalezas que conservan el proceder de un sistema estable. Siendo resultado de dos tipos de fuerzas: las que contribuyen a que se lleve a cabo el cambio (fuerzas impulsoras) y las que lo limitan se lleve a cabo (fuerzas restrictivas).

Lewin al respecto, propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: fase que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Recongelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además, sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. (Guízar, 2013, p.p. 28-29)

Modelo tipo Sensing, se significa en una injerencia positiva, organizada y planeada que posibilita reconocer, disponer y apreciar sus características, tramitando los descubrimientos y reduciendo las diferencias entre una condición ideal y una real. Midiendo de manera efectiva las aspiraciones y el entusiasmo organizacional que es la clave de la empresa. Identificando, fortaleciendo y reorientando las variables que miden la cultura y el clima organizacional.

Dividiéndose para ello en cinco subsistemas:

- Cultura
- Medio
- Diseño
- Mecanismos de renovación
- Resultados.

Cultura, que representa el conjunto de creencias y valores comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización y está estrechamente relacionada con el diseño de la misma; puede verse modificada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas.

Medio, hace referencia a lo externo, es decir, a los factores que rodean a la organización como la economía, comunidad, los clientes, la competencia, mercado de trabajo etc.

Diseño, tiene que ver con la estructura de la organización la cual puede ser de dos maneras:

*Mecanicista: Estructura rígida y muy controlada, poca participación en la toma de decisiones de los empleados

*Organicista: Muy adaptable y flexible.

Mecanismos de renovación, son la evaluación de metas, investigación de mercado, cambios tecnológicos y administrativos que ayudaran a mejorar la organización

Resultados, los inicialmente enumerados.

Para una mayor precisión consúltase Anitabtrlupe, (2014). Modelo Sensing (presentación de diapositivas) <https://www.emaze.com/@AORLFLZFT/modelo-sensing>

Diagrama causa-efecto, es una herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso. Este esquema también conocido como diagrama de Ishikawa, se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal en un proceso. Entonces hay que identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema. HubSpot Español (2022, 10 de junio). ¿Qué es el Diagrama de Ishikawa? (video). YouTube <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

Diagrama de Pareto, tiene por objeto ordenar datos mediante un gráfico en una escala de mayor a menor importancia, a fin de identificar los problemas más relevantes, en los que hay que poner atención a fin de solucionarlos. Tomando como referencia el principio de Pareto, el cual insta una conexión entre grupos, dentro de los cuales el 80% de los efectos derivan del 20% de las causas.

Permite además definir las prioridades y enfocarse en conocer las causas raíz para llegar a la solución de problemas de forma efectiva. Al usar esta herramienta puede tomar decisiones objetivas que le traigan más

beneficios a su organización. Velázquez, A. 2023. ¿Qué es el diagrama de Pareto? <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>

Como podrá entender, estos son solo algunos de los modelos y herramientas de diagnóstico, que se recomienda considerar, lo cual obviamente no limita el poder estimar otros, cuya aportación y conocimiento tenga probada, en cuanto a su consistencia y validez.

De esta manera, igualmente se puede percatar a través del modelo de diez pasos que se ha venido considerando, que los puntos que se han venido tratando y explicando, contribuyen con un aporte significativo a los fines pretendidos dentro de esta fase de diagnóstico, en virtud de lo cual será muy significativo que de los análisis de resultados de cada uno de ellos, se integre y se de paso a la vez al **punto 8** y en el que habrán de confluír todos los hallazgos, que finalmente puedan plantearse de manera concreta por medio de la **Matriz FODA**.

Que en un principio la habremos de considerar como un instrumento de examen empleado para cualquier realidad, individuo, resultado, organización, etc. que este considerada como materia de estudio en cualquier lapso de tiempo. Por lo cual, desprendido de los aportes de los puntos previos como se señaló, se habrán de considerar las fortalezas detectadas dentro del ambiente interno de la organización-cliente y por otra parte las debilidades identificadas en la actualidad.

Siendo preciso recomendar al lector que esta herramienta es trascendental para el fin pretendido, por lo cual es necesario reafirmar que, desde su denominación, se debe tener en cuenta que el nombre de la misma no debe indistintamente considerarse como cotidianamente un gran número de personas lo hace, llamándola *análisis*, sino que, desprendido de la misma, llamada en forma correcta Matriz FODA, se obtiene el análisis pretendido.

En virtud de lo cual, al estructurar la Matriz en lo concerniente a este primer ambiente (interno), el planteamiento tanto de las fortalezas como de las debilidades, debe ser en forma lo más concreta posible, sin mayor detalle ya que de lo contrario, estaría implicando un análisis, por escueto que éste sea. A manera

de referencia sobre lo anterior sobre una debilidad, se plantea incorrectamente cuando se anota, que *no existen objetivos y metas identificadas en ninguna de las áreas de la empresa*, cuando simplemente podría decirse, de manera concreta, *ausencia de planeación*.

Por el lado de las fortalezas, se plantea que *la empresa tiene muchos años participando en el mercado y es reconocida por ello*, cuando lo correcto, sería en todo caso *experiencia en el giro*. Lo anterior es importante señalarlo, porque al integrar de esta manera la estructura de este ambiente dentro de la matriz, podrá posteriormente darse paso al *análisis* correspondiente, pudiéndose explayarse de manera más amplia la descripción y explicación de lo planteado e inclusive como se habrá de recomendar en las próximas líneas, se podrá correlacionar con otros hallazgos que tengan que ver con otras fortalezas o debilidades.

Otro aspecto que por igual debe tenerse en cuenta, es qué dentro de la Matriz, ***no deberán plantearse recomendaciones***, ya que el cometido principal del análisis es el de *reflejar la situación actual* en cuanto a la operación y funcionamiento de la organización-cliente. Teniéndose muy en cuenta que, al considerar las fortalezas, como las debilidades, *estás provengan de lo que la empresa como condición puede controlar y que por ende dependen de ella*.

En cuanto al resto de la estructura de la Matriz y que tiene que ver con otro importante *ambiente* que es el *externo*, por igual debe considerarse un planteamiento concreto tanto de las *oportunidades* como de las *amenazas*, a efecto de posibilitar la descripción y explicación que es parte del análisis de lo que se plantea, teniendo en cuenta que son *aspectos que la empresa, no los determina ni tiene el control sobre ellos*. Tal es así, el caso de las *oportunidades que provienen de las tendencias* que se deben identificar dentro del sector y mercado dentro del que participa la organización-cliente y las amenazas que por igual se derivan del contexto de sociedad en el que participa la empresa en cuestión.

Teniéndose muy en cuenta al momento de llevarse a cabo el análisis respectivo, que en relación a las *oportunidades* desprendidas como se señaló de las tendencias, éstas se deben de constituir en coyunturas que se estima debe de capitalizar la empresa en el tiempo, a efecto de revertir las debilidades identificadas

dentro de su ambiente interno o en todo caso consolidar sus fortalezas e inclusive a fin de evitar las amenazas reconocidas.

En tal sentido por igual se recomienda un análisis minucioso y pertinente de éste ambiente, estimándose que la metodología *PESTEL*, es un valioso referente para analizar los ambientes implicados (político, económico, social, tecnológico, ecológico, entre otros) y que hoy en día son relevantes, sobre todo por el tipo de políticas y medidas que son determinadas y que necesariamente impactan la operación y funcionamiento de las empresas en la actualidad.

Todo lo anterior, refleja hasta este momento la estimación de la situación actual de la organización-cliente y que dentro de la jerga técnica es reconocido por igual como el *análisis de situación*.

Por consiguiente, se habrá de señalar que en antaño hasta aquí se podría considerar que el Diagnóstico cumplía como tal, sin embargo, en la actualidad éste va más allá en su pretensión para dar paso a una *Evaluación integral*, que toma como base sustantiva lo antes realizado pero que adiciona una evaluación del desempeño tanto organizacional como laboral y el aporte de resultados de tres tipos de auditoria: operativa, administrativa y financiera.

Paso nueve, inherente a la *evaluación del desempeño* considerando a ésta como el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global tanto de la organización como del empleado en el desarrollo de sus actividades. Considerando que el desempeño depende en gran medida de la capacidad de una organización para asumir los retos que imponen el entorno empresarial (Bertolli et al., 2017) Por tal motivo, es prioritario medirlo para obtener información útil, relevante y confiable que permita a los dirigentes diseñar acciones estratégicas para mejorar su eficiencia y competitividad. Por lo cual se considera que sirve de apoyo a los directivos para evaluar el grado de efectividad y eficiencia en la utilización de los recursos (Chong, 2008).

Para los dirigentes medir el desempeño contribuye en la verificación del cumplimiento de los objetivos (Singh et al., 2016) planteados previamente para obtener un desempeño superior. El desempeño

organizacional no solo está vinculado con instrumentos financieros sino por igual con aquellos de naturaleza cualitativa, y que arrojan datos sobre el nivel de cumplimiento de los fines empresariales alcanzados para “obtener ventajas competitivas, reaccionar continuamente y adaptarse a los cambios externos” (Waal & Kourti, 2013, p. 447).

Por consiguiente, lo más conveniente es utilizar un enfoque mixto para medir el desempeño de una organización, donde las medidas de rendimiento se pueden calcular a partir de documentos internos o externos, tales como registros contables, reporte de ventas, bitácoras de productividad, entre otros. Ante la dificultad de obtener información sobre el desempeño financiero real, los investigadores prefieren utilizar medidas subjetivas en la evaluación del desempeño organizacional (Cruz et al., 2012). Utilizar únicamente indicadores financieros es complejo, dada la dificultad de obtener la información de empresas que no cotizan en bolsa, por la negativa de los gerentes a proporcionar información.

En suma la medición del desempeño es un punto clave en el “mejoramiento de la organización porque permite plantear objetivos, evaluarlos e identificar las desviaciones que se producen” (Oliveira & Leone, 2008 p. 121), al tiempo que contribuye en el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente, entender los procesos, asegurar la idoneidad de cada decisión que se toma e identificar el cumplimiento de los resultados previstos (Junxiao et al., 2014), lo que permite obtener diferentes evaluaciones de efectividad basadas en diversos grupos. Para mayor precisión <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>

Ante toda esta serie de dificultades, más adelante aparecen concepciones indeterminadas y generales, como la efectividad, la eficiencia y la eficacia, que al tiempo se han estimado como las medidas más relevantes en la medida del desempeño y sobre las cuales dentro de ésta obra y su pretensión son recomendadas para ser atendidas al llevar a cabo este paso del modelo en cuestión. Entendiéndose por **efectividad**, como todo aquello que la organización-cliente alrededor de su operación y funcionamiento, lo realiza de manera correcta dentro de lo que se considera correcto; mientras que por **eficiencia**, aquello que logra llevar a cabo en el menor tiempo posible y al menor costo y que consecuentemente aporta a la *productividad* pretendida por la empresa y finalmente por **eficacia**, lo que consecuentemente por la

pertinente interacción entre lo efectivo y eficiente, deriva los resultados pretendidos por la empresa, traducidos estos en el logro de los objetivos organizacionales pretendidos.

A fin de comprender esto último cito, como ejemplo que en todas las organizaciones se contratan trabajadores, pero no lo hacen de manera correcta, es decir, no reclutan, ni seleccionan al futuro trabajador o si atienden esos dos procesos fundamentales, no los llevan a cabo como debe de ser, derivando consecuentemente *inefectividad*, considerando que según la empresa hacen lo correcto, pero dentro de lo incorrecto y ello se traduce por ende en un personal, que fue contratado sin que se hayan valorado sus conocimientos, sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, con base en los requerimientos de la vacante y que se reflejan en un trabajador *escasamente eficiente* y por ende *improductivo*, que permanece por un lapso muy corto y que suma al incremento del índice de rotación de personal y que lejos de aportar a la *eficacia* (resultados) esperada, por el contrario afecta la rentabilidad de la empresa.

Lo mismo sucede en lo particular al valorar la evaluación del desempeño laboral, tratando de ser objetivo, claro y preciso, valorando la forma en la que el colaborador llevo a cabo sus actividades y sus logros, no se persigue en ningún momento enjuiciar al individuo.

Para valorar el desempeño del colaborador se debe estimar:

- Definir el puesto
- Cuestionario para evaluar el desempeño
- Retroalimentación al empleado

Primer paso: definir el puesto

El primer paso para que evalúes el desempeño de un trabajador, es que tengas claros los objetivos y funciones del puesto que está realizando el empleado. Recuerda que va a evaluar los resultados de su trabajo.

Para esto es conveniente que consulte previamente la descripción del puesto correspondiente.

Segundo paso: cuestionario para evaluar el desempeño

La manera más sencilla y práctica es utilizar un cuestionario que le facilite medir en forma objetiva el desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

Sugiriéndote a continuación cómo elaborar el cuestionario para cada puesto.

El cuestionario debe tener afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado. Es conveniente que use afirmaciones que pueda calificar fácilmente como desempeño bajo, desempeño adecuado y desempeño superior.

Las afirmaciones (máximo unas veinte) tienen que evaluar tres áreas:

Resultados de trabajo. Respeto a normas y políticas de la empresa. Elementos generales de habilidad.

A continuación, se le explica cómo elaborar las afirmaciones de cada una de estas áreas para su cuestionario.

Resultados de trabajo

Las afirmaciones deben estar redactadas de manera que le permitan evaluar los resultados del empleado de una manera tangible, medible, observable. Puede elaborar estas afirmaciones partiendo del resumen del puesto de que se trate.

Respeto a normas y políticas de la empresa

Aquí me refiero a los lineamientos generales que debe seguir un empleado dentro de la empresa para realizar eficazmente su trabajo. Estos puntos generalmente están contenidos en el reglamento interior de trabajo. Elija los puntos del reglamento que puedan tener mayor repercusión en el desempeño del trabajador, en el puesto que está evaluando.

Diseñar un cuestionario que incluya estos tres aspectos le permitirá visualizar en qué aspectos el desempeño del empleado es superior o deficiente. En el primer caso, para tomarlo en cuenta en caso de una promoción, de un premio, etc., y en el segundo, para considerar la posibilidad de capacitarlo, de reubicarlo en otro puesto, o incluso, de rescindirle el contrato.

Aunque éstos son aspectos muy importantes por los cuales es necesario efectuar la evaluación de desempeño, ésta no concluye sino hasta que el empleado recibe sus resultados, lo que le permitirá usarlos como base para mejorar su desempeño. La entrega de resultados se hace en una entrevista que se conoce como entrevista de retroalimentación.

Elementos generales de habilidad.

Son destrezas en las actividades, innatas al individuo mismo y que por ende logran ser distintas entre cada uno de ellos, no obstante estar igualmente capacitados técnicamente para un trabajo.

Tercer paso: retroalimentación

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

El **décimo y último paso** de la Evaluación Integral en diez pasos, guarda una estrecha relación con el punto anterior y en cierta forma lo complementa al estimarse la consideración de la aplicación de tres tipos de auditoría: *administrativa, operativa y financiera*, cuyos resultados como aporte han de contribuir al alcance de la Evaluación Integral.

En virtud de lo cual, al llevar a cabo la auditoría administrativa, se deben de estimar ciertas etapas, mismas que deben estar puntualmente descritas e interconectadas, apegadas a un método, el cual es llevado a cabo y aplicado a cualquier tipo de organización (pública o privada). Para ello, el auditor debe acopiar el total de información significativa para posterior realizar el examen completo de los datos que se obtuvieron. Siendo su fin primordial obtener información fundamental, basada en datos confiables, a fin de derivar una pertinente evaluación.

Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas. Hay varios criterios para determinar el "área": en este caso se sugiere tomar como base para la

auditoría el "proceso administrativo. Para este efecto, puede revisar los elementos para diagnosticarlo que se identifican en el anexo No. 16 *Planeación de la Auditoría Administrativa*

En cuanto a la auditoría operativa, se recomienda hacerlo a partir de la evaluación de los procesos identificados en las relaciones inter e intra departamentales, a partir de la estructura organizativa con la que cuente la organización-cliente, estimándose para tal efecto atender la metodología "*La innovación de procesos en las organizaciones*" (Suárez Barraza, 2013) y a la vez evaluando la *eficiencia del trabajo* de cada proceso sometido a ser mejorado o innovado, a partir del "*Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos*" (Harbour, 2001)

Finalmente, en lo que respecta a la auditoría financiera, ante la dificultad de establecer un indicador general para medir el desempeño, ya que esto depende de la forma y el modelo de medición, se dependerá de las estrategias y metas de cada organización. Por ello, se sugiere se utilice como medida objetiva el uso de las razones financieras para realizar un análisis comparativo interno y se complemente con una encuesta para medir la satisfacción de los clientes, ya este es un factor determinante a largo plazo de la posición competitiva y la supervivencia de la organización. Siendo recomendable revisar algunos ejemplos en la obra de Fleitman, J. (2007).

En suma, los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, así como de cada auditoría practicada, y sometidos por igual a un análisis exhaustivo, habrán de agregarse a la descripción y explicación obtenida hasta el paso ocho, a fin de que complementada con esta valiosa información, se tenga una pertinente *Evaluación integral*, que refleje la situación actual a enfrentar por medio de la Planeación de las medidas que se tratarán en el siguiente capítulo.

PRACTICA FASE II DIAGNÓSTICO

El lector dará evidencia de la comprensión, adopción y adaptación, del total de los subtemas del capítulo correspondiente, apoyándose para tal efecto de *presentaciones electrónicas*, soportadas con la descripción y explicación de las diapositivas empleadas, mediante documento en Word. Así mismo, elaborará un *ensayo formal* sobre el contenido temático del capítulo, de una extensión de ocho cuartillas, interlineado sencillo,

fuentes Times New Roman, tamaño 12, con empleo de párrafos cortos, conectores y **resumen** de 200 palabras, con cinco palabras clave.

Para tal efecto se podrá apoyar del Portafolio Digital de ésta obra, así como de material digital, que identifique en los motores de búsqueda recomendados.

Fase II Diagnóstico

Mecánica:

Objetivo: *socialización, comprensión y aplicación del Modelo sugerido; lecturas: obras indicadas / Herramientas / Modelos de Diagnóstico*

Logística:

- .. El lector integrará una presentación electrónica para su exposición a efecto de dar evidencia de la comprensión, adaptación y aplicación del **Modelo de diez pasos para integrar la Evaluación Integral**; las obras sugeridas / herramientas / modelos.
- .. Redactará el documento sobre la Evaluación Integral, mismo que dará evidencia sobre la atención puntual de los pasos sugeridos para su integración
- .. Empleará para la exposición de los alcances obtenidos una *presentación en Prezi o Power Point versión reciente*

Podrá apoyarse para una mejor comprensión y aplicación de la fase de diagnóstico en las siguientes obras:

- *Evaluación Integral para implantar Modelos de Calidad Jack Fleitman (2007)*
- *Recreación de las Corporaciones. Un diseño organizacional para el Siglo XXI Russell L. Ackoff (2000)*
- *La Innovación de Procesos en las Organizaciones Francisco Suárez Barraza (2013)*
- *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones Rafael Guízar (2013)*
- *Una empresa de diez Fernando Castañeda Utrillas (2009)*
- *Así como el resto de los archivos soporte ubicados en los anexos de este capítulo*

EVIDENCIAS REQUERIDAS ALREDEDOR DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL

- Guías de observación
- Entrevistas
- Cuestionarios

- Cuadro concentración escala evaluación auto diagnóstica (Una empresa de 10 Fernando Castañeda)
- Gráficas evaluación auto diagnóstica
- Matriz FODA
- Análisis FODA
- Modelos de diagnóstico (opcionales)
- Gráficas y análisis: árbol de decisiones; graficas de Gantt; Ishikawa; etc. entre otros.
- Memoria fotográfica
- Memoria de cálculo
- Reporte de Observación (subjetivo y objetivo)
- Cédulas de información Jack Fleitman

Lo anterior habrá de derivar un diagnóstico, en el cual se identificará las causas que derivan el estado actual de la operación y funcionamiento de la organización-cliente, clarificando cuales son las razones que originan la posición en la que se encuentra.

CAPITULO IV

PLANEACIÓN DE LAS MEDIDAS

--- Objetivo particular del capítulo

Contribuir a que el estudiante, establezca propuestas concretas sobre medidas de intervención, que enfrenten aquellas condiciones adversas identificadas alrededor de la operación y funcionamiento actual de una organización-cliente *-a través de un proceso formal de planeación-*, en aquellos aspectos relacionados con requerimientos de cambio y/o mejora requeridos por las organizaciones demandantes de los servicios de consultoría.

Etapa sustantiva en el proceso de consultoría, resultado de la identificación de los sucesos, hechos y circunstancias alrededor de la operación y administración de las organizaciones, que en la mayoría de los casos, resultan elementos restrictivos que se traducen en una inefectiva e ineficiente manera de participar en el mercado y que ameritan la identificación de medidas con las que deben de ser enfrentadas y revertidas en el tiempo y que derivan la imperiosa necesidad de ser estimadas dentro de un proceso de planeación formal, bajo una modalidad estratégica, dentro de un espectro de largo plazo y bajo una orientación proactiva, basada en un futuro ideal. Por lo cual, el lector debe conocer la manera más pertinente de lograrlo mediante un plan que garantice el rumbo de la organización, en el que se asegure sean incluidas las conclusiones sobre los principales problemas detectados y sus posibles alternativas de solución.

Por ello, antes de adentrarse en la manera más pertinente de formalizar la planeación, conviene resaltar una serie de precisiones que el estudiante debe de estimar, debido sobre todo a que en la actualidad el mercado dentro del que participan las empresas, se ve plagado de amenazas y oportunidades, resultado de la vorágine de cambios que se suscitan en él y que por lo tanto, hacen necesario responder entre otros cuestionamientos: hacia donde debemos enfocar los esfuerzos de una organización, como deberíamos de lograrlo y sobre todo reconociendo en que negocio estamos participando.

Lo cual hace necesario resaltar la importancia de la *Planeación*, como herramienta y función administrativa y que lejos de ser conocida como mero termino coloquial, debe ser ampliamente tratada para poder dar evidencia de su contribución al logro de los objetivos de una organización. Lo antes dicho, en virtud de su

estrecha relación con el resto de las funciones del proceso administrativo, es decir sin ésta no habría rumbo, ni dirección y menos aún certeza de lo pretendido; por ende, no justificaría el esquema de una *Organización*, ni sus funciones y responsabilidades entorno a lo desconocido e impreciso por alcanzar.

Menos aún, la de llevar consigo el proceso administrativo de una organización, haciéndose cargo del desarrollo del resto de las funciones administrativas inherentes a una pertinente *Dirección* y finalmente menos aún, coadyuvando a un *Control*, que garantice que lo pretendido se alcance, a través de un seguimiento puntual.

Ante ello, es imprescindible el *cambio* en las organizaciones, ya que éstas fracasan debido a que no se adaptan a los requerimientos del mismo o si lo han hecho, el proceso seguido ha sido insuficiente ante la demanda constante en torno a ello y la magnitud en lo que se hace o se debe de hacer, así como en la forma de lograrlo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es menester reconocer que existe una desemejanza sustancial entre aquellos convencidos de la planeación y sus detractores, sea cual sea la noción que tengan acerca de ella. Por lo cual, algunas personas se rehúsan a planear, al menos conscientemente y prefieren dejar las cosas al azar; sin embargo, estos antiplaneadores no pueden evitar los alcances de la planeación de los otros, por lo que frecuentemente resultan víctimas más que beneficiarios y de donde surge la disyuntiva de “planear o ser planeado (Ackoff, 1970:71)

En tal sentido, se parte en esta obra de considerar a la planeación, como el *proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse*, por lo cual hay que pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo, porque si se sabe hacia dónde se va, sin duda será más fácil llegar ahí. Implicando esta condición una visión del futuro ya que, de una situación actual, como la que se identificó en el diagnóstico, se espera llegar a un resultado final, en este caso precisado a través de la planeación.

Estimulándose a cambiar lo que realmente necesita cambiarse y a mantener aquello que hasta el momento funciona correctamente, definiéndose y justificándose por igual los problemas antes de resolverlos, ya que frecuentemente nos precipitamos a una solución sin antes conocer o justificar el problema.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, para una planeación provechosa se debe de tomar conciencia de que la situación actual por la que atraviesa la operación y funcionamiento de una organización no es la que se desea tener, por lo cual se debe de seleccionar y justificar dónde se desea estar, a efecto de elegir los medios que la llevarán a dónde debe de ir. Debiendo ser algo más que la simple programación y la reordenación del status quo.

De tal forma, este capítulo trata sobre el reconocimiento, probanza y solución de problemas dentro de cualquier organización, por lo cual se ponen a consideración del estudiante o de su mentor, los términos de referencia y los instrumentos necesarios para la precisión de necesidades y la planeación, así como poder emplearlas. Como primer paso, se determinará que se habrá de resolver, las metas y los objetivos, haciéndolo bajo un planteamiento participativo.

La divergencia entre los *medios* y los *finés*, es decir como realizamos las cosas y los logros obtenidos, proveyendo herramientas y técnicas que coadyuvarán a reconocer, justificar y exponer las necesidades de la organización y que a su vez posibilitarán elegir lo que amerita cambiarse y lo que debe continuar. Siendo preciso resaltar que cuando se formulan de una correcta expresión y puntualización los objetivos, éstos se derivan de las necesidades.

Para posterior considerar la planeación, estimándose en principio como un esbozo de lo que debe hacerse para solucionar la problemática identificada y afrontar las necesidades, estimándose para ello las herramientas e instrumentos para la planeación y la manera más conveniente para darlo a conocer, mediante diagramas de flujo.

Debido a esto, antes de comenzar con esta maravillosa experiencia, es conveniente estimar las siguientes razones que se consideran fundamentales para la Determinación de Necesidades y la Planeación:

- A menudo nos apresuramos en plantear soluciones, sin antes percatarse o demostrar que existe un problema.
- Si pretendemos obtener algo más que la mediocridad, se debe planear, a fin de propiciar el verdadero cambio de las cosas.
- La mutación esencial y primordial, que proviene de un análisis de las metas y los objetivos de una organización, frecuentemente deriva resistencia no obstante exista evidencia de la necesidad de un cambio drástico.
- En nosotros mismos encontramos nuestro propio afán por impedir el éxito.
- Si uno no resulta ser consciente del cambio, cualquier pretexto es útil.

Con referencia a lo anterior, debemos estar conscientes que:

- Donde nos encontramos, no es donde deseamos estar, por lo cual debemos de identificar el status pretendido, seleccionando los medios requeridos.
- El plan debe ser más que una agenda de actividades y la restructuración de la situación actual.
- Cuando las condiciones se mantienen a pesar de lo evidente de la necesidad de cambiarlas, es una señal inequívoca del replanteamiento de metas y objetivos.
- Debe estimarse que las tareas y actividades, inherentes al cambio y su consecución, deben ser compromiso de quienes las realizan, siendo menester su involucramiento en ello.
- Quienes rehúyen de la planeación y su reconocimiento, son quienes ponen trabas e impedimentos en su consideración.

Es evidente entonces que el éxito de una empresa en la actualidad, es concurrente con aquello que el personal que las forman obtiene logros significativos. Por lo que las organizaciones exitosas se caracterizan porque: llevan a cabo actividades innovadoras; conocen porque las realizan; deciden de manera pertinente; eligen ponerse en acción y conocen el rumbo más adecuado.

Sabedoras del reconocimiento sobre la condición en la que se hallan, por lo que estiman el óptimo de lo que quieren tener, evidencian porque lo quieren tener y determinan a partir de las circunstancias inherentes a su situación actual, las rutas más óptimas para lograrlo.

Como puede observarse prescinden de todo aquello que las apartan del fin deseado, modificando el rumbo o los pasos seguidos cuando es menester hacerlo. Todo ello a fin de no cuestionarse porque otras empresas, obtienen logros, mientras que, a pesar de los esfuerzos en igual sentido llevados a cabo, no se tienen los mismos resultados. Porqué razones dentro del mercado en el que se participa se le da mayor reconocimiento a la competencia.

Por tales razones, por ello es primordial iniciar el proceso de la planeación con la determinación de metas útiles, que deriven en consecuencia objetivos de la misma condición, a efecto de asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los medios y fines pretendidos propiciando el cambio esperado.

Significa entonces, que se deben de enunciar las metas en forma escrita, a fin de descartar toda posible confusión en la apreciación de aquello que coadyuva al éxito, al proporcionar reglas de cumplimiento y magnitudes de control, así como la precisión de aportaciones de los diversos actores en la empresa, alrededor de los logros estimados. Por lo cual se debe considerar a la meta como una declaración genérica sobre la situación que se desea alcanzar.

Recomendándose que su enunciado se cuantifique, en cantidad y tiempo, considerándose el área de responsabilidad, encargada de su cumplimiento. Por ejemplo “incrementar el 20% de las ventas durante los tres cuatrimestres del año, bajo la responsabilidad del departamento de ventas”, siendo por tanto medible, precisa y rigurosa.

De igual manera los objetivos, son enunciados que expresan una pretensión, siendo su consideración en su redacción de carácter subjetiva, por lo cual se deben de traducir en cuantas metas sean necesarias. Tomando como referencia la meta anterior, ésta se desprende del siguiente objetivo: “Incrementar las ventas de la organización”. De acuerdo a lo anterior, se debe de tener en cuenta que, al determinar un objetivo no necesariamente se traducirá en una meta, sino puede derivar más de una.

Considerando para este efecto que debe iniciar su redacción con un solo verbo conjugado en infinitivo, con base a la condición a enfrentar, a fin de evitar pretender el alcance de muchos objetivos (resultados) y con ello evitar elegir por elegir un verbo al libre arbitrio, con éste propósito considere la siguiente tabla:

Tabla No. 4 Diseño de Objetivos

Condición a enfrentar	Objetivo
¿Cómo es...?	Describir
¿Qué diferencias hay...?	Comparar
¿Qué elementos componen...?	Analizar
¿Por qué ocurre...?	Explicar
¿Cuáles serán las consecuencias de...?	Predecir
¿Cuáles serán las características de un diseño para...?	Proponer
¿Cómo se afectará si...?	Modificar
¿Existe relación entre...?	Confirmar
¿Hasta qué punto el programa... ha alcanzado los objetivos...?	Evaluar

Como apoyo a la determinación de objetivos, a fin de establecer posteriormente las metas conducentes, revise el anexo No. 16 *Verbos para investigación*.

Por tanto, los objetivos y las metas reflejan pretensiones, sin embargo, estas deben de provenir de la consecución pertinente de la anterior fase de diagnóstico del proceso de consultoría, que en última instancia refleja la situación actual de la empresa y lo que se pretende enfrentar, a partir inicialmente de la *determinación de necesidades* respecto a lo que se aspira alcanzar y donde se debe de considerar lo que debe de cambiarse y en todo caso lo que debe de mantenerse, para que en función de ello se fijen los objetivos y metas, con los que se inicia la formalización del proceso de la planeación.

De esta manera a partir del *Modelo de Elementos Organizacionales* (MEO) que se tomará como referencia para atender la planeación de las medidas, propósito de esta tercera fase del proceso de Consultoría, se estima la *Determinación de Necesidades*, que no es más que el compendio sobre la disparidad entre “lo que es” y “lo que debería de ser”, a fin de elegir los medios más deseables para atender las diferencias posibles entre los objetivos y los resultados o las metas y los resultados alcanzados.

Siendo para este modelo en cuestión, los medios (los recursos y procesos) utilizados por la empresa y los fines (resultados) derivados de su operación y administración, por lo cual es importante considerar primero los fines a efecto de elegir los medios que aseguren el logro de lo pretendido y no a la inversa como en la actualidad muchos administradores caen en ese craso error. En suma, las Necesidades son discrepancias en los fines (resultados).

Igualmente, es recomendable emplear desde una perspectiva social, un pensamiento de “amplio espectro”, que considere no solo los medios y fines de una empresa para sí misma, sino que estime un enfoque holístico de pensar, considerando a entes y organizaciones, así como la sociedad misma dentro de la que participa la organización.

Bajo este enfoque, se deben de considerar como participantes en el proceso de la planeación: a los responsables de la actividad llevada a cabo por la empresa, aquellos que se convierten en destinatarios de esa actividad y la sociedad en la que se desenvuelve la organización. Por tanto, estos tres grupos se convierten en elementos sustantivos para definir y lograr resultados útiles.

Acto seguido, es menester conocer las relaciones formales como informales para entender cómo opera la empresa, así como las inherentes al medio social en el que se desenvuelve. Lo anterior para atender no solamente las interacciones que se suscitan entre las diferentes áreas que integran la estructura organizativa de la empresa, sino por igual considerar las que deberá establecer satisfactoriamente con la sociedad.

Para ello, en el MEO los *medios* incumben las *Entradas* (recursos) y los *Procesos*, en tanto que los *fines*, están representados por tres resultados (*Productos, Salidas y Resultados Finales*). De esta manera, las *Entradas* son las circunstancias y los recursos con que cuenta y dispone la empresa (presupuesto anual, capital de trabajo, recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, base documental, base legal).

Por su parte los *Procesos*, suelen ser las actividades y los procedimientos o tareas estimadas dentro de cada una de ellas, llevadas a cabo dentro de la operación y administración de la organización (compras, control de calidad, ventas, capacitación, etc. entre otros). En cuanto a los *Productos*, se consideran a los resultados internos provenientes de las entradas y los procesos. No obstante, estos se consideran como un resultado interno, derivado de la interacción entre las áreas que integran la organización y que por tanto no son entregados a los clientes externos.

En lo que se refiere a las *Salidas*, éstas representan los bienes o servicios que son entregados a los clientes externos, mismas que deben estar categorizadas si es diverso lo producido o prestado como servicio por parte de la organización, indicándose por igual un periodo de tiempo representativo de tales entregas, (mensual, bimestral, semestral). Por último, los *Resultados Finales*, a diferencia de las entradas, procesos, productos y salidas, que se consideran esfuerzos y resultados organizacionales, se estiman como aquello que aporta beneficios y resulta ser valioso en y para la sociedad, representando impactos positivos e incluso negativos para la misma, obsérvese la siguiente figura

Figura No. 9 El Modelo de Elementos Organizacionales



Fuente: Kaufman, R. (2013)

Como podrá apreciarse, existe una estrecha relación y dependencia entre los medios y los fines, de tal manera que con respecto a estos últimos, los resultados internos (productos) que expresan entregas entre los clientes internos de la empresa, propician las entregas en tiempo y forma de los bienes y/o servicios que demanda el mercado en calidad de Salidas, mismas que a su vez, en la medida de lo esperado por los clientes externos y la sociedad misma, como resultado de impactos positivos, permitirá a la organización en el futuro disponer de las entradas, que coadyuven con los procesos considerados y de esta manera subsista la empresa de manera exitosa en el mercado.

De ahí que radique la importancia de una visión holística, de amplio espectro que derive inquietud no solo por las entradas. los procesos, los productos y las salidas, sino que propicie compromiso por los resultados

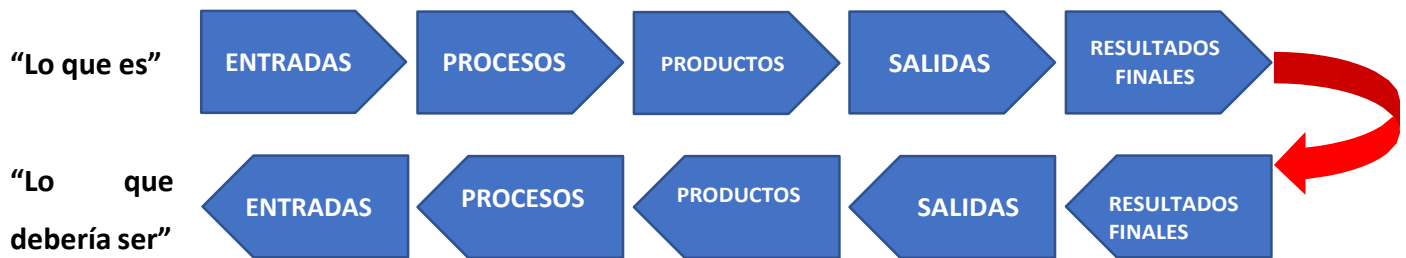
finales. Ligado a la consideración de una modalidad estratégica dentro de una visión de largo plazo de la planeación y de una orientación preactiva o proactiva, que privilegie el diseño del futuro basado en ideales, maximizando la capacidad de la empresa para aprender, adaptarse y desarrollarse.

Hasta ahora hemos identificado conceptos básicos, el modelo en sí y las herramientas, que inicialmente hemos de emplear, es decir se ha precisado lo que debemos entender por objetivos y metas medibles, precisando lo que implican los medios y los fines en el modelo, pero a su vez su relación, derivando a partir de ello lo que se debe entender por *Necesidades*. Identificando en el modelo sus cinco elementos, considerando cuáles de ellos representan esfuerzos organizaciones y cuales resultados.

Conceptualizando cada uno de los cinco elementos organizacionales, para poder determinar las diferencias entre –“lo que es”–, a través de la matriz correspondiente y que por cierto fue empleada como una herramienta de diagnóstico, que apor to a precisar por medio de su integración al reconocimiento de la situación actual sobre la operación y administración de la organización–cliente, estimada en el proceso de intervención considerado en la consultoría pretendida, y “lo que debería ser” dentro de la contemplación de una modalidad de planeación estratégica con una orientación proactiva (interactivista). Para ilustrar ello, véase el anexo 17 en los que se ejemplifica la integración de las matrices “Lo que es” y “Lo que debería de ser”

Lo anterior para que a partir de una integración pertinente de la matriz “lo que es”, se desprenda un análisis minucioso, puntual y útil sobre el estado actual de la organización–cliente y la pretensión de determinar un rumbo pertinente dentro de una visión de largo plazo basado en un futuro ideal, a través de la integración de la matriz “lo que debería de ser”, mismas que al ser comparadas fundamentalmente en lo que concierne a los resultados (productos, salidas y resultados finales) posibilitará identificar las diferencias entre lo que se observa en la actualidad y lo que se estima habrá de derivar una operación y administración exitosa.

Fig. No. 10 El sentido bidireccional del MEO



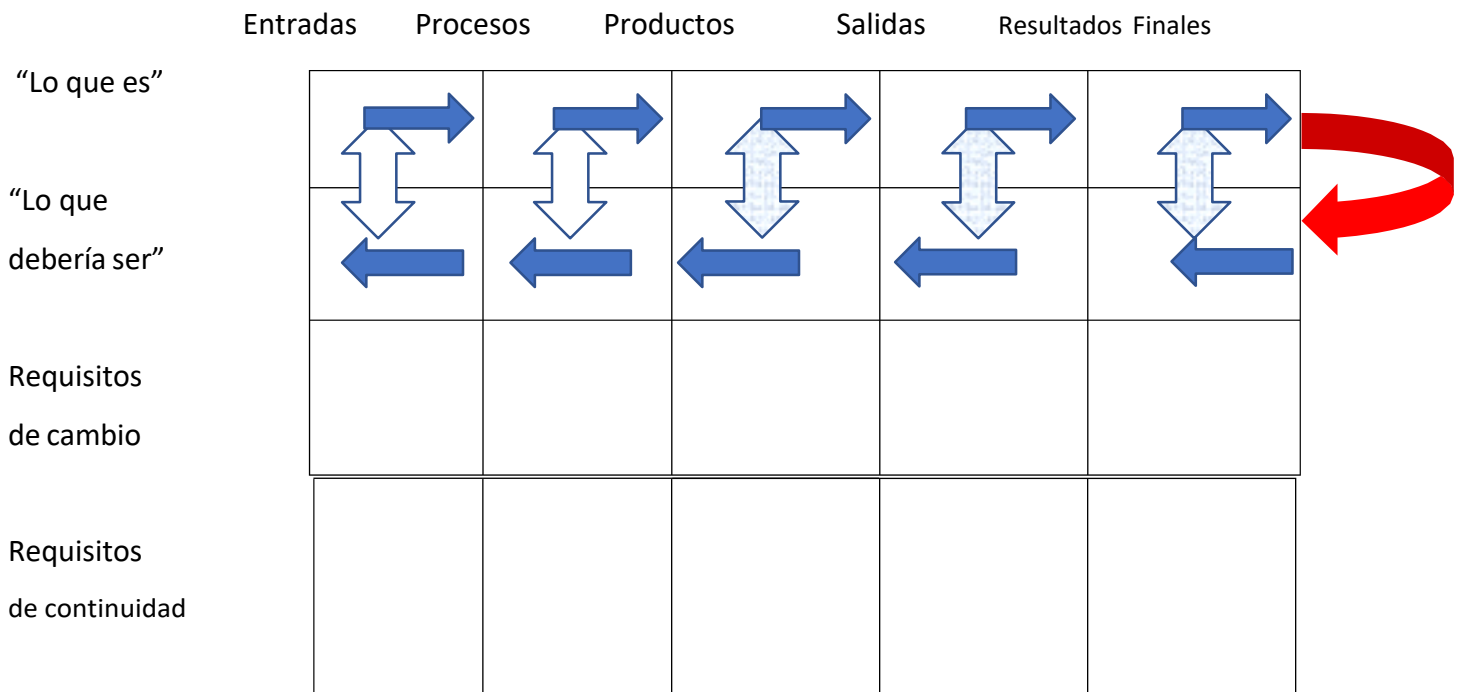
Fuente: Kaufman, R. (2013)

Para ilustrar la integración de ambas matrices, se debe emplear un sentido bidireccional, a efecto de identificar en la matriz "lo que es", la situación actual identificada en cada elemento tomando como referencia los hallazgos reconocidos en la etapa de diagnóstico, mientras que en la matriz "lo que debería de ser", se iniciará con los resultados finales, que como impactos positivos basados en ideales se estima lograr dentro de una visión estratégica de largo plazo.

Mismos que estarán sustentados en *Salidas* pertinentes, a partir de las capacidades y competencias que vaya logrando la empresa, las cuales estarán emanadas de los *Productos*, los cuales estarán a su vez basados en una interacción e interrelación cada vez más conveniente entre las áreas que integran su estructura organizativa, la que a su vez considerará los medios (procesos y entradas) que así lo puedan garantizar.

Tal comparación desprendida de los elementos de ambas matrices, permitirá en cada uno ellos identificar los *requisitos de cambio y de continuidad*, sin olvidar tomar en cuenta la visión de cada integrante de la planeación (internos / externos), ver figura No.11

Figura No. 11 Requisitos de cambio y de continuidad



Fuente: Kaufman, R. (2013)

Cabe a su vez señalar que los elementos que finalmente se considerarán para efectos de la planeación pretendida, son los productos, las salidas y los resultados finales, debido a que los medios (recursos y procesos) se consideran cuasinecesidades. En tal sentido, de la comparación de las matrices indicadas, --- inicialmente en los resultados--, se va integrando el Listado de Determinación de Necesidades, que considera en cada uno de ellos, lo que debe mantenerse, así como lo que debe cambiar.

No obstante, en un número considerable de empresas, que por vez primera atienden un proceso de planeación formal, es imprescindible, tomar en cuenta por igual, los medios que, de manera particular, son fundamentales para garantizar lo que se planee. Así, por ejemplo, dentro de las Entradas, muchas organizaciones no cuentan con una cultura presupuestal, atendiendo su operación y funcionamiento, por medio de los recursos monetarios que en el día a día, se van disponiendo de ellos.

En lo que respecta a los procesos, medianamente se identifican las actividades pertinentes que son parte de un proceso, lo cual provoca que no sean las requeridas, se adolezca de ellas o estén de más; aunado a que, dentro de cada actividad, sean imprecisas las tareas (procedimientos), que las garanticen.

Lo cual, trae como resultado que el proceso sea ineficiente y si a ello, se le añade que no son denominados técnicamente como debe ser y menos aún documentados, quienes son responsables de garantizarlos, cumplen con llevarlos a cabo trayendo ineffectividades e ineficiencias, que se reflejan en ineficacias, que se traducen en pérdidas monetarias.

Por ello, no obstante, lo identificado al comparar las matrices en lo que respecta a las entradas y los procesos, se dice no debe considerarse para efecto de planeación, existe la excepción de hacerlo en algunos aspectos, como los señalados, así por ejemplo debe planearse que se inculque una cultura presupuestal, que garantice que los objetivos que se han determinado alcanzar en el corto plazo, puedan cumplirse. Para ello el objetivo del primer año se centraría en Establecer un presupuesto de base cero y con ello se cuente en cada periodo anual con el presupuesto anual requerido.

Con referencia a los procesos, se determinará un objetivo que primero identifique los procesos: central, clave y de soporte, que demanda la operación y administración de la empresa, su correcta denominación técnica, las actividades propias y pertinentes y en cada una de ellas, las tareas o procedimientos convenientes, lo anterior debidamente documentado para darle un carácter de formalidad y sean atendidos por los actores responsables de ello, siendo por igual sometidos a una mejora continua.

Atendiéndose puntualmente lo anterior, debe dar como resultado un numero relevante de necesidades que conformen el listado en mención, de tal forma, que al ser sometidos a un *criterio de priorización*, se establezca como crítico, lo que debe atenderse en los primeros seis meses y contemplarlo en un plan de mejora; lo muy importante (lo que debe cambiar en el corto plazo); lo importante (lo que debe estimarse cambiar en el transcurso del mediano plazo y lo mínimo (que debe atenderse en el largo plazo, si se dispone de recursos).

Como podrá inferirse, el listado al momento de integrarse basado en el criterio de priorización indicado, expresara la ubicación de las necesidades en un orden prioritario, derivando objetivos de muy corto plazo, integrados en el plan de mejora; objetivos de corto plazo, que derivarán su atención mediante el programa

de acción y objetivos de mediano y largo plazo, que se habrán de identificar en el Plan Estratégico de la empresa.

Acto seguido y de acuerdo a lo planteado en cuanto a la redacción de los objetivos y la determinación de las necesidades, cada necesidad se habrá de traducir en un objetivo y éste a su vez, derivará la meta o las metas que se estime posibilitarán el mismo, para ello por igual se determinarán las estrategias, apegadas a su clasificación y que se estimen coadyuvarán al logro del objetivo y la(s) meta(s); sumando a ello, las políticas que como directriz de actuación garanticen lo anterior y finalmente las líneas de acción que en principio se contemplen en la formalización de la planeación.

Conviene así mismo, incorporar la parte presupuestal que se estima de lo determinado para el año, así como la evaluación correspondiente considerando para ello, los indicadores, la(s) métrica(s) y medios de verificación estimados con su frecuencia correspondiente, a efecto de garantizar un seguimiento puntual, tal y como se observa en el Cuadro No. 2 sobre el formato sugerido a continuación:

Cuadro No. 2 Diseño del Plan Estratégico

LOGO EMPRESA

PLAN ESTRATEGICO (periodo)

OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO:

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO		ESTRATEGIA (s)	POLITICA(s)	LINEAS DE ACCION	PRESUPUESTO	AREA(S) RESPONSABLES	EVALUACION			
	OBJETIVO	META(s)						INDICADOR	METRICA	MEDIO(S) DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA

No.	OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO		ESTRATEGIA (s)	POLITICA(s)	LINEAS DE ACCION	PRESUPUESTO	AREA(S) RESPONSABLES	EVALUACION			
	OBJETIVO	META(s)						INDICADOR	METRICA	MEDIO(S) DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA

No.	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO		ESTRATEGIA (s)	POLITICA(s)	LINEAS DE ACCION	PRESUPUESTO	AREA(S) RESPONSABLES	EVALUACION			
	OBJETIVO	META(s)						INDICADOR	METRICA	MEDIO(S) DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA

Fuente: del autor, 2023

En lo que respecta a aquellos objetivos desprendidos del listado de necesidades y que bajo la consideración del criterio de priorización y ordenamiento, arriba indicado, se pudieran estimar ser alcanzados, con base a las capacidades y competencias, que pudiera contar la empresa-cliente, serán atendidos en un lapso de seis meses, dentro de un Plan de Mejora, con dos finalidades: la primera con el propósito de que los diversos actores involucrados en el proceso de planeación, tengan evidencia de que los aportes de una pertinente planeación, pueden derivar logros y la segunda con la finalidad de que no obstante pueda haber errores de apreciación en cuanto a lo pretendido, no deje de ser contemplado en la previsión de lo que se tiene planeado para el siguiente periodo anual, que se convertirá en el corto plazo, para lo cual puede considerarse un ajuste o replanteamiento de las estrategias o del objetivo en cuanto a su pretensión.

En tal sentido, se sugiere el siguiente formato de Plan de Mejora

Cuadro No. 3 Diseño del Plan de Mejora

		PLAN DE MEJORA J-D 2022					ÁREA RESPONSABLE:		
		FINANZAS							
Nº	FECHA INICIO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
					FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE/S	INDICADOR	FECHA
1	05 JULIO	Administrar correctamente el capital de la empresa para evitar pérdidas en los ejercicios.	No existe una gestión adecuada para el control del capital.	05 NOVIEMBRE	05/07/22	Estructurar un plan financiero	Director gral.	Control procedimientos de	05/10/22
					08/08/22	Sistematizar el proceso financiero	Director gral.	Control procedimientos de	01/11/22
					05/07/22	Llevar un control del flujo de efectivo	Finanzas	Estados financieros	05/07/22
2	06 JULIO	Implementar un sistema contable que refleje el buen control del recurso financiero.	No cuenta con un sistema contable.	06 OCTUBRE	06/07/22	Adquirir un software contable	Director gral.	Control procedimientos de	30/07/22
					06/07/22	Adquirir una caja registradora	Director gral.	Control de ventas	30/07/22
					01/08/22	Capacitar al personal de cobro	RRHH	Control de actividades	01/10/22
					08/07/22	Optimizar las operaciones de cobro y pago	Director gral.	Control de ventas	06/10/22
3	07 JULIO	Capacitar al personal responsable de registrar los movimientos en el sistema contable.	El personal no cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar las actividades del puesto.	25 AGOSTO	07/07/22	Realizar un manual de la descripción del puesto	RRHH	Control procedimientos de	28/07/22
					30/07/22	Asignar funciones específicas del puesto	RRHH	Control de actividades	15/08/22
					05/08/22	Realizar un cronograma de capacitación	RRHH	Control de actividades	25/08/22
4	10 JULIO	Contar con un sistema de cobro por tarjeta para optimizar las operaciones financieras.	Ausencia innovación en los procesos de cobro.	10 AGOSTO	10/07/22	Analizar los procesos de cobro	Director gral.	Control de ventas	25/07/22
					26/07/22	Utilizar herramientas tecnológicas	Director gral.	Control de ventas	10/08/22
					27/07/22	Establecer nuevos medios de cobro	Director gral.	Control de ventas	09/08/22
					30/07/22	Automatizar procesos de cobro	Director gral.	Control de ventas	10/08/22

Fuente: Evidencia práctica del Proceso de Consultoría, 2022

PRACTICA FASE 3 PLANEACIÓN

A partir de la información detallada de los hallazgos, derivados de la fase dos del proceso de consultoría, el estudiante con base en un esquema de intervención técnico-estructural, llevará a la práctica lo que a continuación se indica

MECANICA:

La presente fase, estará soportada por alternativas de solución, identificadas en el Plan Estratégico de la organización, que habrá de integrarse a partir de la identificación de la situación actual de la operación y administración de la organización-cliente, a efecto de considerarse en el:

- Filosofía organizacional
- Misión
- Visión
- Valores

- Objetivo general estratégico (año)

Objetivos específicos:

- Operativos (c/p)
 - Tacticos (m/p)
 - Estrategicos (l/p)
-
- Estrategias
 - Políticas
 - Presupuesto
 - Mecanismos de medición, control y evaluación (indicadores, métrica y medios de verificación)

De la misma forma, estimándose los objetivos de muy corto plazo, considerados a partir de las capacidades actuales de la empresa, se contemplará la implantación del sistema de mejora que habrá de proponer a la organización-cliente para un lapso de seis meses, dentro de un *Plan de Mejora*, teniendo en cuenta:

- .. Evaluación de opciones
- .. Presentación de propuestas de mejora al cliente y la
- .. Planeación de la aplicación de medidas

Planteamientos que presentara a través del formato del Plan de Mejora (periodo) y por escrito en un archivo de Word.

CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS

--- Objetivo particular del capítulo

Estimar el establecimiento de las medidas consensadas conjuntamente con las organizaciones demandantes de los servicios de consultoría, a fin de que el estudiante valore la pertinencia de las medidas elegidas, su viabilidad y adaptación, con la finalidad de ponerlas en práctica a través del personal responsable de su ejecución.

A partir de lo identificado y sometido a un riguroso proceso de planeación formal, le permitirá al lector, visualizar los requerimientos de mejora inherentes al crecimiento y desarrollo de la organización objeto de estudio.

Precisándose para ello actividades para autorregular el propio aprendizaje de los cambios estimados; es decir planeando que estrategias se habrán de considerar para cada situación, su aplicación, el control del proceso a efecto de evaluar y detectar posibles fallos y como consecuencia, transferir todo ello a una nueva situación.

Fase que representa la conclusión del trabajo unificado entre la organización cliente y el consultor, donde este último aspira al igual que sus proposiciones sean significativas y que por ende sean traducidas a la praxis, derivando logros pertinentes. Etapa en la que como es sabido, el deber último de la implementación es responsabilidad de la organización-cliente; no obstante, en muchas ocasiones las circunstancias están sujetas a cambios imprevistos, por lo que, si lo consiente la empresa, la responsabilidad puede ser compartida con el consultor, durante la implementación cooperando a enfrentar cualquier inconveniente.

Por lo antes señalado, representa una demostración concluyente con relación a la procedencia y factibilidad de las recomendaciones integradas por el consultor y la empresa-cliente, expresada en la implementación de los cambios estimados, iniciando con evidencias previamente planeadas o no, donde surge la posibilidad de identificar nuevas problemáticas y barreras no estimadas, haciendo patente deficiencias en los supuestos en los que se basó la planeación. Por lo cual hay que tomar en cuenta que lo planeado difiere de

la realidad al momento de concretarse, por lo cual es importante la observancia y gestión de la implementación.

En este sentido es menester tener en cuenta los factores humanos y de otro tipo, que surgen de la relación entre la organización-cliente y el consultor a fin de alcanzar el éxito pretendido, de la misma manera los yerros que deben de esgrimirse en las actividades conjuntas, poniendo todo el empeño para edificar y sostener una correspondencia mutua y valiosa.

Frente a la ausencia de comprensión y entendimiento sobre una pertinente operación y funcionamiento de la organización-cliente, basada en los objetivos que sustenten su crecimiento, se presenta el reto de evitar que los planes concebidos pierdan la dirección pretendida, aunado al desperdicio de recursos, que deriven confusión y fracaso, donde resulta vital la intervención del consultor, en la integración del programa de acción, que basado en el diagnóstico de la condición a enfrentar y la planeación sobre la manera de enfrentarlo, y aunado a la consideración de metodologías posibilitará el éxito de lo estimado.

Por lo cual, cuando la implementación de medidas, está lista, el consultor debe comprobar que todas las estipulaciones y disposiciones estimadas en forma anticipada, hayan sido atendidas, donde conforme a la tipología de la acción, el cometido contendrá distintos rasgos, considerando en aquellas acciones directas, el aseguramiento de los medios requeridos y la disposición de los trabajadores al momento de implementarlas. Mientras en aquellas indirectas, puede llevar al personal que las lleva a cabo a comenzar con la indagación puntual de tareas particulares, a fin de concretarlas en acciones directas.

Toca ahora una vez estructurado un plan estratégico, con una visión de largo plazo y bajo una orientación proactiva (basada en la consideración de ideales), implementar las medidas identificadas en el mismo, a través de los elementos que permiten su formalidad (objetivos, metas, estrategias, políticas, tácticas, líneas de acción) y que posibiliten su concreción mediante un Programa de Acción, que propicie identificar de

manera pormenorizada aquellas acciones encaminadas al logro de las metas y objetivos propuestos, primordialmente en un escenario anual (corto plazo).

Lo anterior con la finalidad de crear una cultura de planeación participativa donde tanto los actores internos y externos, dentro de una visión de amplio espectro, al inicio del quinto bimestre de cada año, revisen los alcances observados y en todo caso la retroalimentación de la planeación del siguiente periodo anual, que siendo el primero dentro del mediano plazo, pase a ser estimado como el siguiente que representará el corto plazo y así de manera subsiguiente los años estimados de largo plazo pasarán a formar parte del mediano plazo y el siguiente de éste a ser el corto plazo, derivando un proceso de planeación permanente, como se observa a continuación:

Tabla No. 5 Espectro de Planeación con visión de largo plazo



largo plazo	2030	2031	2032
	2029	2030	2031
	2028	2029	2030
	2027	2028	2029
mediano plazo	2026	2027	2028
	2025	2026	2027
	2024	2025	2026
corto plazo	2023	2024	2025

Fuente: del autor, 2023

Para este efecto, se propone que el total de objetivos de corto plazo, para cada año, deriven un Programa de Acción, cuyo formato deberá de integrarse de manera puntual, objetivo por objetivo, de tal manera que en forma detallada se identifiquen los pasos que de forma secuencial posibiliten el logro del objetivo y las metas estimadas, de tal manera que con ello se esté implantando el Plan Estratégico en cada uno de los lapsos de tiempo considerados.

Estimándose las medidas que se habrán de considerar para el logro del objetivo y sus metas (el “que”), los actores responsables por departamento responsable y corresponsable (el “quien”) y las fechas de cumplimiento (el “cuándo”), entre otros.

En todo ello, el proceder apacible del consultor durante esta fase de la consultoría, incidirá en la disposición de la organización-cliente y de quienes la integran con relación con la implementación de las medidas, debiéndosele tener como un compañero experto y ferviente, absolutamente involucrado y comprometido, con una evidente percepción de lo pretendido y que está facultado para declarar las tareas y compromisos de todos los actores participantes en la consultoría.

Tomándose en cuenta que, en un número significativo de encomiendas en materia de consultoría, se dispone de diversos tipos de capacitación y mejora en el conocimiento, habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa, durante la implementación de las medidas

Para facilitar la comprensión y el alcance de esta cuarta fase del proceso de consultoría, se sugiere revisar el formato del Programa de Acción, que se identifica a continuación, mismo que se ira explicando de manera detallada, no sin antes reiterar que el cambio planeado, surge de un análisis minucioso de las matrices “lo que es”, “lo que debería de ser” y la de “Determinación de Necesidades”, dentro de las cuales una vez considerados los requisitos de cambio y continuidad, desprendidos de los resultados del *Modelo de Elementos Organizacionales*, seguramente derivaron de un listado de necesidades lo bastante amplio.

Ver Cuadro No. 4 Diseño de un Programa de Acción

PROGRAMA DE ACCION (año)			
LOGOTIPO DE LA EMPRESA		No. de código	PA-11-CLA-GG-01
		Fecha de elaboración	
Empresa			
Depto./Área	Gerencia General		
Programa	Programa de acción (año)		
Subprograma			
Proyecto			
Actividad Específica	Planeación y estructuración de las herramientas y tecnología a utilizar para generar un SII confiable, manejable, que genere la información y reportes necesarios que se requieren de todas las Áreas para que se tomen decisiones acertadas.		
Desglose de actividades pormes	Abril año-- iniciar con la planeación, análisis, detección de necesidades. Mayo año-- integrar los requisitos de información, tecnológicos y costos. Junio año-- iniciar con el desarrollo modular del SII, se trabajará con las diversas áreas según se requiera Julio año-- continúan la recopilación de necesidades por área, se harán pruebas de funcionalidad de los avances modulares y se hará una evaluación del avance general. Periodo: Agosto – Noviembre año-- Se continuará estructurando el SII de acuerdo a las necesidades, se siguen realizando pruebas, se estarán corrigiendo las fallas detectadas. Dic. año-- Se realiza una segunda evaluación de los avances, deberán estar listos por lo menos 2 módulos (producción y ventas) generando la información pertinente. Enero año-- deberán estar listos el resto de los módulos (finanzas, administración, Crédito y cobranza, Logística de entrega y un CRM), se harán la pruebas y ajustes necesarios para perfeccionar la información generada Febrero año-- Se iniciará la capacitación a todos los colaboradores que requieran conocer de este SII para que le den el adecuado uso. Marzo año-- quedará terminado el SII y se resolverán últimas fallas detectadas ya con el cono cimiento de los usuarios y se afinarán detalles para su adecuado funcionamiento. Abril año-- quedará formalmente terminado e implementado el SII para la empresa.		
Denominación	SII-CLA		
Objetivo G ral.Estratégico	Incrementar la rentabilidad de la empresa (n o m b r e) S.A. de C.V. en un 3% para el ejercicio año comparada con el año anterior, como resultado de la formalización de la planeación de su operación y administración, a través de la corresponsabilidad de las diversas áreas, bajo la coordinación de la Gerencia General		
Objetivo Específico	Implementar el Sistema de Información Integral		
No. obj. Análisis de Función	1	Meta	Cantidad / tiempo / responsabilidad
Requisitos dedesempeño	Un Sistema Integral de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de la empresa, mediante el cual se reciben, almacenan y procesan datos (de todas las áreas de la empresa) para generar información simplificada que ayude a la adecuada toma de decisiones, propiciando la automatización de los procesos operativos y facilitar el logro de ventajas competitivas a través de su implantación en la empresa. Su implantación estará a cargo de especialistas en informática y redes, bajo la autorización y supervisión del Gerente General		
Métodos y Medios a emplear	Equipo de cómputo (hardware), recurso humano, datos (registros y formato(s)), software especializado, desarrollo de software modular adaptado a la empresa y procedimientos.		
Asignación presupuestal	\$100,000.00		
Depto. / Área ejecutora	Ingeniero en sistemas y redes (subcontratado) Y todas las áreas de la empresa	Depto. / Área corresponsable	Gerencia General
Finalidad	Concentrar, almacenar y procesar todos los datos generados de las actividades cotidianas de la empresa para obtener información sintetizada que permita la toma de decisiones adecuada.		

Función	la función de SII será recibir, almacenar y procesar datos generados en todas las áreas de la empresa y generar información sintetizada						
Unidad de medida	% avance	Programa do	01/04/año	Avance al:	30/07/año	Periodo de ejecución	dd/mes/año
Observaciones							
Elaboró		Revisó		Autorizó		Firma Responsable del área	
Firma Gerente General		Sello de la empresa					

*El presente formato deberá integrarse objetivo por objetivo (c/p)

Asimismo, es importante tomar en cuenta que al momento de integrar el Programa de Acción, que ésta será la forma de garantizar de que la perspectiva de la organización podrá concretarse, por lo cual tiene sentido estimar todas las acciones necesarias para certificar el éxito, mediante un proceso progresivo, evidente en todo momento, ya que en la proporción en que se efectúen los cambios o crezca la empresa, será menester examinar el programa, a efecto llevar a cabo las mutaciones adecuadas e imprescindibles.

De ahí la importancia de decidir sobre las acciones específicas que se habrán de considerar a fin de vertebrar una perspectiva real de la situación ideal pretendida, por lo cual habrá de verificarse que el programa en cuestión estime todas las acciones que ameritan el cambio planeado, cerciorándose que cada cambio considerado coadyuvara a concretar la razón de ser de la empresa. Lo cual permitirá un monitoreo pertinente, mediante su implementación, de tal modo, que todos los responsables directos e indirectos, estén enterados de los logros, como se han obtenido y en qué proporción se han alcanzado.

Cuestionándose en todo momento si se están realizando lo que se declaró que se llevaría a cabo, si se está realizando de manera conveniente y sobre todo si lo que se está realizando está aportando a la razón de ser de la organización.

Para lo cual, en este seguimiento puntual, es posible y de facto necesario aplicar técnicas, como el diagrama de Gantt, que contribuyan a planear y controlar los avances alcanzados, el cual permitirá identificar la totalidad de acciones que se deben de cumplir en cada objetivo considerado, a efecto de asegurar su consecución. Considerándose a la par, la evaluación de lo realizado dentro de un periodo conveniente (mensual, bimestral o trimestral, según se decida), basándose para ello en indicadores, con su métrica respectiva y con un medio de verificación, a efecto de que se evalúe a su vez, la(s) estrategia(s) consideradas o la redefinición del objetivo específico respectivo. Ver Cuadro No. 5 Diagrama de Gantt

Asegurándose que se realice y se disponga de toda la documentación (normas, procedimientos, etc.) que requiera el personal y los mandos medios y superiores, contribuyendo con ello a dar seguimiento a las acciones pretendidas, a efecto de evaluar la ejecución y con ello enmendar las variantes en lo pretendido.

Cuadro No. 5 Diagrama de Gantt

OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO (año):									
Objetivo específico No.	Bimestre I	Bimestre II	Bimestre III	Bimestre IV	Bimestre V	Bimestre VI	Indicador	métrica	Medio(s) de verificación
Acciones planeadas									
Acciones alcanzadas									
Observaciones									

Fuente: del autor, 2023

Bien retomando la puntualización y explicación del contenido del formato del programa de acción, iniciaremos diciendo que para integrar el código del mismo, basta con estimar el código completo del documento compuesto por las iniciales de (PGA), el tipo de proceso (estratégico o de apoyo); el proceso, área o departamento, tipo de documento y consecutivo numérico (PGA-A-C-ADM-M-01), significando lo anterior, programa de acción, tipos de proceso: de apoyo, proceso: capacitación, departamento de administración, manual y el número consecutivo correspondiente.

Enseguida el nombre de la empresa, el departamento o área responsable del objetivo en cuestión, el programa (Programa de Acción seguido del año de que se trate, correspondiente al corto plazo), recordando que cada año se tiene que retroalimentar este documento de preferencia al inicio del quinto bimestre (septiembre-octubre), el subprograma si este así se estima, el nombre del proyecto que en particular se deriva, el nombre de la o las actividades que de manera específica se consideren.

Actividades que se considerarán de manera calendarizada, según el período en el que se estiman atender; la denominación del proyecto de acuerdo a sus siglas; el objetivo general estratégico del año y al que se considera se aportara para su logro; el objetivo específico; el número correspondiente dentro del análisis de función, empleándose su identificación con base a los flujogramas correspondientes; la meta(s) que se desprendan del objetivo específico, indicándose cantidad, tiempo y responsabilidad en su redacción.

Los requisitos de desempeño, mediante especificaciones medibles de los resultados requeridos que emplean los criterios de escala de intervalo o de producción; los métodos y medios a emplear, traducidos en herramientas para alcanzar el objetivo específico; la asignación presupuestal considerada, recordándose la importancia de que la organización cuente con un presupuesto anual correspondiente con el total de objetivos pretendidos durante el año en cuestión.

El nombre del departamento o área responsable de la ejecución, así como de aquella(s) corresponsables, la finalidad pretendida; la función, identificándose lo que debe producirse y no cómo lograrlo; la unidad de medida, planteándose el porcentaje de avance; lo programado de acuerdo al periodo considerado, la fecha de avance y el periodo de ejecución, finalizando con las observaciones que surjan de su atención.

Al final del formato se debe de indicar el nombre, cargo, fecha y firma de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del mismo.

A manera de ilustración sobre la manera de integrar el Programa de Acción 2023, de una empresa del medio, se aportan quince formatos, con la intención de auxiliar la consecución de la parte práctica de este

capítulo, haciendo mención que solo es una mínima parte del total de objetivos de corto plazo, que se consideraron para este efecto, cuestión que deberá tomar en cuenta. obsérvese los siguientes cuadros

Cuadro No. 6 Ejemplos integración Programa de Acción

PROGRAMA DE ACCION 2023							
	No. De código					PPA-11-CLA-GG-01	
	Fecha de elaboración					01 de junio del 2022	
Empresa							
Depto./área	Recursos Humanos						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Proponer y elaborar un organigrama funcional del restaurante						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: identificar las áreas de trabajo Febrero 2023: asignar a cada área un jefe de área Marzo 2023: crear el organigrama en un documento Abril 2023: plantear la nueva forma de trabajo al personal Mayo 2023: aprobación Junio 2023: puesta en marcha						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Crear un organigrama funcional para la empresa						
Meta	Crear un organigrama para incrementar en un 70 % la productividad de la empresa en un lapso de 6 meses bajo la dirección del gerente de recursos humanos						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de recursos humanos		Depto./ área corresponsable			Personal en general	
Unidad de medida	% avance	Programado	05/05/2023	Avance al:	05/03/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Martínez Ruiz María Fernanda	Torres Ramírez Gisela Viridiana		Olivera García Selene Guadalupe				
Firma Gerente general.							

Depto./área	Recursos Humanos						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Contratación de personal con mas experiencia en el área restaurantera						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: lanzar una convocatoria donde se solicita personal Febrero 2023: evaluar a cada aspirante Marzo 2023: seleccionar a los mas aptos Abril 2023: indicar sus labores y áreas Mayo 2023: puesta en marcha						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Contratar al empleado correcto para el puesto correcto						
Meta	Contratar a personal más capacitado para ofrecer un servicio de calidad al 90% en un lapso de cuatro meses bajo el mando de el gerente de recursos humanos.						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de recursos humanos		Depto./ área corresponsable			Personal en general	
Unidad de medida	% avance	Programado	01/05/2023	Avance al:	01/03/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del	

Depto./área	Recursos Humanos						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Elaborar un plan de capacitación para el personal del restaurante.						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: elaborar un sistema de capacitación para cada área Febrero 2023: contratar capacitadores Marzo 2023: inicio de la capacitación Abril 2023: fin de la capacitación						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Capacitar al personal de las distintas áreas						
Meta	Capacitar al personal e incrementar en un 80% su productividad en un lapso de 4 meses bajo el mando del gerente de recursos humanos						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de recursos humanos		Depto./ área corresponsable			Personal en general	
Unidad de medida	% Avance	Programado	01/04/2023	Avance al:	01/02/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Martínez Ruiz María	Torres Ramírez Gisela		Olivera García Selene				

Depto./área	Finanzas						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Elaborar un presupuesto para el área de producción						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: crear una lista con los insumos necesarios y un aproximado del coste de los mismos Febrero 2023: hacer cotizaciones con diferentes proveedores Marzo 2023: crear el presupuesto en base a las investigaciones previas Abril 2023: plantear el presupuesto con el área de producción Mayo 2023: aprobación Junio 2023: puesta en marcha						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Presupuestar costos con el área de producción.						
Meta	Generar un presupuesto que rinda en un 90% en la producción de alimentos en un lapso de 6 meses bajo el mando del gerente de finanzas						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de finanzas		Depto./ área corresponsable			Área de producción	
Unidad de medida	% avance	Programado	05/06/2023	Avance al:	05/03/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del	

Depto./área	Marketing						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Elaborar los documentos necesarios para realizar una alianza comercial con los aliados potenciales.						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: Identificar los posibles aliados y plantear la propuesta como un acuerdo verbal Febrero 2023: Establecer los objetivos y estrategias mutuas Marzo 2023: Elaborar el contrato para la alianza comercial Abril 2023: Firma del contrato						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Crear una alianza comercial con hoteles cercanos al hotel.						
Meta	Crear una alianza con aliados potenciales, establecer estrategias y objetivos que los beneficien mutuamente bajo la dirección del gerente de marketing en un lapso de 4 meses.						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área Marketing		Depto./ área corresponsable			Dirección	
Unidad de medida	% avance	Programado	05/04/2023	Avance al:	20/02/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	

Depto./área	Finanzas						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Plantear y elaborar políticas de crédito y cobranza.						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: analizar el comportamiento de la cartera de clientes del restaurante Febrero 2023: elaborar un plan de buena gestión de las cobranzas Marzo 2023: crear el documento con las especificaciones de los créditos y cobranzas Abril 2023: mandarlo a revisión con el gerente general Mayo 2023: aceptación y firma de consentimiento Junio 2023: puesta en marcha						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Establecer Políticas de crédito y cobranza.						
Meta	Políticas de crédito y cobranza que sirvan para fidelizar a los clientes en un 60% en un lapso de 6 meses bajo el mando del gerente de finanzas						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de finanzas		Depto./ área corresponsable				
Unidad de medida	% avance	Programado	03/06/2023	Avance al:	03/04/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del	

Depto./área	Finanzas						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Elaborar una herramienta de apoyo para el control de ingresos y egresos del restaurante						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: crear una plantilla de Excel donde registren sus egreso e ingresos por área de manera diaria Febrero 2023: crear un presupuesto semanal para cada área Marzo 2023: hacer constantes evaluaciones del funcionamiento del plan						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Gestionar los gastos e ingresos que tiene el restaurante diariamente.						
Meta	Gestionar los egresos e ingresos del restaurante para llevar un control, presupuestal bajo el mando del gerente de finanzas en un lapso de tres meses.						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área de finanzas		Depto./ área corresponsable		Todas las áreas		
Unidad de medida	% avance	Programado	01/03/2023	Avance al:	15/02/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Martínez Ruiz	Torres Ramírez Gisela		Olivera García Selene				

Depto./área	Marketing						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Utilizar diferentes plataformas digitales que permitan aumentar la publicidad.						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: Crear cuentas en las redes sociales más comunes (Facebook e Instagram) Febrero 2023: Hacer sesión de fotos y videos de la marisquería y platillos Marzo 2023: Registrar a la marisquería en plataformas de servicio a domicilio. Abril 2023: invitar a personas que recomiendan lugares de Oaxaca en sus redes sociales.						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Aumentar la publicidad en un 50% en el transcurso del año						
Meta	Crear estrategias que permitan aumentar la publicidad en un 50% en los próximos 5 meses bajo la dirección del gerente de marketing.						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área Marketing		Depto./ área corresponsable			Dirección	
Unidad de medida	% avance	Programado	10/04/2023	Avance al:	25/03/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Melchor Luis Laura	Martínez Ruiz María		Olivera García Selene				

Depto./área	Marketing						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Planear estrategias que permitan ofrecer promociones y descuentos						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: Añadir un producto gratis a los clientes (bebida) Febrero 2023: Hacer descuentos a los clientes frecuentes de la marisquería Marzo 2023: Realizar los descuentos en determinados días de la semana Abril 2023: Muestras o productos gratis cuando se añada un nuevo platillo o bebida al menú.						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Aumentar las promociones y descuentos en temporadas altas						
Meta	Crear estrategias que permitan ofrecer promociones y descuentos del 15% en las temporadas altas bajo la dirección del gerente de marketing						
Asignación presupuestal	\$5000						
Depto. Área ejecutora	Área Marketing		Depto./ área corresponsable			Dirección-Finanzas	
Unidad de medida	% avance	Programado	13/04/2023	Avance al:	10/02/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Melchor Luis Laura	Martínez Ruiz María		Olivera García Selene				

Depto./área	Producción						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Implementar porciones exactas para para la realización de los platillos						
Desglose de actividades por mes	Mayo 2023: Planeación de las cantidades que deberá llevar cada platillo. Junio 2023: Implementación del uso de las porciones. Noviembre 2023: Retroalimentación en los costos de producción						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Controlar los costos de producción, maximizando la utilización de la materia prima empleada en el proceso productivo						
Meta	Maximizar la utilización de materia prima en un 30% en los próximos 6 meses bajo la responsabilidad del departamento de Producción.						
Asignación presupuestal	\$30,000						
Depto. Área ejecutora	Área Producción		Depto./ área corresponsable		Finanzas		
Unidad de medida	% avance	Programado	15/05/2023	Avance al:	15/08/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	

Depto./área	Producción						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Coordinar actividades específicas para cada empleado						
Desglose de actividades por mes	Enero 2023: Planeación de cada una de las actividades Febrero 2023: implementación de las actividades que realizara cada trabajador Junio 2023: revisión de resultados obtenidos						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	coordinar el desarrollo de las actividades operativas requeridas en el área de producción						
Meta	Mejorar las actividades productivas en un 30% en los próximos 6 meses bajo la responsabilidad del departamento de Producción.						
Asignación presupuestal	\$9,000						
Depto. Área ejecutora	Área Producción		Depto./ área corresponsable		Recursos humanos		
Unidad de medida	% avance	Programado	10/01/2023	Avance al:	10/01/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
						Firma responsable del	

Depto./área	Producción						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Implementar una lista de control de las ventas						
Desglose de actividades por mes	Julio 2023: desarrollo del formato de registro de ventas Agosto 2023: implementación de la dicha lista de control Noviembre 2023: Retroalimentación de la lista de control						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Controlar la entrada y salida de los platillos y bebidas						
Meta	Mejorar las actividades productivas en un 30% en los próximos 6 meses bajo la responsabilidad del departamento de Producción.						
Asignación presupuestal	\$7,000						
Depto. Área ejecutora	Área Producción		Depto./ área corresponsable			Recursos humanos	
Unidad de medida	% avance	Programado	15/08/2023	Avance al:	10/11/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	

Depto./área	Dirección						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Juntas mensuales entre los trabajadores y patrones						
Desglose de actividades por mes	Julio 2023: inicio de programación de las juntas Septiembre 2023: primera junta mensual Enero 2024: identificaciones de cambios de actitudes y colaboración						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Mejorar la comunicación con los empleados y Patrones						
Meta	Mejorar la comunicación en un 50 % en los próximos 6 meses bajo la responsabilidad del departamento de dirección.						
Asignación presupuestal	\$6000						
Depto. Área ejecutora	Área Marketing		Depto./ área corresponsable			Dirección-Finanzas	
Unidad de medida	% avance	Programado	20/07/2023	Avance al:	11/12/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Pérez Vásquez	Martínez Ruiz María		Olivera García Selene				

Depto./área	Dirección						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Formación de equipos de trabajo						
Desglose de actividades por mes	Abril 2023: Formación de los equipos						
	Abril 2023: inicio de la colaboración del personal en equipo						
	Diciembre 2023: recolección de resultados del trabajo en equipo						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas.						
Objetivo específico	Mejorar la eficiencia de las áreas de trabajo						
Meta	Mejorar la eficiencia en un 40 % en los próximos 8 meses bajo la responsabilidad del departamento de dirección						
Asignación presupuestal	\$7000						
Depto. Área ejecutora	Área de Dirección		Depto./ área corresponsable			Recursos Humanos	
Unidad de medida	% avance	Programado	12/04/2023	Avance al:	15/07/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Pérez Vásquez Armando Daniel	Martínez Ruiz María Fernanda		Olivera García Selene Guadalupe				

Depto./área	Dirección						
Programa	Programa de acción 2023						
Actividad específica	Implementar convivencias o actividades para mejorar las relaciones entre empleados y patrones						
Desglose de actividades por mes	Septiembre 2023: proposición de la idea						
	Octubre 2023: selección de tipos de convivencia						
	Diciembre 2023: implementación de la primera convivencia						
Objetivo Gral. Estratégico	Realizar un diagnóstico interno de la empresa utilizando herramientas administrativas						
Objetivo específico	Fomentar la colaboración entre los empleados						
Meta	Mejorar la colaboración entre los colaboradores en un 10% en los próximos 3 meses bajo la responsabilidad del departamento de dirección.						
Asignación presupuestal	\$3000						
Depto. Área ejecutora	Área de Dirección			Depto./ área corresponsable		Recursos Humanos	
Unidad de medida	% avance	Programado	20/07/2023	Avance al:	11/11/2023	Periodo de ejecución:	2023-2024
Elaboró	Revisó		Autorizó			Firma responsable del área	
Pérez Vásquez Armando Daniel	Martínez Ruiz María Fernanda		Olivera García Selene Guadalupe				
Firma Gerente general.							

PRACTICA FASE 4 IMPLEMENTACIÓN

A partir de la propuesta, derivada de la fase 3 del proceso de consultoría, el estudiante a su vez con base a la comprensión de la fase IV Implementación de las Medidas, del proceso de consultoría, analizará, comprenderá y adoptará bajo un esquema de intervención técnico-estructural, la implementación de un **Programa de Acción**, que habrá de proponer a la organización-cliente.

MECANICA:

- Derivado de la propuesta contenida en el Programa de acción (año), dará cuenta de las acciones más relevantes de corto plazo, que considere habrán de revertir la situación actual alrededor de la operación y administración de la organización-cliente, a enfrentarse a través del Plan estratégico diseñado en la fase III del proceso de consultoría.
- Así mismo, detallará como el proceso sugerido, habrá de aportar una cultura organizacional, basada en un proceso de aprendizaje, que a su vez estima habrá de inculcarse en los diversos actores.

Lo anterior lo hará evidente mediante la propuesta del *Programa de Acción (año)*, que planteará mediante la defensa de argumentos, que hará por medio de una presentación electrónica y con la descripción, explicación y predicción de lo que se espera a partir de lo que considere. Planteamientos que presentara a través del *Programa de Acción (año)* y por escrito en un archivo de Word.

CAPITULO VI

CIERRE DE LA CONSULTORIA

--- Objetivo particular del capítulo

Contribuir a que el estudiante, precise los elementos fundamentales en un informe final de la consultoría, a efecto que se establezcan los compromisos atendidos y en todo caso el seguimiento de las acciones acordadas.

Estimándose una etapa de conclusión, que permite considerar el seguimiento puntual de las acciones implementadas y el cumplimiento cabal de los compromisos contraídos entre el consultor y las organizaciones demandantes de los servicios de consultoría. Teniéndose en cuenta para ello la redacción y presentación de un informe final sobre el proceso seguido y los resultados derivados de la intervención llevada a cabo.

Quinta y última Etapa del proceso de consultoría, que incluye la valoración de las actividades conjuntamente llevadas a cabo entre la organización-cliente y el consultor, derivando consecuentemente un informe final sobre los logros obtenidos, durante todo el proceso. Dando pie a la posibilidad de continuar con el auxilio prestado, si así lo requiere la empresa-cliente o el retiro definitivo del consultor.

Teniéndose en este último caso, que la conclusión del proyecto indica que su intención se ha atendido y que por ende el auxilio del consultor ya no es requerido y que se continuará sin su apoyo. Por estas razones, el consultor y la organización-cliente deben decidir de manera unida si el proyecto ha de considerarse de éxito o en todo caso de fracaso. Ya que el encargo no debe concluir con hostilidades, por el contrario, se deben mantener relaciones cordiales, como expresión del deber cumplido a satisfacción.

Incluyendo la etapa, una variedad de actividades, que son sometidas a una evaluación por ambas partes, entre las que destacan el nivel de cumplimiento del consultor con el compromiso contraído, sus puntos de vista, las modificaciones incorporadas y los logros alcanzados.

Para ello es sustantivo, lo que va derivándose en la fase anterior -el programa de acción-, ya que al estar sometidas a evaluación las acciones determinadas para el logro de los objetivos de corto plazo, se tiene en todo caso la oportunidad de realizar las enmiendas necesarias dentro de lo considerado, edificándose con ello un proceso de mejora continua.

Ya que en virtud de que las acciones son puntuales así como diversas, originan posibilidades de logros en diferentes momentos, con lo cual se determina la necesidad de valorarse continuamente los resultados, con base a los datos recopilados, lo que permitirá a los directivos contar con el replanteamiento elemental requerido.

Debido a que lo dispuesto en la narrativa del informe final, es en cierta forma apegado a lo notificado en las etapas anteriores de la consultoría, no se hace necesario ahondar con mayores referencias de las requeridas. Sin embargo, no hay que soslayar que un número considerable de mejoras, no derivan los resultados esperados, por su mínima coherencia y optimización de las acciones.

Los requerimientos y por ende las razones, así como los incentivos que posibilitan su atención cambian en el curso de la ocasión que les dio origen. Por lo cual hay que estimar que la vorágine de cambios puede derivar enmiendas para atenderlas de distinta manera.

Siendo sustancial que todos los actores dentro de la organización, identifiquen con la nitidez necesaria que las mejoras, han de estar sometidas a una continua optimización. Por lo cual se resalta que esta fase debe culminar con una cultura organizacional encaminada hacia la mejora continua a la par de un progreso sostenido.

Por ende, la valoración resulta dentro de ésta condición final, un aspecto sustancial, ya que sin ésta es inasequible precisar que tanto se ha logrado en cuanto a lo pretendido y si lo obtenido esta en razón a los medios empleados. Por ello, se han de valorar en primera instancia los beneficios para la organización-cliente y el desarrollo de las etapas previas a ésta última fase.

En ello habrá de ayudar el cuestionarse si se ha cumplido con el fin pretendido; que logros y beneficios resultan evidentes, ante la situación inicial identificada y de ello que no se ha podido lograr y si de lo hasta ahora alcanzado, se han obtenido logros fortuitos y adicionales.

Teniendo en cuenta que resaltan entre otros aspectos que bien podrían tomarse en cuenta, al momento de valorar los resultados, las capacidades novedosas, los conocimientos tecnológicos inéditos, las nuevas competencias en materia de formación y actualización, de relación y de administración del cambio, la acogida de nuevas medidas, de inventivas, nuevos descubrimientos y la perceptibilidad ante problemáticas ambientales, las recientes maneras empleadas para hacer algo, los sistemas informáticos novedosos, de mercadeo, de administrar la manufactura y de reclutamiento y de evaluación del desempeño del personal.

El establecimiento de vínculos empresariales y de coaliciones, la identificación de coyunturas que resultan viables dentro de mercados inéditos. En suma, un proceder distinto basado en una cultura organizacional, enfocada en mayores rendimientos reflejados en parámetros observables y medibles en lo económico, financiero y social, entre otros. Por tanto, la valoración del proceso de consultoría se sustenta en el supuesto de que lo infalible del mismo incide en gran medida en la finalidad del cometido.

Ahora bien, en lo que refiere a la estructura del informe, éste debe contener un análisis conciso de las fases llevadas a cabo, indicándose los rendimientos verídicos logrados con la implantación de las medidas derivadas de su planeación, estimándose en él las recomendaciones a la organización-cliente, en cuanto a lo que debe llevar a cabo o eludir en el tiempo.

Como ya se planteo debe iniciar con la evaluación de los beneficios, que de manera conjunta se reconocen, para que en dado caso ello de paso al retiro del consultor, detallando a su vez, la identificación de las

capacidades y competencias centrales, identificadas en su operación y administración, así como lo novedoso en cuanto a la incorporación de sistemas, coyunturas y conductas provenientes de la razón de ser de la consultoría, resaltando su impacto en un rendimiento mayor.

Por lo que, un pertinente informe debe traducirse en un reconocimiento de la empresa-cliente, al constituirse en una referencia de enseñanza y formación, por lo cual en su estructura no debe identificarse de lo que la misma empresa reconoce que adolece, sino de la recapitulación de lo que narra lo llevado a efecto, por lo cual debe de identificar los sucesos revelados en primera instancia; la trascendencia de los sucesos conocidos; las relaciones por vez primera conocidas entre los efectos y las causas que no se habían identificado; los sucesos que le permiten a la organización-cliente que requiere consentir otras disposiciones que interesen a su clientela.

Por lo cual, debe de enunciarse de manera ordenada, considerando el carácter y el fin del mismo, así como la respuesta que se estimó lograr, mediante un resumen pertinente que se limitara a su misiva fundamental y con el apoyo de los datos que así lo sustenten. Empezando con el contenido del mismo, que motive e informe sobre las acciones principales, sin abusar de una exposición detallada, registros, esquemas, etc. entre otros, que limitarían la cabal comprensión de lo expuesto. Sin embargo, es recomendable incluir algunos agradecimientos.

La congruencia y la uniformidad en la forma de ser redactado, la manera de ser explicado, el léxico empleado, así como la amplitud de sus apartados, son rasgos fundamentales de un informe pertinente, sin menoscabo de que el informe no sea demasiado extenso, tomando en consideración la perspectiva y el conocimiento práctico de quien lo recibirá, sin retórica que busque impresionar, sino por el contrario con un lenguaje sencillo, por medio de proposiciones cortas, variadas no mayores a 20 palabras, eludiendo una narración complicada, basada en términos complejos, sin el empleo de jerga técnica, sobre todo si no es de la comprensión de quien va dirigido.

Evitando un lenguaje que se considere de relleno, valorando que cada párrafo es congruente con la finalidad del informe, y entre el total de ellos se mantenga la consistencia del mensaje, evitando que quien

reciba la información derive una lectura entre líneas que desvirtúe lo expresado y que cuando se utilicen cifras en términos absolutos o relativos, se habrá de ser muy preciso, redondeando el dato y si se emplean otras fuentes de información, otorgar los créditos respectivos.

Finalizando lo expuesto con uno o dos párrafos breves, que evidencien el antes y después del proceso de consultoría seguido, en donde se manifieste un cambio sustancial derivado de la implementación de las medidas recomendadas, basadas en las representaciones cuantitativas establecidas.

En suma, por lo regular deben considerarse los siguientes aspectos esenciales en la presentación del informe final:

El *profesionalismo*, el cual debe ser elocuente en quien ejerce el rol del consultor, ya que su solvencia, aspecto, lenguaje, reconocimiento en su presentación y su coherencia deben ser parte de su esencia.

Entusiasmo, es decir su pasión por ejercer su labor es fundamental y por lo tanto uno de los factores por los cuales la empresa-cliente, crea en su práctica y destrezas.

Organización, el ser ordenado en los periodos de los que tendrá que ver lo estimado y no dejar nada sustancial sin ser considerado, teniendo en cuenta los lapsos sobre lo que fue hecho es primordial y donde destacan los precedentes de la problemática; los objetivos que se persiguieron; los métodos empleados; los hallazgos; los alcances obtenidos y las conclusiones sobre ellos, así como las recomendaciones y acciones a seguir.

Practicar, es un aspecto importante de estimar, a efecto de que se esté preparado para atender cualquier tipo de duda o cuestionamiento, sin que ello implique tensión alguna y con ello se deriven imprecisiones.

Apoyos visuales, de los que resultan primordiales las presentaciones digitales, apoyadas con la utilización de computadora y cañón, a efecto de combinar la exposición con imágenes o palabras clave que permitan explayarse en cuanto a lo que implican, evitando en todo caso diapositivas con texto que solo sirva para leer.

Considerándose de lo antes expresado, que lo valioso a fin de cuentas son las aportaciones fructíferas a la organización-cliente.

PRACTICA FASE 5 CIERRE DE LA CONSULTORÍA

Con base a la propuesta, derivada de las fases previas del proceso de consultoría, el estudiante habrá de llevar a cabo la presentación electrónica y la defensa de argumentos de su Informe Final. (versión digital)

MECANICA:

Mediante presentación electrónica del informe final, el estudiante por igual dará a conocer el establecimiento de compromisos, por igual convenidos con la organización cliente, así como los productos finales presentados en forma impresa y en formato digital, mediante la presentación electrónica final y el documento soporte en archivo Word.

PRODUCTOS FINALES:

- EVALUACIÓN INTEGRAL
- PLAN ESTRATÉGICO (periodo) / PLAN DE MEJORA (periodo)
- PROGRAMA DE ACCION (año)
- INFORME FINAL DE CONSULTORÍA

EPILOGO

La Consultoría hoy en día resulta ser una alternativa profesional de suma valía, en un mundo donde las oportunidades profesionales, se ven limitadas por una demanda creciente de empleo y la incapacidad del sector productivo, para ofrecer ocupación de acuerdo a la formación profesional, en áreas como las ciencias económico-administrativas, que se estiman en un nivel de saturación. Asimismo, considerada como una vía profesional de creciente consideración en el ámbito empresarial, al traducirse en un asesoramiento especializado y certificado, para auxiliar a las organizaciones para enfrentar cambios significativos, que demanda la vorágine de cambios que exige su participación dentro de un mercado global.

No obstante ello, el aún incipiente reconocimiento sobre el ejercicio de la consultoría, ya sea de manera independiente o como organización, así como su cabal comprensión en cuanto a las diversas formas de intervención que requieren las empresas, de acuerdo a su condición actual y su futuro deseado, en relación a su operación y administración, han creado lamentablemente una serie de confusiones y de contribuciones de quienes han osado ofrecer sus servicios como consultor y que han se traducido en experiencias negativas o de escasa contribución a las necesidades reales de las empresas.

De ahí la preocupación y el interés de contribuir con este humilde legado, basado en la experiencia de diversos ejercicios de intervención en empresas del medio y del área de influencia, que han posibilitado la aplicación de diversas herramientas y modelos inherentes a la consultoría, derivando su reconocimiento y consistencia, en aportes significativos, que son hoy en día expresión de una nueva cultura, basada en la mejora continua de su operación y administración.

Expresión por igual de un aporte de mis años de servicio, como docente e investigador, dentro del Tecnológico Nacional de México y en particular en el Instituto Tecnológico de Oaxaca, dirigido a nuestros estudiantes y colegas docentes responsables de esta asignatura, a fin de propiciar un proceso formativo de calidad, en reciprocidad a los requerimientos del aparato productivo, en particular a las pequeñas empresas.

Obra que partió desde de su inicio, en resaltar los rasgos, características y nociones sobre la Consultoría y de quien la ejerce, su nivel de preparación y dentro de este el conocimiento pleno de la profesión, certificada y avalada por el organismo que por ley en nuestro país así lo respalda, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Para que con apego a su ética profesional, conduzca sus actividades y aportes en una real contribución a las empresas. Siendo por igual relevante, haber versado sobre la amplitud y alcance de este campo del saber.

Pero la preocupación central, no necesariamente estribó en la réplica sobre los enfoques teóricos, en los que se sustenta la consultoría, sino en coadyuvar para que el estudiante mediante un lenguaje sencillo y comprensible, contrastara su enfoque práctico desde la primera de cinco fases que comprende su proceso. Así en la etapa de inicio además de reconocerse las actividades inherentes a promover o atender el interés por los servicios de consultoría por una empresa del medio, se aportó la identificación y los elementos que deben de considerarse en los documentos que formalizan la relación consultor-empresa.

Para que enseguida, una vez atendido un esfuerzo pertinente de pre diagnóstico, que contribuyera a dar claridad y certidumbre sobre el objetivo fundamental de la intervención, se iniciara una actividad y compromiso conjunto entre el consultor y quienes representan a la empresa-cliente, a fin de que a través de herramientas y modelos de diagnóstico de probada consistencia, se llegase a identificar por consenso mediante un informe preliminar derivado de esta fase, la situación real en la que se encontró la operación y administración del organismo, sometido a estudio.

Siendo el resultado de este diagnóstico, -expresión de la segunda fase de la consultoría- el elemento fundamental para vislumbrar la manera de enfrentar la ineffectividad, la ineficiencia e ineficacia en el desempeño de la organización-cliente y consentir conjuntamente la situación deseada por alcanzar, a efecto de revertir lo anterior, bajo un proceso de planeación formal, como parte sustantiva de una cultura organizacional que gradualmente vaya evidenciando un verdadero cambio. Todo ello bajo una modalidad de planeación estratégica con orientación proactiva basada en un futuro ideal, soportada dentro de una visión estratégica de largo plazo bajo la responsabilidad, involucramiento y compromiso de una dirección

estratégica y que derivasen un Plan estratégico, como resultado de esta tercera fase del proceso de consultoría.

Con base a lo antes comentado, dentro del tratamiento de la cuarta fase de la consultoría, se resaltó la importancia de concretar lo que como aspiración el Plan estratégico y el Plan de mejora, enuncian en los elementos que los conforman, de manera particular las estrategias y las líneas de acción consideradas como pertinentes y que a su vez son fundamentales en la integración del Programa de Acción, que de manera pormenorizada y puntual, retoma objetivo por objetivo pretendido en el corto plazo, la identificación de las áreas responsables, la asignación presupuestal, los avances en los periodos de ejecución de las acciones consideradas para el logro de cada objetivo y en si del objetivo general estratégico, señalándose de forma puntual el establecimiento de indicadores, métricas y medios de verificación, que posibiliten una evaluación puntual de los logros.

Lo que finalmente permitió, resaltar lo concerniente a la quinta y última fase del proceso de consultoría, consistente en la estructuración del informe final, sus características y estructura a fin de reflejar el éxito del cometido pretendido.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anitabtrlupe, (2014). Modelo Sensing (presentación de diapositivas) <https://www.emaze.com/@AORLFLZFT/modelo-sensing>
- Álvarez, Ma. de Lourdes. (2003. abril-junio). *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad*. 22(15). Revista Contaduría y Administración.
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S. y Chiodi, F. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. INGE CUC, 13(1), 70-83, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Burnes, B.(2005). Complexity theories and organizational change. International Journal of Management Reviews, 7(2), 73–90.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2012) *Código_Deontológico_CNEC_2021* [en línea]. [Consulta:20-02-2023]. Recuperado de: https://mcusercontent.com/fa88a9c8d3bee6906ce5e4b2f/files/2e382f4f-844f-b242-84ec-ebd306fb550e/Codigo_Deontologico_CNEC_2021.pdf
- Chong, H. (2008). Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: the Grounded Theory Approach. Journal of Business & Public Affairs, 10, 1-11. <https://ssrn.com/abstract=3542952>
- Cruz, J., Rojas, G. y Rivero, M. (2012). Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. XIII Asamblea General de ALAFEC, Buenos Aires, Argentina
- Fleitman, J. (2007). Evaluación Integral para implantar modelos de calidad, 1ª edición, Editorial Pax México
- Guízar, M.R. (2013) Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones, 28-29. 4ª. edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES
- Grouard, B. y Meston, F. (1996). Reingeniería del cambio. México, D.F: Alfaomega
- Harbour, J. (2001). Manual de trabajo de Reingeniería de procesos. 6ª. edición, Panorama Editorial, México.
- [HubSpot Español](https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa) (2022, 10 de junio). ¿Qué es el Diagrama de Ishikawa? (video). YouTube <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

- Junxiao, L., Love, S. y Regan, M. (2014). Public-Private Partnerships: a review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499-512. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154>
- Kaufman, R. (2013). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. 5a reimpresión, Editorial Trillas, México.
- Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3(23), 23-38.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67-82.
- Oliveira, A. & Leone, R. (2008). Investigação sobre medição de desempenho empresarial. *Custos e Agronegócio*, 4, 117-137.
- Prahalad, C. K. (1997). Estrategias para el crecimiento. In R. Gibson (Ed.), *Repensando el futuro* (3rd ed., pp. 73-91). Bogotá: Norma.
- Prahalad, C. K. (2010). Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, 88(6), 36.
- Sandoval Duque, José Luis. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. [online], vol.30, n.131, pp.162-171. ISSN 0123-5923.
- Singh, S., Darwish, T. y Pocotnick, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27, 214-224.
- Suárez, B.M. & Pérez, H.F. (2013). *La innovación de procesos en las organizaciones*. 2ª. edición, Editora Ágora, México.
- Velázquez, A. 2023. ¿Qué es el diagrama de Pareto? <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>
- Waal, A. & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice. Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2012-0118
- Zárate Carrera, Roberto. (2016). *Innovación en Valor para abordar Mercados Inexplorados*, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca, México.

- Zhou, K. Z., et.al. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248–263.

ANEXOS

ANEXO No.1

Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos

Este trabajo tiene por principal objetivo y pretensión servir como elemento de prevención para todos aquellos que son o pretendan ser propietarios de pequeñas empresas. Basada en una profunda investigación queremos servir a todos los individuos que poseyendo un sueño, depositan su tiempo, trabajo, esfuerzo y capital en la búsqueda de un mejor futuro.

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores posibles de comprometerla. A tales efectos en el Anexo al presente se da una larga lista de factores a los cuales él o los propietarios deberán regularmente checar los efectos a fin de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

A continuación, se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

1. **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
2. **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
3. **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.
4. **Falta de enfoque.** La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal

manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.

5. **Mal manejo de inventarios.** Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
6. **Excesivas inversiones en activos fijos.** Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.
7. **Falencias en materia de créditos y cobranzas.** No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculados con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas, confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.
8. **No contar con buenos sistemas de información.** La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario. Ejemplo: en una empresa con máquinas o rodados es de fundamental importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en dichos activos. Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y / o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada la capacidad de quitarle participación en el mercado. El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma.
9. **Fallas en los controles internos.** Las falencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.
10. **Mala selección de personal.** No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improproductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.
11. **Falencias en política de personal.** Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.
12. **Fallas en la planeación.** Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice "Quien no planifica, planifica para el desastre". Es de importancia fundamental conocer cuáles son las demandas o necesidades de

los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.

13. **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.
14. **Falta o ausencia de planes alternativos.** Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
15. **Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión.** La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previniendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.
16. **Graves fallas en los procesos internos.** Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.
17. **Problemas de comercialización.** Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución, es de importancia fundamental.
18. **Problemas de materias primas.** La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosas de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
19. **Ausencia de políticas de mejora continua.** Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
20. **Falta de capacitación del empresario y directivo.** Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
21. **Altos niveles de desperdicios y despilfarros.** Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado estas falencias redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, scrap, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.
22. **Graves errores en materia de seguridad.** Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.
23. **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.** La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método

sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.

24. **La resistencia al cambio.** Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quien subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.
25. **Incapacidad para consultar.** Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así tenemos al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.
26. **Excesiva centralización en la toma de decisiones.** En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero "cuello de botella" para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que "no hay compromiso sin participación".
27. **Mala administración del tiempo.** Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.
28. **Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.** Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera más rápida posible sus stocks y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.
29. **Mala gestión de los fondos.** En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.
30. **Error en el cálculo del punto de equilibrio u operar en una actividad con elevado punto de equilibrio.** Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias.
31. **Tener expectativas poco realistas.** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.
32. **Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.** Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.
33. **Mala selección de socios.** No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.

34. **No conocerse a sí mismo.** Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.
35. **Dejarse absorber por las actividades agradables.** Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.
36. **No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.** Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.
37. **Tener una mala actitud.** No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
38. **Nepotismo.** Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
39. **Mala gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.
40. **No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.** Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. "Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento".
41. **El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales.** La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

ANEXO No. 2

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES HACIA LAS QUE SE DIRIGIRA EL PROCESO DE EVALUACION EN QUE CONSISTE

N
U
M

- 1 OPERACIÓN Son todas las actividades requeridas para llevar a cabo el proceso de creación de productos y servicios satisfactorios para el cliente o usuario
- 2 MERCADO Consiste en todas aquellas actividades necesarias para ubicar la organización y sus productos o servicios ante sus clientes o usuarios, el estudio de la competencia o proveedor del servicio alternativo
- 3 FINANZAS Se compone de las actividades diseñadas e implantadas en la organización necesarias para garantizar su salud financiera; considerada esta tanto como la generación de utilidades como el uso eficiente de los recursos disponibles
- 4 PERSONAL En esta función básica se agrupan las actividades que la organización necesita ejecutar para garantizar el desarrollo permanente del sistema social (las personas que la integran)
- 5 DIRECCION Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.
Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DENTRO DE CADA FUNCION		
NUM	FUNCION	FUNCIONES ESPECIFICAS
1	OPERACIÓN	Diseño e ingeniería Producción Abastecimiento y logística Aseguramiento de calidad Mantenimiento Control ambiental Control de procesos Almacenamiento
2	MERCADO	Publicidad Promoción Ventas Distribución Servicio al cliente Estudio de mercado
3	FINANZAS	Tesorería Cobranza Crédito Contabilidad Costos
4	PERSONAL	Contratación Inducción Capacitación Remuneraciones Relaciones laborales Desarrollo personal Seguridad industrial Comunicación Integración
5	DIRECCION	Planificación directiva Organización directiva Delegación directiva Función Autoridad Responsabilidad Centralización Descentralización Control directivo Función del control directivo

INDAGAR MAS SOBRE ESTAS FUNCIONES PARA TENER CLARIDAD SOBRE LO QUE IMPLICA EVALUAR CADA UNA DE ELLAS

ANEXO No. 3
CARTA ACUERDO

La presente carta de acuerdo tiene como finalidad concretar el contrato de servicio de consultoría para poder atender la necesidad de una consultoría estratégica integral colaborativa.

Se detallará a continuación la Propuesta de trabajo y los acuerdos previos (Sesión de contacto) para ejecutar la intervención de los consultores en la organización.

Quedando ambas partes conformes y en acuerdo, se firma la presente por las personas en función de enlace.

NOMBRE
Consultor junior

Ing. NOMBRE
Gerente administrativo

DATOS DE LA EMPRESA DE CONSULTORIA

..... S.A. DE C.V. nace en el año de 1986, prestando servicios enfocados en el área de

Es una empresa que presta los servicios de, La principal actividad de la empresa consiste en proporcionar un servicio de.....

Se	encuentra	ubicada	en	C.P.:	Oaxaca
TEL:					TEL:
CORREO:					

Se encuentra anunciada en la sección amarilla en el apartado de

PRIMER ACUERDO

Un primer acuerdo derivada del primer contacto es la preparación para el diagnóstico que derive una evaluación integral de la organización-cliente, razón por la cual se establecerán los siguientes requisitos:

ALCANCE Y OBJETIVO DE LA EVALUACION INTEGRAL

ALCANCE: Consultoría Colaborativa Integral.

OBJETIVO: Prestar un servicio de asesoría externa realizando una evaluación de tipo integral en la organización-cliente con la finalidad de identificar e investigar las necesidades y/o problemas que se presentan para poder brindar recomendaciones para la mejor operación y funcionamiento de la empresa.

FUNDAMENTOS

La presente consultoría se enmarca en el contexto de las necesidades planteadas por la Empresa , y al mismo tiempo se formula el requerimiento llevar a cabo una consultoría estratégica integral colaborativa, en el que todo el personal de la organización reconozca primeramente la necesidad de cambio, para que posteriormente se involucre para aportar experiencias, manifestar inquietudes y proponer posibles alternativas de mejora y/o solución tanto a procesos como a actividades inherentes a la función operativa y administrativa desarrolladas en el seno de la empresa, mediante la participación comprometida y responsable de sus integrantes.

Pretendiéndose brindar un servicio de acompañamiento destinado a impulsar el desarrollo profesional y personal de los Directivos, bajo una visión imparcial y enteramente profesional, con la única finalidad de proporcionar los elementos necesarios para que la propia organización esté en posibilidad de identificar aquellos factores que puedan estar interfiriendo para el logro de sus objetivos. Sin embargo, es también de interés estimular una sólida cultura empresarial que les permita afrontar nuevos retos y explorar sectores diferentes dentro de la industria de pertenencia ante el entorno cada vez más cambiante.

Siendo importante mencionar que este proyecto estará sujeto a la completa convicción de los Directivos de la empresa, y todos los procesos necesarios para su realización estarán constituidos por la decidida participación de todos los involucrados (organización-consultor), puesto que solo de esta forma se garantiza su éxito.

La presente consultoría apunta a la elaboración de estudios que permitan diagnosticar y proponer acciones o servicios de corto plazo que la empresapueda implementar para mejorar el aprovechamiento de sus recursos y que les permita reubicarse en la comunidad, desarrollando iniciativas viables y factibles.

INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS QUE SE REQUIEREN

Toda aquella inherente a las funciones de Operación, Mercado, Finanzas Dirección y Personal, así como de las funciones específicas que cada una de ellas contiene, lo que derivara la solicitud de documentación relacionada con las referidas funciones y la que demande la utilización de herramientas administrativas y modelos de diagnóstico, estimados para este efecto.

ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN A OBSERVAR

Todas en mayor o menor medida cuando así lo requiera el proceso a seguir.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO A USAR

Diversas herramientas y técnicas de acopio de información; Modelos de Diagnóstico y guías para derivar el proceso de planeación formal en la organización-cliente.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y CUANDO SE PRESENTARÁN LOS RESULTADOS

“N” semanas y al término de este lapso se presentará un primer informe a la organización-cliente.

A QUIEN SE ENTREVISTARÁ Y CUANDO

A toda la organización, cuando así se requiera.

PRESENTACIÓN DE LOS CONSULTORES CON LOS INVOLUCRADOS

A través del titular de la empresa u organización, como personal externo que vendrá a coadyuvar a derivar un proceso de cambio, en beneficio de la operación y administración de la Institución.

PRODUCTOS

- Evaluación Integral
- Plan Estratégico (estipular periodo de tres a cinco años)
- Programa de acción (el considerado como de corto plazo)
- Plan de mejora (estipular el periodo inmediato posible)

FUENTES DE VERIFICACIÓN

- Bitácora
- Memoria fotográfica
- Encuestas, entrevistas y cuestionarios a los Directivos y colaboradores de la organización cliente.
- Gráficas
- Datos recopilados en las guías de observación
- Estadísticas y registros diversos
- Estados financieros (Balance general y Estado de Resultados) de la empresa cliente

- Presupuestos
- Sistemas de control

EQUIPO CONSULTOR

Nombre del responsable del proyecto: Nombre del Consultor Señor

Colaboradores consultores Juniors:

DURACIÓN DEL PROYECTO

Del al

PRESUPUESTO Y FORMA DE PAGO

COTIZACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

Los servicios de consultoría detienen un costo de 200 dólares por hora en la empresa, a continuación se muestra el costo total de la consultoría en dólares.

COTIZACIÓN EN DOLARES

FORMAS DE PAGO

La forma de pago se realizará en efectivo otorgando por éste la factura correspondiente al servicio prestado.

Se podrá realizar el pago en dos exhibiciones, las cuales se contemplan en las siguientes fases: el primer pago se realizará en el momento de entrega del informe de las alternativas de disolución seleccionadas para su aprobación, el segundo pago se realizará en el cierre de la consultoría.

Cada pago corresponde al 50% del costo total de la consultoría.

Duración de la consultoría	12 semanas
Visitas por semana	3
Duración de la visitas	1.5 horas por visita
Total de horas	54
Costo por hora	200 dólares
Costo total de la consultoría	10800 dólares

CLAUSULAS GENERALES

Para el pago se presentaran facturas (recibos de honorarios) por el equivalente de cada pago. Demoras mayores a 15 días ameritarán la suspensión de la consultoría.

El trabajo para nuestros clientes se realiza con base en la confidencialidad y, por tanto, cualquier información que desarrollaremos en el curso del mismo será tratada de acuerdo con nuestras normas profesionales y de ética establecidas.

Este convenio se dará por terminado con diez días hábiles de aviso anticipado por escrito de cualesquiera de las partes o en un tiempo menor, cuando lo consideremos suficiente para terminar el trabajo que estemos realizando y presentar a ustedes nuestras conclusiones. En este caso ustedes serán responsables únicamente por los servicios profesionales y gastos incurridos hasta esta fecha.

El presupuesto cotizado en esta propuesta estará vigente hasta el día de del 20___.

El consultor se obliga a entregar el proyecto final completo, dentro de las “n” semanas siguientes contadas desde la fecha de legalización del contrato y con el acta de inicio.

Si este convenio merece su aprobación, favor de firmar y devolvernos la copia que se acompaña.

La copia firmada y el primer pago estipulado anteriormente constituirán la autorización para proceder con el trabajo.
Agradecemos la oportunidad de colaborar con ustedes y les aseguramos que haremos nuestro mejor esfuerzo para la realización de este trabajo.

Aceptado por: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO No. 4
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA TÉCNICA

- I.- ENTENDIMIENTO DE LA SITUACION
- II.- OBJETIVO Y ENFOQUE
- III.- PLAN DE TRABAJO
- IV.- EQUIPO CONSULTOR
- V.- SERVICIOS PROFESIONALES Y FORMA DE PAGO
- VI.- CLAUSULAS GENERALES

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	III	ABRIL	I	II	MAYO	IV	I	JUNIO	III	IV
			IV			III			II		
JUNTA	ARRANQUE										
	PLAN TRAB										
JUNTA	VALIDAR										
	ENRIQUECER										
	ENTREVISTAS										
	RECOPIACION										
	TRABAJO DE										
	GABINETE										
JUNTA	VALIDAR										
	ENRIQUECER										
	RESULTADOS										
	TRABAJO DE										
	GABINETE										
	ENTREGA										
REPORTE	REPORTE DE										
	AVANCE										
	RECOPIACION										
	DE										
	INFORMACION										
	TRABAJO DE										
	GABINETE										
	AFINAR										
	BORRADOR										
REPORTE	ENTREGA										
	REPORTE										
	FINAL										

INFORMACION POR OBTENER:

- I.- RAZON DE SER DE LA EMPRESA, DESDE HACE CUANTO TIEMPO EXISTE, A QUE MERCADOS SE DIRIGE, CAPACIDAD Y MONTOS DE PRODUCCION/PRESTACION DE SERVICIO Y VENTAS, DILEMAS Y OPORTUNIDADES QUE ENFRENTA
- II.- OBJETIVO: RAZON PRINCIPAL DEL PROYECTO, CUALES SERAN LOS PRODUCTOS QUE DEBEN ENTREGARSE.
ENFOQUE: COMO SE HARA EL PROYECTO, QUIEN PARTICIPARA EN LAS SESIONES, A QUE SE LE DARA MAYOR ENFASIS, QUIEN VALIDARA.
- III.- PLAN DE TRABAJO Y PROGRAMA CALENDARIZADO, DEJANDO BIEN ESTRUCTURADO, PASO A PASO, EL PLAN QUE SE SEGUIRA DURANTE TODO EL PROYECTO, POR CITAR:
RECOPIACION DE TODA LA INFORMACION DISPONIBLE PARA UTILIZARLA EN LA ELABORACION DE LA EVALUACION INTEGRAL
SESIONAR CON EL EQUIPO DIRECTIVO PARA VALIDAR EL DIAGNOSTICO Y LOS SIGUIENTES PASOS

IV.- EQUIPO CONSULTOR

Nombre del responsable del proyecto: Consultor Señor

Colaboradores consultores Juniors: especificar nombres y rol en el proyecto

Curriculum de los consultores participantes

Definir lo relativo a la contraparte: informacion por recabar

V.- PRESUPUESTO Y FORMA DE PAGO

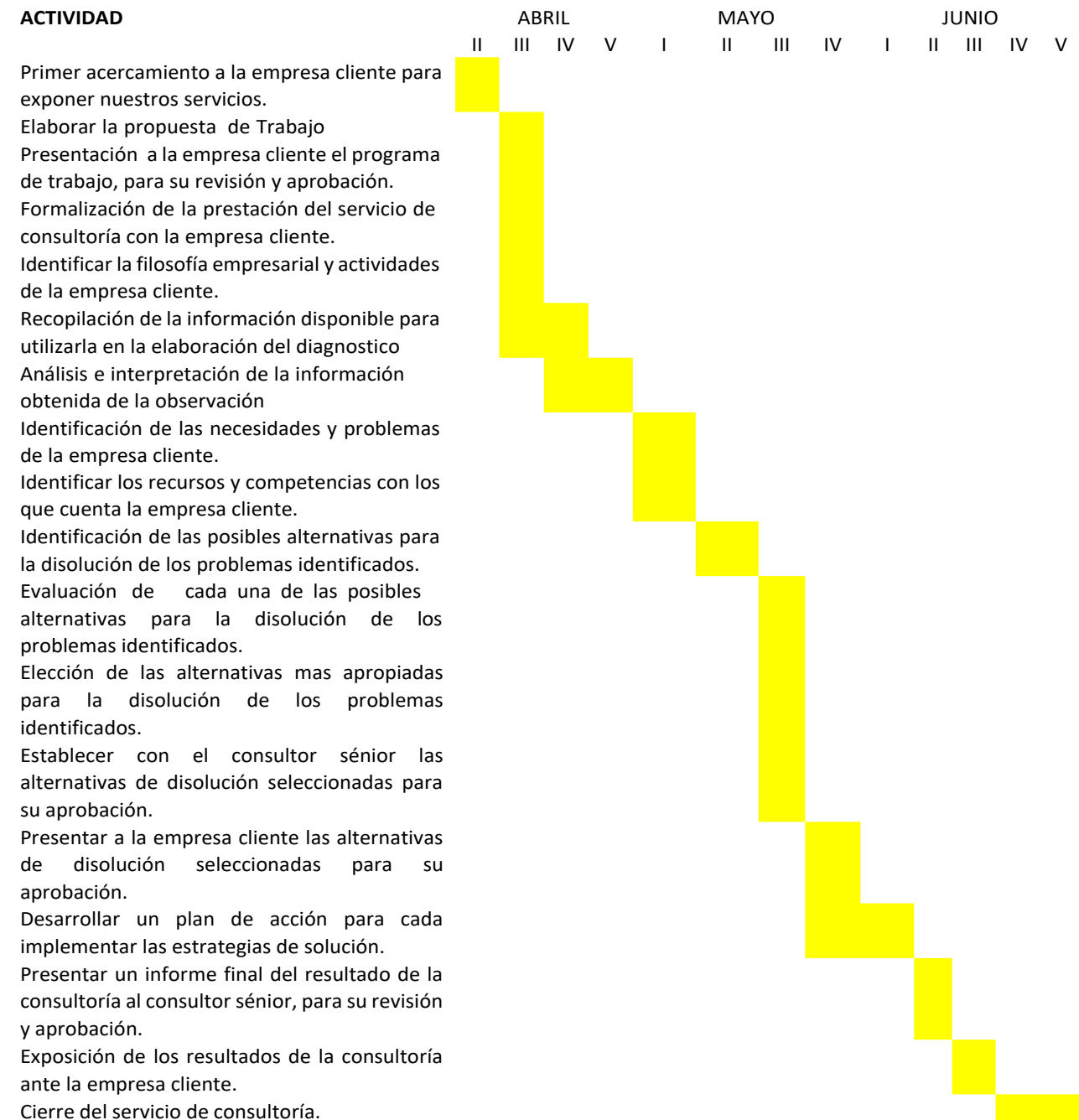
Puede plantearse dos o mas parcialidades: elaborar con base a las cotizaciones (plantear la mas alta)

Primer pago: (a la firma de la propuesta) honorarios, mas gastos, mas I.V.A.

"n" pagos parciales (no mas de cuatro) si asi se considera pertinente, estableciendo fecha, honorarios, mas gastos, mas I.V.A.

Ultimo pago (definir el orden que le corresponde) a la entrega del reporte final, honorarios, mas gastos, mas I.V.A.

PLAN DE TRABAJO



PROGRAMA DE TRABAJO

			ABRIL			MAYO				JUNIO			
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
JUNTA	ARRANQUE												
	PLAN TRAB												
JUNTA	VALIDAR												
	ENRIQUECER												
	ENTREVISTAS												

JUNTA	RECOPILACION TRABAJO DE GABINETE VALIDAR ENRIQUECER RESULTADOS TRABAJO DE GABINETE ENTREGA
REPORTE	REPORTE DE AVANCE RECOPILACION DE INFORMACION TRABAJO DE GABINETE AFINAR BORRADOR
REPORTE	ENTREGA REPORTE FINAL

ANEXO No. 5
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

QUE CELEBRAN DE UNA PARTE EL SECTOR GRUPO, AL QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO "EL CONSULTOR", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR [REDACTED] Y DE OTRA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA [REDACTED] A LA QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ COMO "EL CLIENTE", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR [REDACTED]. "EL CONSULTOR" Y A "EL CLIENTE" CONJUNTAMENTE PODRÁN SER DENOMINADOS COMO "LAS PARTES", CONTRATO QUE SUJETA AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

1.- DECLARA "EL CONSULTOR":

- a) Que tiene como objeto principal representar una consultoría para brindar asesoramiento experto sobre el concepto, el diseño, las finanzas y la ubicación, el menú y otras facciones relacionadas con el éxito de su negocio.
- b) Que está representada en este acto por [REDACTED] en su carácter de jefe de sector grupo consultor, por lo que cuenta con las facultades legales suficientes para celebrar este Contrato, mismas que no le han sido modificadas o revocadas en forma alguna.
- c) Que cuenta con la infraestructura necesaria y suficiente para otorgar y prestar los servicios de consultoría, asesorías profesionales. Por lo anterior, declara que se encuentra en aptitud de prestar sus servicios en los términos y condiciones de este contrato.
- d) Que en su actividad es independiente a la desarrollada por EL CLIENTE, por lo que manifiesta que no hay relación de dependencia ni de representación, toda vez que la actividad que desarrollará de acuerdo a este contrato, será única y exclusivamente dirigida al cumplimiento de las obligaciones (asesoría, y servicios)

ANEXO No. 6
BITACORAS DE ACTIVIDAD

Formato Bitácora Empresa

BITACORA DE REGISTO DE ACTIVIDADES EN			LOGO EMP CONSULTORIA
Fecha: __/__/__	Entrada:	Salida:	Folio:
Área:		Consultor Jr. responsable:	

OBJETIVO:

RESULTADOS:

DOCUMENTO PARA REGISTRO DENTRO DE LA EMPRESA

Nombre y firma del encargado de
Vo.Bo.

Nombre y firma del consultor junior

Formato Bitácora Individual

BITACORA DE REGISTO INDIVIDUAL

LOGO EMP
CONSULTORIA

Fecha: __/__/__

Entrada:

Salida:

Folio: _____

Área:

Consultor Jr. responsable:

OBJETIVO:

RESULTADOS:

Nombre y firma del encargado de
Vo.Bo.

Nombre y firma del consultor junior

Equipos de trabajo



“El hecho de reunir un grupo de personas en un salón, no los convierte en un equipo, esta es una tarea ardua de un buen líder”

Virginia Satir

Equipos de trabajo

¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un conjunto de personas situadas en un mismo espacio con necesidades o problemas comunes, quienes a través de la estimulación de sus sentidos, potencian su capacidad intelectual maximizando el logro de la satisfacción de sus necesidades.

Equipos de trabajo

Características de los equipos de trabajo

- Los integrantes contribuyen con libertad y responsabilidad.
- Las Metas y objetivos son definidos por los integrantes.
- Prevalece el consenso entre los integrantes, aún cuando no se esté totalmente de acuerdo.

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Equipos de trabajo

Condiciones para formar un equipo de trabajo

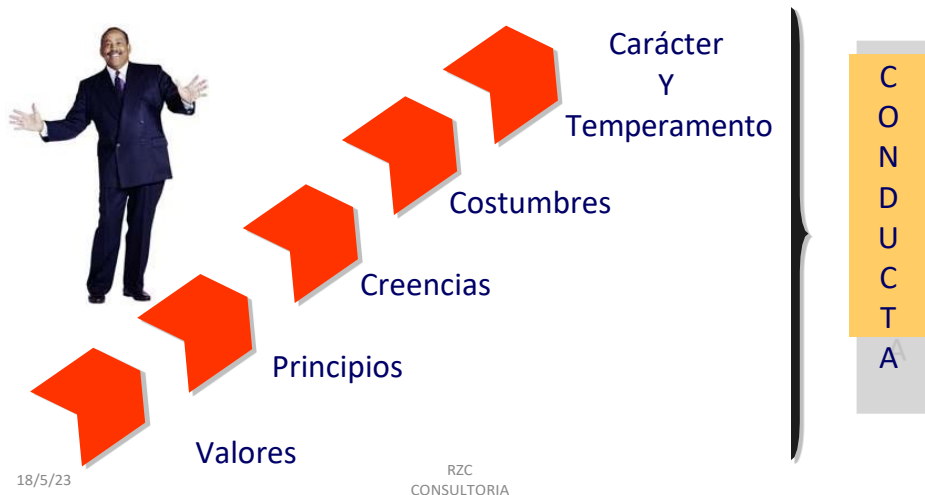


18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Equipos de trabajo

Manejo de roles difíciles en un equipo de trabajo



Equipos de trabajo

Rol	Concedor / Sabelotodo
Conducta	Se muestra en todo momento con la certeza de conocer todos los temas, participa demasiado casi siempre para demostrar que sabe mas que los demás y poco permite que los demás se expresen
Lenguaje corporal	• Mirada fija y retadora • Cuerpo rígido • Tono de voz elevado • Gesto evaluando
Recomendaciones	• Darle reconocimiento frente al grupo por las aportaciones • Solicitarle de manera cortés , que permita la palabra a los demás. • Fijar el acuerdo de “Tiempo y oportunidad para la palabra”

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Equipos de trabajo

Rol	Apático
Conducta	Se muestra sin interés por lo que esté aconteciendo, prácticamente son nulas sus aportaciones y en ocasiones llega a destiempo para tomar algún acuerdo e incluso falta a las reuniones.
Lenguaje corporal	• Brazos cruzados • Mirada fija al horizonte • Manos sosteniendo el rostro • Mirada constantemente el reloj • Cuerpo desgarbado
Recomendaciones	• Designarle tareas específicas, ejemplo: Secretario de las juntas, líder de un equipo de comisión etc. • Solicitarle su punto de vista directamente

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Equipos de trabajo

Rol	Agresivo / Saboteador
Conducta	Se muestra renuente a los comentarios de los demás, sus aportaciones generalmente son negativas y pueden llegar a ofender. Manifiesta resistencia ante las propuestas, susurra a los que están a su alrededor
Lenguaje corporal	•Manotea al expresarse •Mirada fija, retadora y en busca de aliados •Cuerpo rígido, brazos cruzados y rostro comprimido •Voz fuerte
Recomendaciones	•Dirigirse hacia la persona con las manos en la cintura •Cuando genere un comentario negativo, solicitarle inmediatamente una propuesta •Según el comentario, darle la razón •Enfrentarse a solas para tratar sobre su actitud

Equipos de trabajo

Rol	Los cuates
Conducta	Se muestra en algunos momentos con desinterés, comentan sólo entre ellos en voz baja, siempre permanecen juntos, aprueban y desaprueban ambos, ríen sin motivo aparente
Lenguaje corporal	• Cuerpo relajado, con dirección al otro • Voz baja • Gesticulación constante • Rostro relajados
Recomendaciones	• Solicitarles de manera cortés que compartan abiertamente sus comentarios • Esperar con absoluto silencio que terminen de hablar • Mantenerlos separados cuando se trabaje en equipos • Acercarse discretamente y permanecer junto a ellos

Herramientas

“Pablo Picasso sin pincel no hubiera conocido su arte, un consultor sin herramientas no conocerá el éxito”

Anónimo



Herramientas



Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Expositiva	Proporcionar conocimiento o información con respecto a un tema a través del lenguaje oral	• Explicar el objetivo de la sesión y hacer una introducción al tema • Exponer el cuerpo central de la información, apoyado de algún material didáctico • Formular preguntas acerca del tema, durante y después de la exposición	• Control total del grupo • Ahorro de tiempo • Aplicable en grupos grandes • Ayuda a la narración de hechos, explicación de problemas o aclaración de dudas	• La comunicación se da en un solo sentido • El grupo tiene poca o nula participación • Si el consultor tiene poca habilidad oratoria o dominio de tema, el grupo perderá interés • Puede provocar aburrimiento y cansancio en el grupo

Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Entrevista	Facilita la obtención de determinada información	• Planear la formulación de preguntas • Invitar únicamente a los conocedores del tema • Efectuar el interrogatorio una sola persona • Explicar ante el grupo el objetivo de la entrevista • Formular una a una las preguntas • Realizar una síntesis de los resultados	• Permite obtener información, opiniones y/o conocimientos específicos • Evita la exposición monótona • Mantiene el interés del grupo si se lleva a cabo un buen interrogatorio • Su aplicación es de muy bajo costo	• Si el consultor no planea las preguntas correctas, se obtiene información sesgada • Si el grupo entrevistado carece de conocimientos, se obtiene información sólo con un "sí" o un "no"

Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Corrillos	Promover rápidamente la participación activa y total del grupo, tanto en la obtención de información, como en la elaboración de conclusiones	- Planear el objetivo y las actividades que se realizarán con el grupo - Informar objetivo y el desarrollo de la herramienta - Conformar grupos, designar un representante de grupo y secretario - Presentar consensos por grupos	- Facilita la participación de todo el grupo - Ahorro máximo de tiempo - Evita la exposición monótona - Estimula el aporte de ideas y la toma de decisiones grupales - Es una de las herramientas más prácticas de aplicar	Las conclusiones obtenidas de los grupos, pueden no ser las más acertadas

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Tormenta de ideas	Exponer libremente ideas, a fin de producir soluciones sobre un tema determinado	- Explicar el problema a tratar y el procedimiento a seguir - Exponer los puntos de vista por parte del grupo sin restricciones - Ceder la palabra y en caso de desviación del tema, retomar el objetivo - Analizar todas las propuestas	- Estimula en el grupo el análisis y la imaginación - Fomenta la participación espontánea del grupo - Se detectan debilidades para la mejora del problema - Genera la libertad de expresar diferentes opiniones	- Si el consultor no toma en cuenta todas las opiniones, la persona puede sentir que su aportación no valió la pena - Si las ideas no son juzgadas objetivamente, pueden provocarse fricciones entre los integrantes

Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Comisión	Obtener información o resultados de determinados temas a investigar	• Seleccionar en el grupo a los expertos del tema a investigar • Designar un representante de la comisión • Definir el objetivo de la investigación • Determinar el tiempo para la obtención de resultados • Presentar los resultados ante todo el grupo	• La investigación enriquece la solución a los problemas a resolver del grupo • Aprovechamiento del tiempo • Las conclusiones a las que llegue la comisión, servirán para la toma de decisiones	• Es necesario supervisar eventualmente el avance del grupo comisionado • Las conclusiones de la investigación se reducen en un mínimo del grupo • Sólo es aplicable cuando en grupo de mejora es mayor de 8 personas

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Herramientas

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Evaluación cruzada	Obtener información o resultados sobre un tema mediante información cruzada	• Definir el objetivo de la investigación • Determinar el tiempo para la obtención de resultados • Presentar los resultados ante todo el grupo , de manera cruzada	• Ahorro de tiempo • Mantiene el interés del grupo • Su aplicación es de bajo costo • Facilita la participación de todo el grupo • Evita la exposición monótona • Estimula el aporte de ideas y la toma de decisiones grupales	• Es necesario supervisar eventualmente el avance del grupo

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

REGLAS DE OBSERVANCIA COMO CONSULTOR

La imagen del consultor

“El cuerpo no miente. Sabiéndolo interpretar, podemos conocer entre otras cosas, qué siente, qué piensa, qué tan a gusto se encuentra, qué tan tímida, abierta, nerviosa u honrada es la persona”

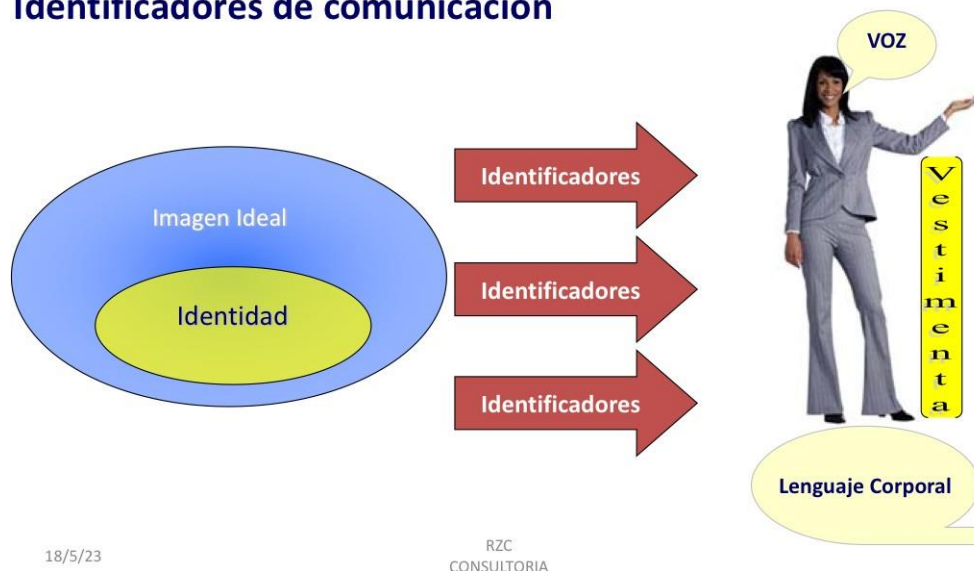
Gabriela Vargas



18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Identificadores de comunicación



18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Lenguaje corporal

“Mientras que tus palabras
hablan, tu lenguaje corporal
grita”

Martha Graham



18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Lenguaje verbal



“Los límites de mi lenguaje son
los límites de mi mente. Todo lo
que sé es lo que puedo poner en
palabras.”

Ludwing Wittgenstein

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Voz, timbre y volumen

“Hay un tono de voz que todos los ganadores tienen: el que muestra entusiasmo.

Con entusiasmo, la verdad y la sinceridad se transmiten mejor”
Anónimo



Reuniones de trabajo

¿Qué es una reunión de trabajo ?

Es un método que utilizan los consultores en los equipos de trabajo, para la búsqueda de consenso y de estrategias para la solución de problemas, con el aprovechamiento efectivo del tiempo y de la comunicación en beneficio de la Institución y del equipo.

El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas y poder aplicarlas de manera comprensible para toda persona dentro de la organización.

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

Utilidad de las reuniones de trabajo



18/5/23

Reuniones de trabajo

Factores de riesgo

1. Realizar una reunión sin previa planeación



18/5/23



2. Convocar gente que no tiene poder de decisión

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

Factores de riesgo

3. Falta de control en la participación de los asistentes



18/5/23



4. Efectuar reuniones que no tienen sentido para los asistentes

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

Factores de éxito

1. Evalúa el costo de una reunión



18/5/23



2. Clarifica los objetivos

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

Factores de éxito

3. Convocar a las personas adecuadas



18/5/23



4. Aportar con anticipación la minuta de la reunión

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Orden del día	Organizar, informar y coordinar una reunión de trabajo, con el fin de satisfacer las necesidades del grupo	• Definir el objetivo de la reunión • Listar a todos los involucrados a la reunión • Señalar: fecha, hora y lugar, asistentes e invitados y tiempo asignado para cada tema • Informar a los involucrados • Confirmar asistencia	• Control total de la reunión • Convocatoria solamente para los involucrados • Permite darle seguimiento a los acuerdos • Control del tiempo • Dirige el logro de los objetivos planeados	• Es necesario invertir tiempo para su elaboración • Requiere de otros medios para la confirmación • Es sólo un método de organización y coordinación que no asegura el logro de los objetivos planteados

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Reuniones de trabajo

HERRAMIENTA	OBJETIVO	DESARROLLO	VENTAJAS	RESTRICCIONES
Minuta	Seguimiento y control a los acuerdos definidos en reuniones anteriores	• Nombrar a un secretario de la reunión • Tomar nota de los comentarios relevantes, así como de los acuerdos y toma de decisiones • Elaborar la minuta posterior a la reunión señalando: Fecha, lugar y horario	• Control y seguimientos de los acuerdos • Permite asegurar la toma de decisiones • Da cumplimiento al logro de los objetivos y metas Institucionales	• Es necesario invertir tiempo para su elaboración • Es sólo un método de organización y coordinación que no asegura el logro de los objetivos planteados

18/5/23

RZC
CONSULTORIA

Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad

Ma. de Lourdes Álvarez Medina

Investigadora de la División de Investigación de la
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Resumen

Las *competencias centrales* de la empresa (*core competencies*),¹ que han sido objeto de múltiples estudios, son parte medular del paradigma de administración estratégica y su uso se extiende a otras áreas de estudio como la economía, educación, ingeniería, ciencias de la salud, etc. Sin embargo, existe un gran debate respecto a cómo emergen y evolucionan, además de cómo identificarlas, medirlas y relacionarlas con una ventaja competitiva. En este trabajo se hace una revisión de las principales propuestas teóricas y estudios empíricos y se concluye que las *competencias centrales* de la empresa son un constructo teórico que intentan explicar cómo y por qué una empresa alcanza el éxito económico. A pesar de que existe una gran cantidad de bibliografía con propuestas teóricas existen pocos estudios empíricos que no han logrado probar la relación lineal entre *competencias centrales*, ventaja competitiva y desempeño superior.

Introducción

La administración estratégica² evolucionó a lo largo del siglo pasado conforme las empresas crecieron y fueron adoptando nuevos conocimientos y tecnologías, fabricando nuevos productos y compitiendo en mercados con nuevas reglas que las transformaban constantemente. Los modelos dentro de la administración estratégica se fueron adaptando a las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas; se incorporaron diferentes conceptos, nuevas variables y se modificaron los

enfoques de análisis con objeto de dar respuesta a los retos que les planteaba el cambio.

En el transcurso del siglo XX se observó la aparición de cuatro modelos; el último de éstos, conoci-

¹ También traducidas como competencias esenciales o modulares.

² El término en inglés *strategic management* también es traducido como dirección estratégica. Es necesario aclarar que existe un debate sobre el significado de la palabra *management*, ya que se argumenta que no puede ser traducido únicamente como administración, sino que implica gestión o dirección.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39520902.pdf>

ANEXO No. 12
REPORTE POR OBSERVACION DE “NOMBRE ORG-CLIENTE”

SOLO CONSIDERARLO COMO REFERENCIA A MANERA DE EJEMPLO

Durante la asistencia a XXXXX en condición de clientes con objeto de observar el servicio prestado primordialmente y como incidencia en la satisfacción del cliente; Se observó que hubo recibimiento en la entrada del XXX por parte de la XXX y de la XXXX que nos dirigió hasta el lugar reservado.

El servicio XXX fue apresurado a pesar que no estaba lleno el XXXX, sin embargo, el recibimiento está bien pero se considera que podría ser mejor si contara con una fraseología establecida y el tiempo de atención fuera más pausado. Al momento de mostrar la carta ofrecen servicio XXX después toma la orden pero todo lo hace de manera muy rápida, no deja que los comensales por lo menos vean la carta para pedir o decidir sobre lo que van a ordenar. Además, no hay asignación de mesas preestablecida para los meseros

El tiempo de elaboración de platillos es lento, el XXX y montaje es incompleto e incorrecto y no existe uniformidad, además que el tipo de servicio no se lleva a cabo correctamente y no es adecuada la distribución de mesas, también el mobiliario se encuentra en mal estado (sillas ralladas e incómodas, sillones y mesas maltratados); la carta requiere de actualización y mayor creatividad en cuanto a variedad de platillos y diseños.

El mesero no considera el tiempo necesario para retirar los XXX. El precio no cumple las expectativas del cliente respecto a proporción y sazón de alimentos y bebidas. El ambiente es apropiado y armonioso y en algunas ocasiones ofrece música en vivo. La prioridad que brinda el XXX hacia los clientes depende del consumo total y la propina se considera opcional.

En cuanto a la distribución del lugar está mal diseñado por lo que para tener acceso al XXX es necesario pasar por el XXXX. El XXX cuenta con un área infantil y salones con capacidad para XX personas que son adecuados para eventos familiares. Cuando alguien cumple años son festejados por parte del personal.

Las instalaciones de los sanitarios son adecuadas debido a que existe amplio espacio y la higiene es impecable.

Todo el personal, porta correctamente el uniforme; en cuanto a los meseros tienen identificador con su nombre, sin embargo la higiene de algunos es incorrecta, porque las meseras tienen esmalte en las uñas.

Por otra parte, el servicio en la cafetería lo realizan XXX quienes preparan las bebidas y prestan el servicio, los precios son accesibles, cuentan con servicio a domicilio, la ambientación y decoración son buenos, cuenta con controles de seguridad, tiene una buena ubicación y el personal es amable.

Algunos muebles de la XXX están en mal estado, la limpieza se realiza en horas inadecuadas cuando los clientes se encuentran degustando de sus alimentos, el personal cuenta con el recetario que utiliza como guía para la elaboración de bebidas el cual se encuentra en malas condiciones puesto que está maltratado, rallado y manchado debido al uso que se le da.

En relación al XX área es pequeña cuenta con el mobiliario apropiado, sin embargo, algunos están maltratados, el área de la barra se ve elegante y todo está estratégicamente colocado para que al momento de preparar bebidas sea más eficiente el servicio.

La carta muestra los precios al XXX, está bien estructurada y fácil de entender, el personal que atiende XXX son dos XX y XXX, también sirven XXX, se levanta comanda por todos los pedidos que hacen los comensales, el inventario que se realiza es semanal y lo elabora con otra persona.

Para entrar al XXX no hay consumo mínimo excepto cuando hay eventos deportivos en televisión de paga, no existe capacitación para los empleados, debido a que sus habilidades y capacidades son acorde al perfil del puesto.

Ahora bien en área de XXX la limpieza es constante y efectiva, ya que mantienen limpias las áreas de operación, sin embargo no hay una separación de basura (orgánica e inorgánica), el personal XXX tiene claramente identificadas sus funciones, además de que están uniformados adecuadamente, cuenta con filipinas, cubre bocas y red.

Por otra parte la distribución del área de XXX está identificada adecuadamente en XXX y XXX, así como también el área de XXX, además cuentan con los utensilios necesarios para preparar los alimentos; caso contrario la materia prima no se encuentra a la mano para la preparación de los alimentos, por lo que hay tiempos muertos, debido a que para obtener los insumos tiene que dirigirse al almacén, por consiguiente la lentitud del servicio es más evidente esta es una de las principales causas por la que el XXX atiende ineficientemente al comensal considerando que el área de producción tiene una estrecha relación con el servicio prestado.

Se lleva un control adecuado de la temperatura de XXXX en XXX que se encuentra en almacén aunque cabe mencionar que dentro XXX solo hay un refrigerador para la conservación de los mismos. No existe un señalamiento de líquidos y gases, no existe clasificación de la materia prima ni tampoco identificados por nombres, cuenta con recetario indicando cantidades, método de preparación, ingrediente y tiempo de preparación.

En el área de XXXX podemos encontrar muchas deficiencias, en primer lugar para tener acceso al área es necesario transitar por áreas inadecuadas no es la correcta puesto que debería estar junto al área de XXX, la distribución dentro del lugar no es aceptable porque el mismo equipo y material no tiene un control eficiente ni una disponibilidad que ayude a la realización del trabajo, acarreando con esto tiempos muertos al momento de solicitar o entregar el producto final.

Se puede decir también que en esta área no hay limpieza, no está a una temperatura ambiente adecuada, los hornos están mal distribuidos y su mantenimiento es malo, ya que en caso que se lleguen averiar los XXX tiene que solicitar al encargado de mantenimiento y esto depende del tiempo que sea necesario para repararlo, existe un control de producción. Falta de higiene en cuanto a la materia prima (por ejemplo XXX no se encuentra en botes cerrados para evitar la contaminación de la misma y buena conservación, así como plagas).

En el personal tanto la limpieza como higiene no es el indicado; la estructura del suelo no se encuentra en buenas condiciones para un área de trabajo, el control de los XXXX no es el adecuado, existe merma dentro del área ya que el material o insumos es desechado provocando pérdidas mismas que se ven reflejadas en el comportamiento de los costos, cuenta con XXX pero no lo utiliza para la elaboración del producto debido a que se basa en la experiencia, no cuenta con un control de producción formal

y no cuenta con señalamientos de seguridad, sin embargo hay un extintor en el área, cuenta con un botiquín de primeros auxilios mismo que fue adquirido por el personal.

En el área de almacén solo hay un encargado, existe un control de inventarios documentado electrónicamente utilizan el método de control PEPS, es decir, primeras entradas primeras salidas, tienen una área de rechazo, señalamientos y medidas de seguridad (extintor), existe poca limpieza tiene exceso de funciones, el lugar es adecuado para moverse, cuentan con una báscula para medir la cantidad solicitada de materia prima, utiliza formatos de requisiciones que solicitan las demás áreas, no existe comunicación con áreas para realizar compras y las realiza a su criterio.

Los inventarios son realizados cada mes, existe simbología para el buen uso de la cámara de congelador, tienen horarios para solicitud de materia prima, además la materia prima se encuentra clasificada para un mejor control, no son adecuadas las instalaciones de energía eléctrica son inadecuadas provocando con esto accidentes de trabajo.

En el área administrativa no están a la vista la filosofía empresarial, es decir, la misión, visión y valores, así como el distintivo XXXX, en la entrada existe publicidad y promoción acerca del XXXX, no existe buena comunicación entre el personal de cada una de las áreas presenta un deficiente clima laboral, hay una área de caja que controla los cobros de XXXXXX.

ANEXO No. 13
TIPOS DE CUESTIONARIOS

INVENTARIO DE HABILIDADES DE CONSULTORÍA

Esta lista de evaluación está diseñada para ayudarle reflexionar sobre varios aspectos del comportamiento y habilidades que se requieren como consultor. Le dará la oportunidad de evaluar su capacidad y de fijar sus metas para crecer y desarrollarse. Deberá seguir los siguientes pasos.

1. Lea la lista de actividades y decida cuales desempeña bien, cuales debe hacer más y cuales debe hacer menos. Marque cada punto en el lugar apropiado.
2. Es posible que algunas actividades importantes para usted no estén incluidas en la lista, escríbalas en las líneas en blanco.
3. Lea otra vez toda la lista y señale con un círculo los números de las tres o cuatro actividades que desee mejorar en ese momento.

HABILIDADES GERENCIALES	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
1. Pensar antes de hablar.			
2. Sentirme seguro de mi preparación profesional.			
3. Ser breve y conciso.			
4. Estar motivado para trabajar en una profesión de ayuda.			
5. Captar la dinámica de un grupo con precisión.			
6. Separar lo personal de lo laboral.			
7. Saber escuchar.			
8. Notar la influencia de mis conocimientos.			
9. Estar consciente de mi necesidad de competir con los demás.			
10. Manejar el conflicto y el enojo.			
11. Formar un ambiente de confianza y apertura.			
12.			

(Continúa)

(Continuación)

SENSING Y DIAGNÓSTICO	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
13. Ayudar a los clientes a descubrir sus problemas.			
14. Hacer preguntas directas.			
15. Inspirar confianza en el cliente.			
16. Aceptar que el cliente ya no me necesita.			
17. Ofrecer respuestas a las preguntas			
18. Lograr que los demás se expresen abiertamente.			
19. Esperar que los clientes usen mis soluciones.			
20. Ayudar a los clientes a generar soluciones para sus problemas.			
21.			

CONTRATACIÓN	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
22. Hablar con naturalidad sobre dinero y tarifas.			
23. Prometer solo lo que se pueda alcanzar.			
24. Decir “no” sin sentir culpa o temor			
25. Trabajar bajo presión de fechas límites y escasez de tiempo.			
26. Fijar metas realistas para mí y para el cliente			
27. Presentar mis planes y fundamentos teóricos.			
28. Trabajar con desenvoltura con personas de autoridad			
29. Permitir que otro se “lee los aplausos”			
30. Trabajar con personas que no siempre me caigan bien.			
31. Aceptar las restricciones y limitaciones de los clientes.			
32.			

(Continúa)

(Continuación)

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
33. Definir con claridad los problemas y objetivos			
34. Atajar las discusiones.			
35. Convencer de mis ideas.			
36. Ayudar a los clientes a mantener una secuencia lógica en la resolución de los problemas.			
37. Poner en tela de juicio las soluciones que no son efectivas.			
38. Describir de qué manera otros clientes ha resuelto un problema similar.			
39. Pedir ayuda a los demás.			
40. Evaluar posibles soluciones.			
41.			

IMPLANTACIÓN	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
42. Atender los detalles			
43. Ayudar a los clientes a aprovechar sus fortalezas y recursos.			
44. Asumir responsabilidades.			
45. Cambiar planes cuando surgen emergencias.			
46. Crear y mantener el entusiasmo.			
47. Solicitar retroalimentación sobre el impacto de mis prestaciones.			
48. Controlar mi ansiedad cuando estoy realizando una tarea.			
49. Intervenir sin resultar una amenaza para los clientes.			
50. Intervenir en el momento apropiado.			
51. Aceptar errores y equivocaciones.			
52.			

(Continúa)

(Continuación)

EVALUACIÓN	BIEN	Requiero MÁS	Requiero MENOS
53. Evaluar mis aportaciones de forma realista.			
54. Reconocer el fracaso.			

55. Sentirme confiado cuando los clientes revisan mis informes.
56. Solucionar los cambios impredecibles.
57. Diseñar formularios, inventarios u otros recursos que ayuden en la evaluación.
58. Apoyar la retroalimentación informal.
59. Tomar nota de lo que se ha hecho.
60. Dejar el trabajo cuando la tarea ha terminado.
61. Describir cuáles serán los siguientes pasos y el seguimiento.
62. Atribuir el fracaso a la resistencia del cliente.
- 63.

Autodiagnóstico de habilidades del agente de cambio

Instrucciones

1. En las habilidades que se listan a continuación establezca un autodiagnóstico de aquellas que actualmente posee como agente de cambio, también llamadas “fortalezas”. Identifíquelas con una X.
2. Establezca un plan de acción para lograr que las habilidades que actualmente constituyen un “área de oportunidad”, sean atendidas para que puedan migrar a ser fortalezas.
3. Revise periódicamente este ejercicio.

I. Habilidades de conocimiento.

☐ DO

☐ Conducta organizacional (individuo, grupo, intergrupo y toda la organización)

☐ Ciencias de la conducta

☐ Administración

☐ Negocios (contabilidad, finanzas, mercadotecnia, sistemas de información gerencial, presupuestos, etc.)

☐ Conciencia sobre los avances recientes en DO.

II. Habilidades de consultoría.

☐ Relación de propuestas.

☐ Programa e ideas sobre mercadotecnia

☐ Diagnostico de organizaciones

☐ Síntesis de Datos

☐ Redacción de reportes

☐ Solución de problemas

☐ Resolución de conflictos

- () Consultoría de Proceso
- () Habilidades de Capacitación y Desarrollo
- () Habilidades para identificar y responder a las necesidades reales de una organización
- () Habilidad para establecer rápidamente confianza y rapport con el cliente.
- () Habilidad para adaptarse con rapidez a situaciones cambiantes
- () Habilidad para obtener resultados finales.

III. Habilidades conceptuales

- () Base filosófica sobre la conducta humana, administración, conducta organizacional, aprendizaje conductual y DO
- () Visión sistemática acerca de las organizaciones y los ambientes en los que ellas operan
- () Habilidad para diseñar y gestionar programas a largo plazo: capacitación, intervenciones y programas de seguimiento.
- () Habilidad para comprender y comunicar teorías, principios, modelos e ideas
- () Habilidad para innovar

IV. Habilidades humanas

- () Genuino interés por ayudar
- () Actitud positiva
- () Conciencia de sí mismo
- () Integridad
- () Habilidades asistenciales (comprensión, empatía, saber escuchar, verificar percepciones, asertivo para dar y recibir información)
- () Sensibilidad hacia las necesidades organizacionales
- () Habilidades de persuasión y persistencia
- () Dispuesto a tomar riesgos
- () Habilidad para manejar con éxito la tensión y la frustración
- () Sentido del humor
- () Habilidad para ejemplificar y ejercer conductas sanas

CLIMA ORGANIZACIONAL CON DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Esperamos contar con una respuesta positiva con la finalidad de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de entender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y la empresa en general.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: auditoría, participativa, etc.). Otros, son consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, que tiene, como es obvio, una gran variedad de consecuencias como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores respecto a las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente, producto del estudio del clima mismo.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de la organización en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles, implantado de la siguiente manera:

- a) ENTREVISTAS PERSONALES: en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla, a 4% del personal. Aproximadamente 100 entrevistas de media hora cada una.
- b) GRUPOS DE ENFOQUE: seleccionar 10 grupos de 30 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistados y llevar a cabo con ellos reuniones de seguimiento, formular la problemática y asignar jerarquías, formular soluciones y su correspondiente jerarquía y sistematizar los hallazgos. Cobertura de 11% del personal total del grupo.
- c) ENCUESTA: capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de que canales, como prefiere darla y recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo. Cobertura de 21% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de probables acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y la consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingencial y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se elige de manera aleatoria la muestra de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada.

Para los grupos de enfoque también se seleccionarán de manera aleatoria 1º grupos de 30 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente cuatro horas en una sola sesión por cada uno.

Se aplicará el cuestionario en una muestra representativa que signifique 11% del total del personal que labora en la organización, practicándose la siguiente metodología:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de recursos humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades.

Para la aplicación de la encuesta se integrarán 20 grupos de 30 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores; durante 90 a 120 minutos contestarán un cuestionario de respuestas de opción múltiple, participará 21% el personal del grupo.

Solo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, por lo que se alcanzará a incluir 36% del personal en su forma integral.

La utilización de instrumentos distintos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, esto es, que los diversos instrumentos se complementen, pues cada uno de ellos puede ir recogiendo datos que otros no pueden. Además, la organización es un ente complejo y, como tal, la manera de bordarlo no es sencilla. Se observa desde diferentes niveles; con la guía de observación, la evaluación se da por parte de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos son individuales de la propia gente; con los grupos de enfoque, es la manera como lo perciben a nivel grupal, y con el clima es una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más oportunas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para las etapas de recolección de información.

Para cada uno de los 20 grupos de encuesta se requieren aproximadamente dos horas.

Para cada una de las 100 entrevistas de personal se requiere, aproximadamente media hora para aplicar el cuestionario.

Para cada uno de los 30 grupos de enfoque, se requieren de 2.5 a tres horas de aplicación.

Se estima que con esa estructura de periodos y tiempos, el clima integral total pudiera ser practicado, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de la empresa, en tres o cuatro meses. El cronograma definitivo seria establecido en un plan inicial diseñado en conjunto con el área de recursos humanos al inicio del proceso.

Lugar, material y equipo.

La empresa facilitara un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder a las encuestas, facilitando lápices, borradores y otros materiales necesarios.

CUESTIONARIO TIPO B

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradeceré la sinceridad en sus comentarios.

¡Gracias!

1.- ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?
Si es así ¿Los sigue? Explique.

2.- ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?

3.- ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?

4.- ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿Qué acciones adoptan?

5.- ¿La gerencia define las políticas de la empresa?

6.- ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?

7.- ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?

8.- ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes?

Por favor describa brevemente el proceso.

9.- ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

10.- ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

11.- ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿Existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.

12.- ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Porque?

13.- ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?

14.- ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?

- 15.- ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?
- 16.- ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?
- 17.- ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?
- 18.- ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿Se retroalimenta de ellas?
- 19.- Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿Cuáles serían?
- 20.- ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?
- 21.- ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?
- 22.- ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?
- ¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario A cedula de autodiagnóstico

Aplicar exclusivamente a:

- Director general
- Gerente de calidad
- Gerentes y asistentes de gerencias
- Jefaturas
- Supervisores

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus repuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

- Fecha de levantamiento de información
- Gerencia y/o departamento

1. Manejo practico de los problemas

- a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- b) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?
Si _____ no _____
¿Por qué?

2. Metas de la empresa

- a) ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- a) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?
Si _____ no _____
¿Por qué?

3. Planeación básica

- a) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- d) ¿Considera que a veces son útiles los “cuellos de botella”?
Si _____ no _____
¿Por qué?

4. Comunicación acertada de las ideas

- a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?
Si _____ no _____
¿Por qué?

5. Habilidad para hablar en publico

- a) ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?
Si _____ no _____
Explique.

6. Liderazgo efectivo

- a) ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporcione motivación y reconocimiento a su trabajo?
Si _____ no _____
Comente
- b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en faltas?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?
Si _____ no _____
Comente brevemente.
- d) ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?
Si _____ no _____
¿Por qué?

7. Relaciones humanas sin generar problemas

- a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?
Si _____ no _____
Comente
- b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?
Si _____ no _____
Comente

8. Autoestima del personal

- a) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?
Si _____ no _____
Comente
- b) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?
Si _____ no _____
¿Por qué?

9. Integración de equipos de trabajo

- a) ¿Se mantiene un “espíritu de equipo” en la organización y en su departamento?
Si _____ no _____
Comente
- b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?
Si _____ no _____
Comente brevemente.

10. Juntas de trabajo

- a) ¿Se aprovecha “bien” el tiempo en la juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?
Si _____ no _____
Comente
- b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?
Si _____ no _____
Comente.
- c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?
Si _____ no _____
¿Por qué?

11. Habilidades administrativas

- a) ¿Los procedimientos administrativos que sirven sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- b) ¿Existe apoyo en la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?
Si _____ no _____
Comente.
- c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?
Si _____ no _____
¿Por qué?
- d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?
Si _____ no _____
Comente.
- e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?
Si _____ no _____

Comente.

12. Herramientas de calidad (estadísticas)

- a) ¿Llevar una relación de los tiempos “muertos” que se hallan presentado en el siguiente año?

Si _____ no _____

Comente.

- b) ¿Llevar una relación de perdidas “clientes insatisfechos” ocasionadas por “mala calidad” en el servicio?

Tome en cuenta los datos del presente año

Si _____ no _____

Comente.

- c) ¿Conoce el monto (\$) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.

Si _____ no _____

¿Por qué?

- d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuales servicios que presta ya son obsoletos?

Si _____ no _____

¿Por qué?

- e) ¿Tiene una relación de las perdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

Si _____ no _____

Comente

- f) ¿Llevar una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

Si _____ no _____

Comente.

- g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

Si _____ no _____

Comente.

- h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

Si _____ no _____

Comente.

- i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc.?

(Por favor conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento. En caso contrario pase a la siguiente pregunta)

Si _____ no _____

Comente.

13. Capacitación interna

- a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?

Si _____ no _____

Comente

- b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con técnicas de pedagogía educativa?

Si _____ no _____

Comente.

14. Administración de proyectos

- a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma efectiva?

Si _____ no _____

Comente

- b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

Si _____ no _____

Comente.

15. Filosofía de la empresa

- a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoces el personal de su departamento y de la empresa?

Si _____ no _____

Comente.

- b) ¿Se tiene identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?

Si _____ no _____

Comente.

- c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?

Si _____ no _____

Comente.

16. Calidad en el trabajo

- a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

Si _____ no _____

Comente.

- b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?

Si _____ No _____. Comente

- c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento.

Si _____ No _____. Comente

- d) ¿Se evitan situaciones en las que se “abuse” del cliente (interno o usuario)?

Si _____ No _____. Explique

17.- Servicios de calidad al cliente.

- a) ¿Se evita siempre el “maltrato” al cliente interno y al usuario externo?

Si _____ No _____. Comente

- b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

Si _____ No _____. Detalle

- c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?

Si _____ No _____. Comente

- d) ¿Existe “seguimiento” al cliente después de haberle dado el servicio?

Si _____ No _____. Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.

18.- Acercamiento al Benchmarking (intercambio de información)

- a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con los de otras organizaciones similares?

Si _____ No _____. Comente

- b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Si _____ No _____. Comente

20.- Organización de los procesos de trabajo

- a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?

Si _____ No _____. Comente

¡Gracias por su colaboración!

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradeceré la sinceridad en sus comentarios.

¡Gracias!

- 1.- ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?

Si es así ¿Los sigue? Explique.

- 2.- ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?

- 3.- ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?

- 4.- ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿Qué acciones adoptan?

- 5.- ¿La gerencia define las políticas de la empresa?

- 6.- ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?

- 7.- ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?

- 8.- ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes?

Por favor describa brevemente el proceso.

- 9.- ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

- 10.- ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

- 11.- ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿Existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.
 - 12.- ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Porque?
 - 13.- ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?
 - 14.- ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?
 - 15.- ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?
 - 16.- ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?
 - 17.- ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?
 - 18.- ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿Se retroalimenta de ellas?
 - 19.- Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿Cuáles serían?
 - 20.- ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?
 - 21.- ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?
 - 22.- ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?
- ¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO C

Cuestionario para el área operativa

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios. ¡Gracias de antemano!

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó
2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
Sí_____No_____ ¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?
4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?
¿Quién le informo de ello?
5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.
6. Cuando tiene algún problema ¿Cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?
7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?
Sí_____No_____ Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.
8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?
9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?
10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?
11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?
12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?
Sí_____No_____ En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?

CUESTIONARIO D Cuestionario para el área secretarial

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su institución. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

2. ¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué?

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informo de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema ¿Cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

Sí _____ No _____ Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

Si _____ No _____ En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

¡Gracias por colaborar!

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadoras, papelería, etcétera)?

Sí _____ No _____ En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?

Si _____ No _____ En caso afirmativo, ¿qué acciones toma su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario E Cuestionario para el área de venta

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios, serán confidenciales.

1. ¿Tiene identificada a la competencia y la analizan constantemente?
2. ¿Analiza constantemente los resultados obtenidos? ¿con qué frecuencia?
3. ¿Conoce las fuerzas y debilidades de sus productos?
4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?
5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?
6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?
7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quienes son los responsables de ellos?
8. ¿Se dan incentivos a los empleados (comisiones, gratificaciones, despidos, servicio médico, etcétera)?
9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?
10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?
11. ¿Se tiene claramente definidos los límites de autoridad?
12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?
13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?
14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Mencionalas.
15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?
16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?
17. ¿Cuenta con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo)?
18. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? Mencione dos casos.
19. ¿Se ha analizado si la información existente cumple eficientemente sus funciones y actividades asignadas?
20. Por favor comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidades de su área.

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad

Aspectos del sistema de calidad	Si	P	NP	No	Observaciones
A. Política de la calidad					
Ha sido definida por escrito por la dirección de la empresa, incluye todos los aspectos internos y externos relativos a la calidad.					
Es conocida, comprendida y aplicada por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Se corresponde con la situación actual de la empresa y sus necesidades.					
Es consecuente con la política general de la empresa.					

Se encuentran establecidos objetivos de calidad específicos de cada área. Estos están relacionados con los generales.

Los objetivos de calidad se han establecido sobre la base de los aspectos vinculados a la calidad y permiten la reducción de las pérdidas por calidad.

B. Sistema de la calidad

B.1. Estructura del sistema de la calidad

La dirección de la empresa ha puesto en práctica un sistema de la calidad como vía para cumplir con su política de la calidad.

Define en forma explícita las responsabilidades generales y específicas respecto a la calidad.

Establece con claridad las responsabilidades y la delegación de autoridad a cada actividad que contribuye a lograr la calidad.

Define las medidas de coordinación y control de interface entre las diferentes actividades.

Delega la autoridad por el aseguramiento interno y externo de la calidad.

Insiste en la identificación de los problemas reales o potenciales de la calidad y en la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

Se ha establecido teniendo en cuenta la infraestructura organizativa de la empresa, definiendo las líneas de autoridad y comunicación.

Es conocido y aplicado por todos los niveles de la empresa vinculados con la calidad.

Al establecerlo, se han tenido en cuenta todas las actividades que intervienen en la calidad.

La dirección de la empresa dispone de los recursos suficientes e idóneos para su funcionamiento estable: personal suficiente y calificado, equipos para la proyección/desarrollo, equipos para la producción, equipos de inspección y ensayo, instrumentación y software.

Los recursos se intervienen de manera planeada y oportuna para evitar problemas que afecten a la calidad sin sacrificar su capacidad para enfrentar y eliminar los fallos que pueden ocurrir.

Se encuentran establecidos y se actualizan los procedimientos operativos que coordinan las diferentes actividades inherentes al sistema de calidad.

Si= Si aplica P= Pendiente de aplicación por el momento NP= No se presenta, dado el giro del negocio

No= No aplica debiendo aplicarse

Cuestionario F (continuación)**Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.**

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Los procedimientos a que se refiere resultados simples y comprensibles, e indican los métodos por utilizar y los requisitos por satisfacer.					
8.2 Documentación del sistema de calidad.					
Ha sido documentado incluyendo las disposiciones para la identificación, distribución, recolección y conservación de todos los documentos y registros de calidad.					
Se ha elaborado el manual de calidad.					
El manual de la calidad abarca toda la actividad de la empresa, los distintos sectores y aspectos de la actividad específica que realiza la empresa.					
Para los nuevos productos, servicios o procesos se han establecido planes de calidad de conformidad con el resto de los requisitos del sistema de la calidad.					
Los planes de la calidad definen los objetivos que se desean alcanzar, la asignación específica de responsabilidades y de autoridad durante las diferentes fases del proyecto; los procedimientos, métodos, e instrucciones de trabajo específicas que se desean aplicar; los programas adecuados de ensayo, inspección, comprobación y auditoria en sus etapas apropiadas; los métodos para introducir cambios y modificaciones en el plan de la calidad según el avance del proyecto.					
Se han establecido las políticas relacionadas con la existencia de registros de la calidad y sobre el acceso a ellos por los consumidores y suministradores.					

[Continúa]

Cuestionario F (continuación)**Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.**

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Se han definido los procedimientos para introducir cambios modificados en los tipos de documentos.					
La documentación que conforma el sistema de calidad: es legible, incluye las fechas de revisiones,					

se conserva en buen estado y puede ser identificada.

Existe un procedimiento para la eliminación y/o utilización de la documentación obsoleta.

Están determinado quiénes están autorizados para elaborar, revisar y aprobar los documentos del sistema de la calidad y los cambios y modificaciones que se requieran.

Establece los registros suficientes para demostrar el logro de la calidad requerida y comprobar su eficiente comportamiento.

Los requisitos de calidad incluyen:

- Informes de inspección.
- Informes de ensayo.
- Informes de calificación y validación.
- Informes de auditorías.
- Informes de revisión de materiales.
- Datos sobre la verificación de los medios de medición.
- Informes sobre los costos de calidad.

Se conservan durante un periodo que permite el análisis de tendencias de la calidad y de la necesidad de aplicación de medidas correctivas.

B.3. Auditoria del sistema de calidad

La empresa tiene claramente definidos los criterios para su aplicación.

Existe un programa de auditoria que considera todas las áreas y actividades del sistema de calidad.

[Continua]

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.

Cuestionario F (continuación)

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Existen procedimientos que garanticen la uniformidad y regularidad en el seguimiento de estos programas.					
El personal seleccionado para la auditoria es ajeno a las áreas auditadas.					
Se elaboran informes que incluyen los resultados, conclusiones y recomendaciones de las auditorias efectuadas.					
La dirección de la empresa conoce y acepta los resultados finales de la auditoria.					
Se realizan evaluaciones de los elementos del sistema de la calidad en las áreas o actividades siguientes:					
• Estructuras organizativas.					
• Procedimientos administrativos y de operación.					
• Personal.					

- Equipos y tecnología.

B.4. Revisión y evaluación del sistema de calidad.

Es revisado y evaluado periódicamente por la empresa. Lo realizan miembros de la dirección o personal designado por la misma.

Se integran los resultados de las auditorias con el fin de establecer la efectividad del sistema de la calidad para el logro de los objetivos propuestos.

Se considera la utilización de indicadores para determinar la efectividad del sistema de calidad.

Contempla el diagnóstico de la calidad orientado a detectar las necesidades del sistema, teniendo los cambios y progresos en las tecnologías, los conceptos de calidad, las estrategias de mercado y las condiciones sociales y ambientales.

[Continua]

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.

Cuestionario F (continuación)

Aspectos del sistema de Calidad

Se elaboran informes con los resultados de las diferentes revisiones del sistema de la calidad y se presentan a la dirección de la empresa.

Se implementan acciones correctivas y preventivas con los resultados, conclusiones y recomendaciones del proceso de revisión y evaluación del sistema de calidad.

Se realiza el perfeccionamiento del sistema de calidad cuando el resultado de la revisión así lo aconseja.

Si P NP No observaciones

C. Aspectos económicos de la calidad.

Existen metodologías que permiten identificar los costos de la calidad.

Se utilizan modelos para determinar indicadores que relacionan los costos de calidad con otros.

Se dan a conocer los resultados de los estudios de los costos de calidad.

Se emplean los estudios de los costos de calidad para establecer los objetivos del mejoramiento.

Se analiza la influencia en los costos de las características estructurales, funcionales y de apariencia de los productos que fabrica la empresa.

Se evalúa la correspondencia entre las necesidades reales de los consumidores y los productos que fabrica la empresa.

Se dispone de técnicas que permiten mejorar la relación costo/satisfacción mediante la reducción o eliminación de los costos

innecesarios, sin que se afecte la calidad de los productos.

D. Elementos Operativos del sistema de calidad.

D.1 Marketing.

La empresa realiza investigaciones de mercado y del registro de la información generada.

[Continua]

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.

Cuestionario F (continuación)

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Contempla la elaboración de informes que describan de forma clara y exacta las características y requisitos solicitados por los consumidores.					

Se realizan estudios sobre el comportamiento del producto en el mercado con el fin de determinar la naturaleza y extensión de las incidencias que se derivan del uso del producto. Se cuenta con un procedimiento para el suministro regular de información de mercado al área de diseño.

D.2 Especificación y proyecto.

Están determinadas las actividades y responsabilidades con respecto a los estudios de proyectos, indicándose la relación entre las áreas involucradas en estos.

La definición de las características de calidad se apoya en datos suministrados por el marketing. En el proyecto se tiene en cuenta las regulaciones vigentes, los requisitos del consumidor, el posible impacto ambiental y la confiabilidad, vigencia y capacidad del servicio. La planeación del proyecto contempla un estudio inicial de tolerancias, características de calidad, niveles de cumplimiento y criterios de aceptación y rechazo.

Existe un estudio inicial de los métodos y equipos para la evaluación y ensayo que contempla los requisitos de exactitud y precisión requeridos.

Se tiene en cuenta métodos estadísticos para determinar las condiciones óptimas de los procesos involucrados en el proyecto.

[Continua]

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.

Cuestionario F (continuación)

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Se conoce la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos de calidad.					

Se realizan revisiones de la disponibilidad e idoneidad de los manuales de calidad referentes a la instalación, operación, mantenimiento y reparación de los nuevos proyectos.

Se efectúan revisiones de los programas de entrenamiento personal de servicio y de los sistemas de distribución y atención al consumidor, con respecto a los nuevos proyectos.

La infraestructura y la capacidad de la empresa certifican los nuevos procesos.

Se cuenta con metodologías específicas de análisis de fallos para la calificación de los proyectos.

Existe un procedimiento que compruebe la conformidad de los prototipos con las características del proyecto, las modificaciones establecidas y autorizadas.

La inspección y el ensayo de los prototipos incluyen las evaluaciones del desempeño, la vida útil, la seguridad y mantenimiento bajo las condiciones de almacenamiento y operación esperadas.

Existe un procedimiento regular de revisión de proyectos en el que participan las áreas de la empresa involucrada.

Existe una documentación completa para las actividades de revisión de proyectos.

Los datos finales del proyecto se establecen por escrito en forma de especificaciones, métodos de ensayo y datos sobre el desempeño.

[Continua]

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad.

Cuestionario F (continuación)

Aspectos del sistema de Calidad	Si	P	NP	No	observaciones
Están establecidas las responsabilidades para la autorización del inicio de la producción					
Si existen emergencias, los cambios vienen con la aprobación técnica.					
La empresa rige la reevaluación sistemática de los proyectos.					
Se realizan estudios que permiten conocer las necesidades de cambio en aspectos particulares del proyecto con el fin de retroalimentar el sistema.					

ANEXO No. 14
ENTREVISTA
GUIA DE ENTREVISTA

EMPRESA:
ENTREVISTA CON:

FECHA:
AREA:

I.- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO?
2. ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO?
3. ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES FUERZAS DE LA EMPRESA?
4. ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES ASPECTOS POR MEJORAR DE LA ORGANIZACIÓN?
5. ¿CUALES SON LOS PROBLEMAS COTIDIANOS DE LA ORGANIZACIÓN?

II.- VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- 6.- ¿CUALES SON LOS ASPECTOS QUE MAS SE IMPULSAN ENTRE LAS PERSONAS?
- 7.- ¿EXISTEN INDICADORES DE LA PRESENCIA DE DICHOS ASPECTOS EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN?

III.- ASPECTOS OPERATIVOS

- 8.- ¿COMO SON LOS RESULTADOS EN PRODUCCION?
- 9.- ¿TIENE IDENTIFICADOS LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?
- 10.- ¿SE CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS?
- 11.- ¿COMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS DE APOYO A LA PRODUCCION?
- a) CALIDAD
- b) MANTENIMIENTO
- c) COMPRAS
- d) INGENIERIA

IV.- ASPECTOS FINANCIEROS

12. ¿COMO SON LOS RESULTADOS EN LAS FINANZAS?
13. ¿TIENEN IDENTIFICADOS LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?
14. ¿COMO FUNCIONAN LOS SISTEMAS DE APOYO A LAS FINANZAS?
- a) CUENTAS POR COBRAR
- b) CUENTAS POR PAGAR
- c) COSTOS DE OPERACIÓN
- d) CAJA Y BANCOS

V.- ASPECTOS DE MERCADO

- 15.- ¿COMO SON LOS RESULTADOS CON LOS CLIENTES?
16. ¿CUAL ES LA POSICION DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO DE LA COMPETENCIA?
17. ¿CUALES SON LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES? ¿COMOSE ATIENDEN?

VI.- ASPECTOS DE PERSONAL

18. ¿SE CUENTA CON PLANES DE FORMACION Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL?
- 19- ¿CUAL ES EL NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL?
20. ¿CUALES SON LAS PREOCUPACIONES COTIDIANAS DEL PERSONAL?
21. COMENTARIOS

ANEXO No. 15
ENCUESTA

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Área: _____

OBJETIVO

- Obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización, para con base en ella implementar planes de acción, que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de la calidad, mejoramiento, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de objetivos.

INFORMACIÓN GENERAL

- El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- Pero, no información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- Este cuestionario es personal y confidencial.
- La información proporcionada por la organización será la base del análisis.
- En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante su colaboración.

INSTRUCCIONES

- No identifique el cuestionario con su nombre.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción y señálelo con una **X**.
- Si se presenta una duda, indíquelo levantando la mano y con mucho gusto se acudirá a resolverla.

CUESTIONARIO

OBJETIVOS

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Los objetivos específicos de mi trabajo están:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente-mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2. Recibo información por parte de mis jefes acerca del logro de mis objetivos.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
3. Las personas en mi colegio están comprometidas en el logro de sus objetivos.					

4. Los objetivos de mi puesto son alcanzables.					
5. Mis objetivos específicos contribuyen a los objetivos de la institución					
6. Hay seguimiento en la realización de mis objetivos.					
7. Nuestros objetivos se pueden modificar sobre la marcha.					

ROLES

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
8. El conocimiento de mis responsabilidades en mi trabajo es:					
9. El conocimiento que tiene la gente de mi colegio sobre lo que tiene que hacer es:					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
10. Tengo por escrito la definición de las actividades a realizar en mi puesto.					
11. Cuando existen cambios en las actividades se nos comunican adecuadamente.					

INTEGRACIÓN

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
12. Entendiendo por integración a la institución el que sus trabajadores sientan que su realización personal se da al igual que el éxito de la institución., yo creo que mi integración con la institución es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
13. Siento muy poca lealtad hacia la institución					
14. Me interesa poco lo que le pase a mi instrucción					
15. Me interesa el futuro de mi institución					
16. Frecuentemente pienso en renunciar.					
17. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo, en otra institución me iría:					

COLABORACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
18. En mi colegio se manejan adecuadamente los problemas que se presenten					
19. La gente de mi colegio se motiva uno al otro, al trabajar juntos.					
20. Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.					
21. La comunicación es muy buena en mi colegio de trabajo					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
22. El trabajo en colegio en mi área de trabajo es:					

ESTILO DE LIDERAZGO

	Muy positivamente	Positiva-mente	Regular	Negativa-mente	Muy negativa-mente.
23. El estilo de dirección de mi jefe me influye :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
24. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
25. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con él.					
26. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
27. Cuando logro un buen resultado o algo sobresaliente mi jefe lo reconoce.					
28. Mi jefe es alguien que motiva constantemente a las personas con su trato :					
29. Mi jefe se ocupa de lograr resultados y metas tanto como el desarrollo de las personas:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO

	Muy frecuente-mente	Frecuente-mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
30. Revisamos en mi colegio de trabajo nuestras actividades buscando ideas nuevas que mejoren nuestros trabajos.					
31. En esta organización se busca hacer las cosas con innovación y creatividad.					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
32. La oportunidad que tengo de aplicar nuevas ideas en mi trabajo es:					

HIGIÉNICOS

	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
33. La comodidad en mi área de trabajo es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

34. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
35. El sueldo y prestaciones que recibo en esta institución es superior al que podría recibir en otra institución por un trabajo similar al que aquí tengo :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
36. El sueldo y prestaciones que recibo es muy similar al que reciben otras personas de esta misma institución que realizan un trabajo similar al mío :					
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
37. El sueldo y prestaciones que recibo es :					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
38. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta institución es :					

MOTIVACIONALES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
39. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales.					
40. Las oportunidades de ascenso que tengo en mi institución son satisfactorias.					
41. Formar parte de esta institución me hace sentir orgulloso.					
42. En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
43. En mi institución se premia a aquellos que hacen el trabajo bien.					
44. Puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.					

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
45. Nuestra gente se selecciona :					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No curse
46. El programa de inducción a mi puesto fue :					
47. Mi programa de inducción a la institución fue :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
48. Los programas internos de capacitación han ayudado a mejorar mi desempeño.					
49. Considero que en mi departamento la carga de trabajo es adecuada					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
50. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio					
51. Las políticas de sueldos y prestaciones se manejan con equidad y justicia					
51. a) Las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia					

COMUNICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
52. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones en relación a mi trabajo.					
53. Estoy comunicado de lo que sucede en mi institución					
54. La comunicación formal (tal como políticas, procedimientos, manuales) es adecuada.					
55. Existen chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.					
56. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización.					

ESTRÉS Y PRESIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
57. Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería hacer.					
58. Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo.					
59. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas.					
60. He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
61. Siento que existe en el trabajo mucha presión y estrés					
62. He traído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo.					
63. Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.					

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mas o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
64. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos:					
65. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					

66. En esta institución se premia y se reconoce la productividad y el logro de metas.					
67. En esta institución la gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DE MI EMPRESA

68. Algunos aspectos que cambiaría en el estilo de liderazgo de mi jefe:

69. Para una mayor productividad en mi área de trabajo sugeriría:

70. Lo mejor de trabajar en esta institución es:

71. Los principales aspectos a mejorar en la institución son:

Planeación de la auditoría administrativa

EL PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Se facilita entender una actividad como la auditoría administrativa si es descrita como una serie de partes separadas, o fases que constituyen un proceso total. Estudiantes y profesionales han venido utilizando descripciones de este tipo, conocidas como modelos, desde hace varios decenios. Un modelo es una simplificación del mundo real, que se utiliza para explicar relaciones complejas en términos sencillos.

Se entiende por proceso el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. La auditoría comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta.

Es necesario advertir que con el "proceso de auditoría administrativa propuesto", no se pretende crear un modelo rígido de metodología de trabajo para este tipo de auditoría. Se han realizado varios enfoques por diversos autores (véase capítulo 7 de esta obra), con el propósito de establecer marcos de referencia para la realización de auditorías administrativas. El proceso que se propone más adelante para desarrollar este tipo de auditorías, representa un enfoque más.

Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, la que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización (pública o privada).

Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo.

El objetivo principal de reunir información relevante es allegarse de datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Los errores en la información que fue obtenida, darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

En la figura 11,0 se muestran las fases del proceso de auditoría administrativa

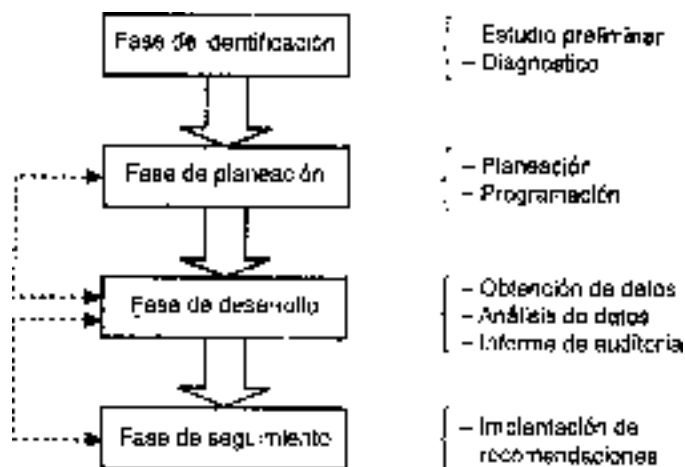


Figura 11.0

Ahora estudiaremos el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el "auditor administrativo" debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

ESTUDIO PREUMINAR

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar.

Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar,

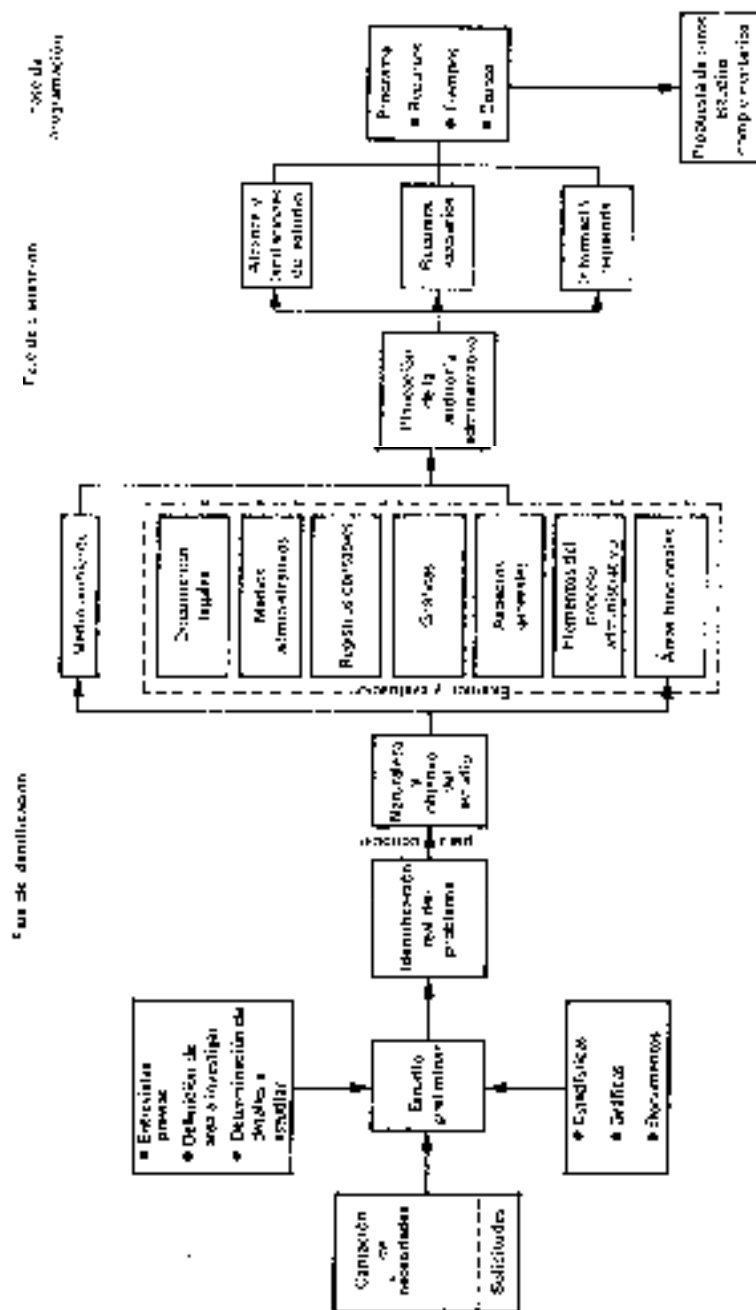


Figura 11.1. Metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa, de acuerdo con Rodríguez Valenciana.

El estudio preliminar está encaminado a: "Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo."

Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Más bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que

ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa. c) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión. e) Descubrir áreas en las que haya problemas de administración. d) ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar? e) ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos? j) ¿Por dónde empezar? f) ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar? g) Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios. h) Proponer, en su caso, medidas correctivas. i) Evahar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de los que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es, por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

Contenido del estudio preliminar

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

a) Información documental. Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser; por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etcétera.

b) Información sobre el campo de trabajo. El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes,

pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

ENTREVISTAS

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas (probablemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría).

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones en operaciones, funciones o departamentos que están originando algunas dificultades, para que posteriormente se ponga especial cuidado en la preparación de cuestionarios.

El estudio deberá extenderse más allá de una revisión de las políticas de la empresa y de los procedimientos operativos que rigen la función que va a auditarse. Deben analizarse los efectos de una nueva tecnología, así como los diferentes procedimientos operativos de la empresa, sus metas y objetivos, y aun la relación que tiene la función que va a ser auditada en relación con todas las operaciones de la empresa. Solamente después de una investigación de esta clase deberían analizarse los procedimientos.

DEFINICIÓN DEL ÁREA POR INVESTIGAR

Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio.

Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección. Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Hay varios criterios para determinar el "área": existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo"; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.

Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar? Al proceder en esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará. Esta estructura de referencia puede basarse en "cuestionarios" que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinará el éxito general de esta fase del trabajo de auditoría administrativa. Concluyendo: planear la auditoría administrativa es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto a:

Trabajo a desarrollar El auditor administrativo, necesita de:

1. Cuestionarios. 2. Comentarios y sugerencias. 3. Hojas de análisis y papelería necesaria.

El auditor administrativo, dentro de los "cuestionarios", comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente:

a) ¿Quién lo hace? b) ¿Qué está haciendo? c) ¿Dónde se hace? d) ¿Cómo se hace? e) ¿Cuándo se hace? f) ¿Por qué se hace?

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas: Procesal: planeación, organización, dirección, control.

Funcional: Consejo de administración, gerencia, asesoría, producción, comercialización, personal, finanzas, etc.

Analítico: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales. etc.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa. Después de este estudio, el siguiente paso consiste en definir desarrollar un programa de auditoría.

DETERMINAR DETALLES POR ESTUDIAR

Investigación --técnicas- La observación La encuesta La entrevista

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función.

El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudios más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control.

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuándo.

El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en finanzas: ¿Se cumplen los objetivos a corto y largo plazo? ¿Cada cuándo se preve en las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo? ¿Es adecuada la estructura orgánica? ¿Se cumplen adecuadamente las políticas? ¿Se aplican adecuadamente los procedimientos? ¿Es confiable un determinado control?

Documentos

La información debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Antes de comenzar una auditoría administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan.

Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos.

A continuación expondré los pasos a seguir en los que se basa un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación auditorial,

Investigación--Técnicas- La observación La encuesta La entrevista

Documentos legales

Escritura constitutiva. Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración. Contratos celebrados. Contratos colectivos de trabajo. Leyes que afectan a la empresa. Situación fiscal. Informes dirigidos a dependencias gubernamentales. Informes dirigidos a Cámaras.

Elementos administrativos

Manuales de organización, Políticas. Análisis de puestos. Descripción escrita y gráficas de sistemas, procedimientos y métodos. Catálogos de formas con sus instructivos. Registro de firmas y autorizaciones.

Registros contables

Manual del Sistema de Contabilidad General y de Costos. Descripción del Sistema. Catálogo de Cuentas e Instructivo para su aplicación. Guía de contabilización. Formas, registros e informes. Presupuestos.

Balance general. Estado de origen y aplicación de recursos. Estado de resultados. Estado de costo y de producción. Informe comparativo mensual y anual de ventas. Informe mensual y anual de ventas y costo por producto. Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

De gráficas

Punto de equilibrio. Ventas. Producción. Compras.

General

Folletos de antecedentes históricos. Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales. Atención a clientes, empleados y proveedores. Forma de ejecutar una operación.

La encuesta

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la "encuesta por cuestionario". Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc., esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas. Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas.

También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso; pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación (mediante la escala de apreciación) de cada pregunta.

En esta fase del plan de auditoría, el auditor administrativo utiliza dos métodos que son el "cuestionario" y la "entrevista".

El cuestionario. Debe utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.

Áreas de estudio: Elementos de la administración

- Planeación. • Organización. • Integración. • Dirección. • Control.

Áreas funcionales

- Producción.

- Ventas.
- Finanzas.
- Relaciones industriales.
- Compras.
- Créditos y cobranzas.
- Relaciones públicas y humanas.
- Almacén, etc. La entrevista La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: Documentos, formas, procedimientos, gráficas, órdenes administrativas; todo lo relacionado con el objeto de la investigación. La importancia, validez y frutos de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse su conducción detalladamente, como ya se ha dicho con anterioridad. EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA El análisis suministra una fase de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia. El informe de auditoría Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

Implantación de las recomendaciones

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que originó la auditoría administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PLAN GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para la descripción gráfica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas red, como los que son utilizados en las técnicas de camino crítico (C. P. M.) y técnicas de

programación, evaluación y revisión (PER T) Y también los llamados diagramas de bloque o de barras como los de Gantt.

A continuación se ilustra la gráfica en la que se describe perfectamente el plan general de auditoría administrativa, utilizando un diagrama o red de flechas.

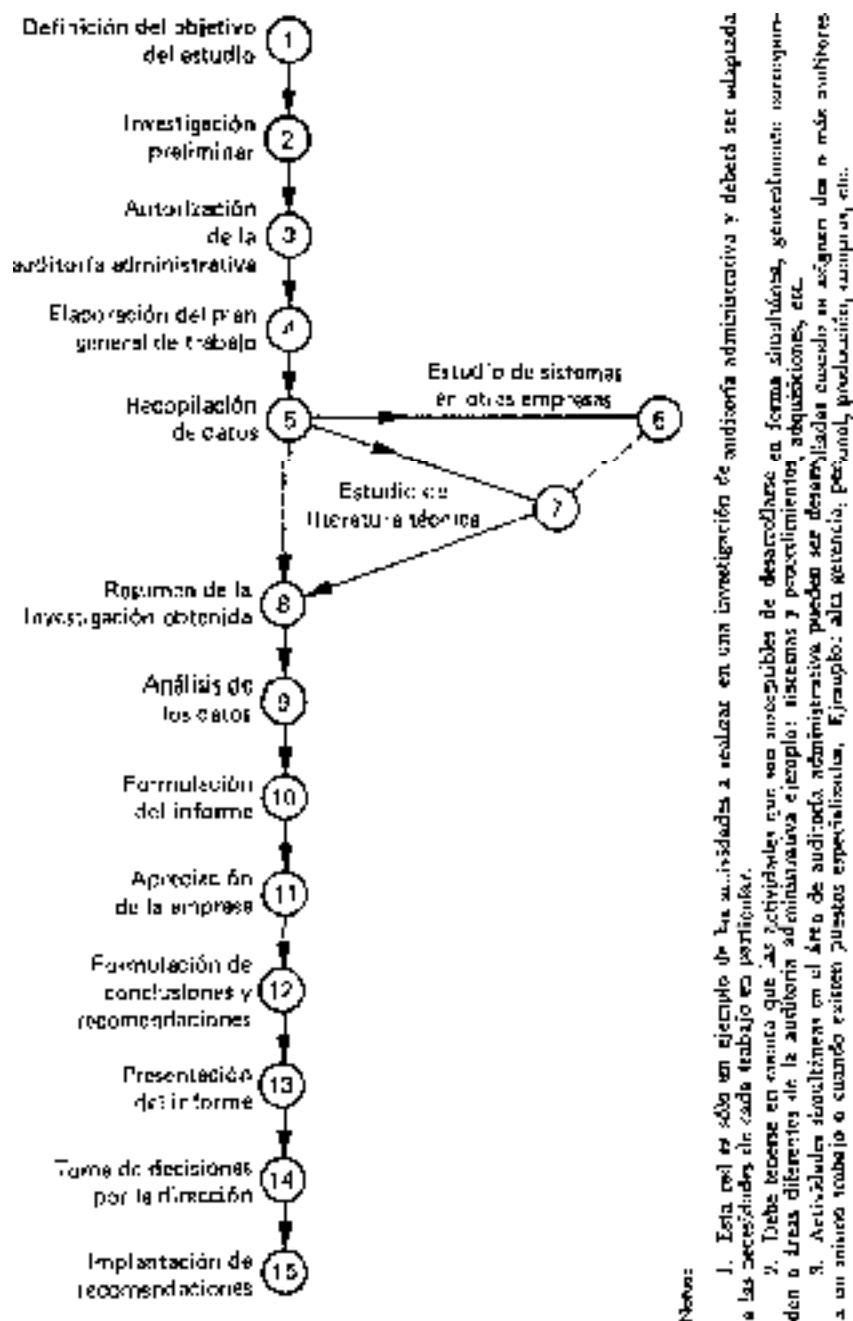


Figura 11.2. Actividades de un estudio de auditoría administrativa.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría

administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Los programas "son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos".

Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

Aun cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

Clasificación de los programas

El desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular. Los programas se clasifican en:

1. Generales. 2. Analíticos. 3. Tipo. 4. Por áreas.

1. Programas generales

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

2. Programas analíticos Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

3. Programas tipo

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas,

4. Programas por áreas

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal,

PROGRAMA GENERAL									
Fuente		Unidad administrativa		Código		Descripción		Observaciones	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45	
46		47		48		49		50	
51		52		53		54		55	
56		57		58		59		60	
61		62		63		64		65	
66		67		68		69		70	
71		72		73		74		75	
76		77		78		79		80	
81		82		83		84		85	
86		87		88		89		90	
91		92		93		94		95	
96		97		98		99		100	
101		102		103		104		105	
106		107		108		109		110	
111		112		113		114		115	
116		117		118		119		120	
121		122		123		124		125	
126		127		128		129		130	
131		132		133		134		135	
136		137		138		139		140	
141		142		143		144		145	
146		147		148		149		150	
151		152		153		154		155	
156		157		158		159		160	
161		162		163		164		165	
166		167		168		169		170	
171		172		173		174		175	
176		177		178		179		180	
181		182		183		184		185	
186		187		188		189		190	
191		192		193		194		195	
196		197		198		199		200	
201		202		203		204		205	
206		207		208		209		210	
211		212		213		214		215	
216		217		218		219		220	
221		222		223		224		225	
226		227		228		229		230	
231		232		233		234		235	
236		237		238		239		240	
241		242		243		244		245	
246		247		248		249		250	
251		252		253		254		255	
256		257		258		259		260	
261		262		263		264		265	
266		267		268		269		270	
271		272		273		274		275	
276		277		278		279		280	
281		282		283		284		285	
286		287		288		289		290	
291		292		293		294		295	
296		297		298		299		300	
301		302		303		304		305	
306		307		308		309		310	
311		312		313		314		315	
316		317		318		319		320	
321		322		323		324		325	
326		327		328		329		330	
331		332		333		334		335	
336		337		338		339		340	
341		342		343		344		345	
346		347		348		349		350	
351		352		353		354		355	
356		357		358		359		360	
361		362		363		364		365	
366		367		368		369		370	
371		372		373		374		375	
376		377		378		379		380	
381		382		383		384		385	
386		387		388		389		390	
391		392		393		394		395	
396		397		398		399		400	
401		402		403		404		405	
406		407		408		409		410	
411		412		413		414		415	
416		417		418		419		420	
421		422		423		424		425	
426		427		428		429		430	
431		432		433		434		435	
436		437		438		439		440	
441		442		443		444		445	
446		447		448		449		450	
1	INVESTIGACIÓN (INFORMACIÓN)	Grupos, información documental (libros, artículos, etc.) - estadísticas - información - datos - documentos - mapas - etc.	AMC	05	1				
2	DOCUMENTOS (LIBROS)	Grupos, información (libros, etc.) - estadísticas - mapas - etc.	AMC	05	1				
3	DOCUMENTOS (LIBROS)	Grupos, información (libros, etc.) - estadísticas - mapas - etc.	AMC	05	1				
4	DOCUMENTOS (LIBROS)	Grupos, información (libros, etc.) - estadísticas - mapas - etc.	AMC	05	1				
5	DOCUMENTOS (LIBROS)	Grupos, información (libros, etc.) - estadísticas - mapas - etc.	AMC	05	1				

miembros del equipo de auditoría.

Se anotarán en el programa los datos siguientes: Fecha de iniciación. Descripción de la tarea a efectuar.

- Responsable.
- Plazo fijado para su ejecución.
- Cualquier otra información útil.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL

El sistema de control de la empresa ha de ser estudiado para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa.

El auditor administrativo debe tener previsto cuál va a ser el trabajo que va a desarrollarse, de tal manera que es indispensable que antes de iniciar su labor, el auditor tenga ya realizada la planeación de Investigación en términos generales.

RODVAL Y ASOCIADOS

Programa por área

Nombre de la entidad: _____

Unidad administrativa: Departamento de compras

Responsable: _____ Fecha: _____

Orden	Descripción de actividades	Tiempo estimado	Tiempo real	Observaciones	Realizado por	Fecha
1	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR Obtener información documental sobre: estructura organizativa - información - calificaciones - registros - estados contables - presupuestos, etc. Obtener información sobre el campo de trabajo - organización - lista de funciones - datos sobre el volumen de trabajo - examen de los antecedentes de trabajo, métodos - turnos, etc.	40 hrs.	35 hrs.			
2	PLANES Y OBJETIVOS					

Examinar y evaluar con el jefe de departamento la estructura actual de personal y objetivos - organización de cuestionarios.		8 hrs.	3 hrs.	C-A	AHD
ORGANIZACIÓN					
Examinar la estructura de la organización del departa- mento - comparar la estructura actual con la que aparece en el organigrama (si lo hay). Asegurarse de que el departamento no tiene especial re- lación con los principios de una buena organiza- ción - funcionamiento y desarrollo.					

Figura 11.4

Las hojas de análisis

Definición: "Son hojas en las se recopilan datos, comentarios, notas y evaluaciones a la revisión de la empresa".

Las hojas de análisis sirven al auditor para demostrar que ha efectuado una revisión en la empresa y le sirven de base para su evaluación e informe final.

Las hojas de análisis deben incluir la obtención de datos recogidos en el desarrollo de la auditoría administrativa y guardarse cuidadosamente durante la revisión y posteriormente en el archivo del auditor.

1. Partes componentes de las hojas de análisis

a) Encabezado. En primer término se pone el nombre de la empresa que se va a examinar, una descripción del contenido, el periodo que cubrirá el examen o fecha de cuando va a quedar terminado y el nombre o iniciales del auditor administrativo. b) Contenido. Al planear una auditoría se deberá poner cuidado a los métodos que se emplean para las verificaciones e investigaciones con respecto a las hojas de análisis que se prepararán. No se deberá anotar lo que no tenga importancia. A veces es necesario copiar lo que aparece en los instructivos o bien anexar una fotocopia. Se deberán estudiar también las necesidades para cada hoja de análisis que se va a preparar.

Todas las hojas de análisis obtenidas de la empresa que no sea necesario retener por el auditor, deberán ser devueltas al terminarse la auditoría. El auditor supervisor deberá verificar que las hojas de análisis estén completas, en la inspección, observación, confrontación, comprobación y rastreo al término de la auditoría.

e) índice de las hojas de análisis. Es más flexible usar en el índice números en lugar de letras, aun cuando es conveniente numerar 105 subanálisis con un número y una letra. Los símbolos para el índice deberán ser escritos con lápiz de color en la parte superior. Entre las hojas de análisis preparadas deberán aparecer el programa de auditoría, los manuales de organización, cuadros ocupacionales, instructivos,

sugestiones para auditorías futuras y comentarios recogidos durante el desarrollo de la misma, relacionados con los puntos que se cubrirán en el informe, o para discusión informal con el cliente.

d) Propiedad de las hojas de análisis. El auditor debe mantener "un control de las hojas de análisis para que compruebe que sus papeles representan trabajo" y que ha tenido las bases necesarias para su evaluación e informe. Las hojas de análisis son propiedad del auditor. e) Revisión de las hojas de análisis. La revisión de las hojas de análisis deberá ser completa, sistemática y crítica y ser confiada sólo a personas que están capacitadas para determinar si la auditoría ha sido ejecutada adecuadamente.

i) Objeto de revisión. El analista no deberá considerar el proceso de revisión de hojas de análisis como un trabajo que debe ser efectuado superficialmente, sino que deberá hacerlo eficientemente pues de este modo se desarrolla uno de los propósitos de la revisión que es no sólo encontrar deficiencias, sino determinar si se ha tomado nota de cada hecho presentado para darle el mejor servicio a la empresa.

"En la revisión de las hojas de análisis se tiene la oportunidad de determinar que el examen fue hecho de acuerdo con los procedimientos de auditoría", que se estimaron necesarios en vista de las circunstancias. ii) Proceso de revisión. Las hojas de análisis deberán demostrar que han sido revisadas. Ya sea que aparezcan las iniciales del auditor en todas las hojas de análisis, o use marcas en el proceso de revisión. Los procesos esenciales para la revisión son los siguientes:

- El cuestionario general y cuestionario por áreas deberán ser examinados cuidadosamente.
- Las hojas de análisis agrupadas deberán ser verificadas para determinar si la clasificación es correcta.
- Cada análisis deberá ser revisado.
- Deberá ser demostrado que se han hecho las pruebas necesarias.
- Las escrituras, contratos, organizaciones, manuales, cuadros ocupacionales, deberán ser estudiados y cualquier asunto importante deberá ser considerado.
- El significado de porcentajes, coeficientes y coeficientes rotativos, deberán ser comprobados. f) Importancia de las hojas de análisis. La importancia de las hojas de análisis depende de la información contenida en ellas, con respecto

al valor de los datos en los respectivos departamentos y el

HOJA DE ANÁLISIS

Unidad administrativa: GERENCIA

Fecha de inicio: Fecha de terminación:

	5	4	3	2	1	0	Observaciones
1. Breve descripción del puesto. Nombre Administrador General. Director General. Gerente General.							
2. Facultades del Gerente General.							
3. La Gerencia General sigue los lineamientos (Planeación) trazados.							
4. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades?							
5. ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa?							
6. ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos? ¿Con frecuencia?							
7. ¿Evalúa la gerencia los resultados por diferentes departamentos?							
8. ¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas?							
9. ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?							
10. ¿Presenta la gerencia resultados e informes al consejo de administración?							
11. ¿Se realizan dichas juntas con frecuencia?							
12. ¿Interviene la gerencia en toma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldo?							
13. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia?							
14. ¿La gerencia evalúa y selecciona decididamente al personal para puestos importantes?							
15. ¿Autoriza la gerencia las campañas publicitarias?							
16. ¿Coordina la gerencia todas las actividades de la empresa?							

Figura 11.5. (Continúa)

	5	4	3	2	1	0	Observaciones
17. ¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?							
18. ¿Se administra la empresa con base en criterios de mercados, clientes, productividad?							
19. ¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesitan para cumplir con sus obligaciones?							
20. ¿Se abstiene la gerencia de tomar decisiones que deben adoptarse a niveles inferiores?							
21. ¿Da ella la gerencia suficiente autoridad?							
22. ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?							
23. ¿Se cuenta con un apropiado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?							
24. ¿Existe asesoramiento de personal especializado en la etapa de elaboración de planes y programas?							
25. ¿Hay una adecuada coordinación con los jefes de niveles inferiores?							
26. ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?							
27. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?							
28. ¿Cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia del gerente?							
29. ¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?							
30. ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: Administrativo, Laboral, Fiscal, otros?							
31. ¿Promueve y acepta la actividad de innovación? ¿en qué grado?							
32. ¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos de la empresa?							
33. ¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?							
34. ¿Son suficientes los incentivos no económicos?							
35. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares?							

procedimiento de la auditoría aplicado a las diferentes clases de análisis, su valor no depende del grado de la información detallada contenida en los datos, sino de la importancia de los mismos. Todos los datos deberán ser cuidadosamente analizados, para distinguir los principales de los secundarios y medir el grado de importancia.

2. Instrucciones de las hojas de análisis El auditor administrativo tiene la alternativa de analizar las respuestas, en los siguientes puntos:

5 = excelente 4 = buena 3 = regular 2 = deficiente 1 = mala O = N.A. (no aplicable)

Al efectuar la revisión de las hojas de análisis, se evaluará de acuerdo con las respuestas, calificándolas del 1 al 5 y se observará con mayor claridad el estado que guarda la empresa en el desarrollo de su administración.

Posteriormente el auditor administrativo podrá aconsejar, en caso necesario, las medidas correctivas aplicables en la empresa.

Por tal motivo el auditor administrativo tendrá que tener el mayor cuidado al hacer la calificación de las respuestas, agregando las observaciones que sean necesarias según el caso,

EL CUESTIONARIO

Definición: "Son documentos que sirven como guía para buscar contestación. a interrogantes acerca del área de revisión".

El auditor al preparar los cuestionarios no deberá conformarse con una descripción de los aspectos generales de la empresa, sino que estará obligado a desarrollar una investigación cuidadosa del procedimiento.

Deberá considerar también todas las posibilidades de error antes de decidir el procedimiento a seguir.

El auditor por ningún motivo deberá entregar los cuestionarios al cliente para ser terminados, ni deberá mostrarlo mientras se entrevista con el mismo. La información debe ser obtenida por medio de una cuidadosa investigación de datos.

Recomendaciones para la estructuración de un cuestionario

Con base en las pruebas a que debe ser sometido el cuestionario para su comprobación y ponderación, a continuación se sugieren algunas recomendaciones: a) Todo cuestionario debe comprender preguntas cuya comprensión esté al nivel del grupo de entrevistados.

b) La síntesis debe ser clara y directa, el uso de frases largas requiere concentración del investigado y lo peligroso es que si no ha entendido bien la pregunta, responderá cualquier cosa. e) Deben evitarse las preguntas de carácter conductivo, es decir, las que ponen prácticamente la respuesta en la boca del entrevistado así como evitar formular preguntas que faciliten respuestas monosílabas, Sí-No; por ejemplo:

¿Siempre se reúnen ustedes cuando se trata de coordinar un nuevo sistema? (mal formulada). ¿Para la implantación de un nuevo sistema se reúnen ustedes la mayor parte de su tiempo, ocasional o periódicamente? (bien formulada). d) El uso de palabras subjetivas, por ejemplo: malo, bueno, justo, etc., no conduce nunca a la cuantificación y cualificación de lo que se quiere explicar.

El cuestionario puede ser general y por áreas. 1. El cuestionario general Este tipo de cuestionario se utiliza para efectuar en análisis global de la situación de una empresa. El auditor administrativo deberá llenar el mayor porcentaje del cuestionario en el lugar de trabajo. Es recomendable para el auditor registrar la respuesta de todas las preguntas, aun cuando las respuestas sean de carácter negativo (sigue ejemplo). 2. Cuestionario por áreas Este tipo de cuestionario se utiliza para buscar respuestas a varias interrogantes de la situación de una área o función (compras, relaciones industriales, ventas, etc ..) de la empresa. Este cuestionario debe estar elaborado de modo que incluya sólo cuestiones específicas concernientes a una función y al tipo específico de estudio que se esté realizando.

Cada área tiene sus aspectos individuales, de ahí que no es posible elaborar una lista de preguntas que pueda servir para todas las áreas; las figuras 10.6 Y 10.7 son buenos ejemplos de estos cuestionarios,

CUESTIONARIO GENERAL (C.G.)	
Empresa: RODUAL, S.A.	
Auditor: _____	Fecha: _____ Revisó: _____

1. ¿Qué tipo de empresa?	Industrial _____ Comercial _____ Servicio _____
2. Tipo de personalidad	Persona física _____ Persona moral _____
3. ¿Cuál es la forma en que está constituida jurídicamente?	a) Sociedad Mercantil.

S.A. ____ S.R.L. ____ S. en N.C. ____ S.C.S. ____ S.C.A. ____

b) Sociedad cooperativa ____

c) Asociación civil ____

d) Sociedad civil ____

e) Otras ____

4. ¿Cuál es su objeto? _____

5. ¿Cuál es su capital?

Social \$ _____ Contable \$ _____

6. ¿Cuál es el número de personal?

De confianza _____ Sindicalizado _____

7. ¿Cuáles son los productos o servicios principales?

8. ¿Cómo están estructurados los objetivos generales? Detállos.

9. ¿Están claramente definidos los objetivos generales y se han dado a conocer a la gente en todo nivel?, ¿cómo?

10. ¿A qué tiempo fueron programados los objetivos actuales?

11. ¿Cómo están estructuradas las políticas generales? Detállelo.

12. ¿Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles?, ¿cómo?

13. ¿Están estipulados por escrito los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?, ¿cómo?

Figura 11.6. (Continúa)

14. Problemas especiales que la empresa haya tenido durante los últimos tres años (huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, falta de financiamiento). 15.

¿Cómo se estructuran los programas generales y los particulares? 16. ¿En base a qué se ejecutan los programas? Detállelo.

17. ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas?

Cómo. 18. ¿Se cuenta con un sistema de presupuestos? Detállelo. 19. ¿El presupuesto general y los particulares están debidamente coordinados? Cómo. 20. ¿Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa? , 21. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados? 22. ¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos? ¿Cómo se dan éstas? 23. ¿Se han explicado claramente las relaciones de cada uno de los departamentos para con los demás? 24. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental? ¿Por qué? 25. ¿Se utilizan cuadros ocupacionales para revisar las actividades del personal? ¿Desde cuándo se ocupan? 26. ¿A qué niveles se aplican los cuadros ocupacionales? 27. ¿Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos? ¿Cómo? 28. ¿Se

aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué método se utiliza? 29. ¿En qué medida se toma en cuenta el factor humano para la elaboración de necesidades? Explique. 30. ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y específica claramente las funciones básicas? 31. ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene? 32. ¿Qué tipos de Instructivos se utilizan y qué aspectos cubren?

CUESTIONARIO POR ÁREA (CA) Departamento: RELACIONES INDUSTRIALES Jefe del departamento:

Auditor 1. PLANES Y OBJETIVOS

a) ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos? b) ¿Están esos planes y objetivos coordinados con los otros departamentos? c) ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a factibilidad y sensatez? el) ¿Está por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento? e) ¿Qué aspecto deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

11. ESTRUCTURA ORGÁNICA

a) ¿Se cuenta con un organigrama y está actualizado? (En caso contrario el auditor debe prepararlo). b) ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz? c) ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente los varios deberes y responsabilidades? el) ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?

e) ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

111. POLITICAS-SISTEMAS y PROCEDIMIENTOS

a) ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales? b) ¿Están actualizadas las políticas y por escrito? c) ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?

d) ¿cuál es la política respecto a ascenso y traslados? e) ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios? Figura 11.7. (Continúa)

IV. PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

a) Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado. b) ¿Se utiliza al

máximo el personal?, en caso contrario. ¿Cómo podría lograrse? c) ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso? d) ¿Se emplean especialistas en relaciones industriales? e) ¿Cuál es el índice de rotación del personal?

V. DISPOSICIÓN GENERAL Y RECURSOS FISICOS

a) Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo. b) ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes? e) ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo? f) Describese el equipo especial e indique si se utiliza al máximo. g) ¿Puede mejorarse el equipo?

VI. OPERACIONES Y MÉTODOS DE CONTROL

a) ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección? b) ¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes Internas y externas? c) ¿Existen y se practican controles adecuados para registrar de carácter confidencial? d) ¿Existen embotellamientos? ¿Qué se está haciendo para eliminarlos? e) ¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia del departamento?

Medición de los cuestionarios

Los cuestionarios se elaboran con el objeto de que los ejecutivos y los responsables de cada área de funciones respondan a ellos.

La evaluación de las preguntas, si se utiliza el método de puntos, puede ir por medio de una escala numérica del 1 al 5 o bien desde mala hasta excelente. Los cuestionarios son de utilidad si el auditor los valora con imparcialidad a través de un análisis adecuado en vista de las circunstancias. El análisis hecho por el auditor mediante cuestionarios proporciona la eficacia de la empresa y por consiguiente se pueden dar medidas correctivas a los puntos que se consideren débiles, tomando también en consideración los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas administrativas.

Archivo constante

Para el trabajo de auditoría administrativa se formará un archivo constante o permanente. Las ventajas del archivo constante son las siguientes: a) Los auditores pueden conocer rápidamente el desarrollo operacional de la empresa. b) Proporciona referencia inmediata con la importancia de los conceptos, eliminando

así revisiones repetidas de documentación extensa y búsquedas en pasadas hojas de análisis.

c) Sirve par., evitar la preparación en cada revisión de hojas de análisis relativas a conceptos que han tenido poco o ningún cambio.

La visión global que se obtiene del archivo constante es de utilidad para las auditorías subsecuentes, para conocer los objetivos, políticas, procedimientos y operaciones de la empresa. El auditor administrativo tiene el deber de aumentar información veraz, oportuna y útil al archivo constante.

FASE DE DESARROLLO

En el desarrollo de la auditoría los elementos vitales son la investigación y el análisis dentro de un marco conceptual sólidamente elaborado. No puede haber ningún procedimiento mecánico de quitar y poner.

En la figura 11.8 se muestran elementos de la fase de desarrollo de una auditoría administrativa.

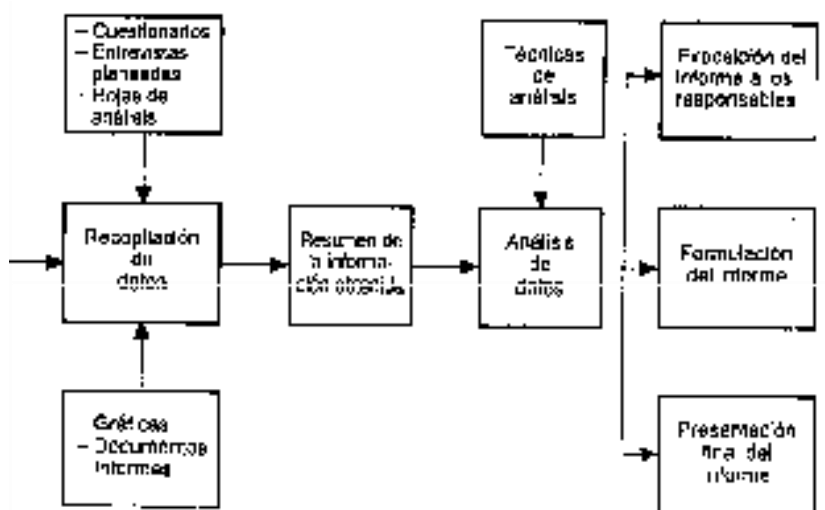


Figura 11.8. Fase de desarrollo.

ANEXO No. 17

Verbos para investigación

VERBOS

QUE EXPRESAN OBJETIVOS EN INVESTIGACIÓN

La taxonomía de Bloom (año) reporta verbos que expresan objetivos en los diferentes niveles del proceso de pensamiento (niveles cognoscitivos), habiéndose aplicado hoy día a las mas diversas disciplinas del conocimiento.

					EVALUACION
			ANALISIS	SINTESIS	Evaluar
			Analizar	Planear	Juzgar
			APLICACION	Proponer	Clasificar
			Aplicar	Diseñar	Estimar
CONOCIMIENTO	COMPRENSION	Interpretar	Emplear	Diferenciar	Valorar
Definir	Traducir	Utilizar	Inspeccionar	Reunir	Calificar
Repetir	Describir	Dramatizar	Probar	Construir	Seleccionar
Registrar	Reconocer	Ilustrar	Comprar	Crear	Escoger
Memorizar	Explicar	Operar	Constatar	Establecer	Medir
Relatar	Expresar	Dibujar	Criticar	Organizar	
Subrayar	Ubicar	Esbozar	Discutir	Dirigir	
Identificar	Informar		Debatir	Preparar	
	Revisar		Examinar		

VERBOS

QUE EXPRESAN OBJETIVOS EN INVESTIGACIÓN

VERBOS UTILIZADOS PARA REDACTAR OBJETIVOS GENERALES

Analizar	Diseñar	Enumerar	Oponer	Planear	Describir
Formular	Generar	Inferir	Revelar	Tasar	Trazar
Producir	Reconstruir	Replicar	Definir	Desarrollar	Mostrar
Calcular	Comparar	Contrastar	Explicar	Exponer	
Discriminar	Efectuar	Establecer	Orientar	Presentar	
Fundamentar	Identificar	Reproducir	Situar	Probar	
Proponer	Relatar	Crear	Demostrar	Valuar	
Categorizar	Concretar	Evaluar	Examinar	Fomentar	

VERBOS UTILIZADOS PARA REDACTAR OBJETIVOS ESPECIFICOS

Advertir	Demostrar	Determinar	Descomponer	Discriminar	Interpretar
Deducir	Especificar	Examinar	Fraccionar	Indicar	Distinguir
Enunciar	Operacionalizar	Registrar	Resumir	Separar	Considerar
Mencionar	Calcular	Categorizar	Componer	Contrastar	Detallar
Definir	Analizar	Designar	Describir	Establecer	
Enumerar	Estimar	Explicar	Identificar	Justificar	
Mostrar	Organizar	Relacionar	Seleccionar	Sugerir	
Basar	Calificar	Comparar	Conceptuar	Sintetizar	

ANEXO No. 18
Matrices “Lo que es” y “Lo que debería ser”



6. Matriz de “lo que es”

MATRIZ DE “LO QUE ES”				
ENTRADAS	PROCESOS	PRODUCTOS	SALIDAS	RESULTADOS FINALES
Recursos Humanos Fijo - Gerente General (1) - Contador (1) - Jefe de compras (1) - Encargado de tienda (1) - Cajera (1) - Repartidor(1) - Mesero(5) - Cocinera(2) Recursos Materiales - Mobiliario - Herramientas de cocina - Mobiliario de almacenamiento - Utensilios de cocina - Equipo de cómputo - Equipo de reparto 1 - Material de limpieza - Local propio Recursos Financieros - Estado de cuentas bancarias - Estado de resultados - Declaraciones anuales Base documental - Expedientes laboral por	- Trámite de permisos - Presupuestos (F) - Compra de materias primas - Inventario (I) - Toma de orden - Proceso de Producción (I) - Entrega de orden - Proceso de cobro (I) - Contabilidad (F) - Pago de pasivos - Altas y bajas al IMSS de trabajadores - Realización de nómina - Cálculo y pago de impuestos - Declaración financiera. - Reclutamiento, selección y contratación de personal (I) - Pago a trabajadores (F) - Juntas directivas (I)	- Formatos - Menús - Formato toma de orden - Formato de factura - Formato ticket normal - Modelo de contrato(F) - Factura de proveedores (F) - proveedores (F) - Nota de remisión (F) - Formato de alta de IMSS (F) - Formato de Orden de compra (F) - Declaraciones fiscales (F) - Base de datos de ventas, clientes y proveedores (F) - Nómina semanal - Formato de asistencia	Platillos Entradas Cocteles Tostadas Aguachiles Camarones Especialidades (Diversidad platillos fuertes) de Platillos infantiles (Comida que se ofrece especialmente para los niños) Postres (variedad de postres) Coctelería (variedad en mezcla de bebidas) Bebidas alcohólicas (variedades en licores)	- Satisfacción del cliente en un 80 (%). 13 empleos generados directamente - Participación en el mercado. - Seguridad e Higiene - Buena remuneración de salarios - Recomendaciones por los clientes

GRUPO CONSULTOR

trabajador - Acta Constitutiva - Reglamento interno - Base de clientes electrónica - Base de datos de proveedores - Contratos Base legal - Ley del IMSS - Ley del IVA - Ley de ISR - Ley Federal de Trabajo - Ley de Hacienda y Crédito Público - Leyes Estatales - Ley de Administración Tributaria - Permiso de salubridad e higiene - Permiso de bebidas alcohólicas				
--	--	--	--	--

ESTRUCTURACIÓN DE LA "MATRIZ DE LO QUE DEBERIA SER"

ENTRADAS	PROCESOS	PRODUCTOS	SALIDAS	RESULTADOS FINALES
Presupuesto 2022 Capital de trabajo 2022 RECURSOS HUMANOS • Fijo • 1 Gerente General • 1 Contador • 1 Encargado de marketing • 1 Jefe de RRHH • 1 Jefe de compras • 1 Encargado de tienda • 1 Cajero • 2 Repartidor • 5 Mesero • 4 Cocinera RECURSOS MATERIALES • Mobiliario • Mobiliario de almacenamiento • Utensilios de cocina • Equipo de cómputo • Material de limpieza • Local propio • 2 Motocicletas ITALIKA FT 150 HEAVY DUTY. • Herramientas de cocina - o Platos: trinchero cuadrado de porcelana - o Plato sopero cuadrado liso profesional - o Contenedor de comida Reyna. - o Servilletas - o Servilletas - o Tazas de vidrio - o Bolsas de plástico para basura. - o Aluminio - o Aceite - o Cuchara - o Tenedores - o Vasos de vidrio - o Utensilios de cocina RECURSOS FINANCIEROS • Estado de cuentas bancarias • Estado de resultados • Declaraciones anuales • Flujo de efectivo BASE DOCUMENTAL • Inventarios • Lista de existencia • Programa de capacitación • Programa de reclutamiento, selección, contratación e inducción • Estructura organizacional • Expediente laboral por trabajador • Acta Constitutiva • Reglamento interno • Base de clientes electrónicas • Base de datos de proveedores • Contratos • Informes financieros • Políticas y procedimientos internos • Calendarización de actividades • Manuales • Plan estratégico • Programa de acción • Plan de marketing • Publicidad • Promociones • Planeación de ventas BASE LEGAL • Acta constitutiva • Ley del IMSS • Ley del IVA • Ley de ISR • Ley Federal de Trabajo • Ley de Hacienda y Crédito Público • Leyes Estatales • Ley de Administración Tributaria • Permiso de salubridad e higiene • Permiso de bebidas alcohólicas	• Asignación de recursos. • Capacitación • Reclutamiento. • Selección • Contratación • Inducción • Aumentar publicidad • Tramite permisos • Seguridad promociones. • Presupuestos • Limpieza de área de trabajo • Compra de materias primas • Inventario • Proceso de cobro • Toma de orden • Entrega de orden • Proceso de Producción • Contabilidad • Pago de pasivos • Altas y bajas al IMSS de trabajadores • Realización de nómina • Cálculo y pago de impuestos • Declaración financiera. • Pago a trabajadores (F) • Juntas directivas (I)	• Formatos (F) • Identificación de necesidades de capacitación (F) • Formato para solicitar personal (F) • Diseño de folletos y video comercial (I) • Volantes • Visualización del presupuesto real (F) • Áreas limpias (I) • Formato requisición de insumos. (F) • Listado del insumo existente(I) • Diagrama de flujo de la forma de cobro (F) • Diagrama del proceso (F) • Factura y doc. Financieros (F) • Evidencia ticket de pago (I) • Formato de alta de IMSS (F) • Alta en nómina (F) • Declaraciones fiscales (F) • Base de datos de ventas, clientes y proveedores (F) • Formato de asistencia (I)	- Platillos • Entradas • Cocteles • Tostadas • Aguachiles • Camarones - Especialidades • (Diversidad de platillos fuertes) - Platillos infantiles • (Comida que se ofrece especialmente para los niños) - Postres • (variedad de postres) - Coceleria • (variedad de mazorca bebidas) - Bebidas alcohólicas • (variedad de licores)	• Satisfacción del cliente en un 100% de acuerdo encuestas. • 18 empleos generados directamente • Participación en el mercado. • Cumplimiento al 100% con dedaciones anuales • Seguridad e Higiene • Excelente remuneración de salarios • Conocimiento de la filosofía organizacional por parte de los trabajadores. • Excelente coordinación entre empleados. • Clima laboral adecuado. • Recomendaciones por los clientes • Manejo adecuado de insumos. • Disminución de mermas • Eliminación de desperdicios económicos.

Ciudad de México, 01/02/2024

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO
PRESENTE**

Bajo protesta de decir verdad, Roberto Zárate Carrera, personal docente adscrito al Instituto Tecnológico de Oaxaca del Tecnológico Nacional de México, manifiesto que en cumplimiento de mis actividades relacionadas con el Año Sabático elabore la obra titulada "El ABC de la Consultoría en las Ciencias Económico-Administrativas".

Con base en lo anterior y con fundamento en los artículos 83 de la Ley Federal del Derecho de Autor y 46 de su Reglamento, reconozco que el Tecnológico Nacional de México es titular de los derechos patrimoniales sobre la misma y le corresponden las facultades relativas a la divulgación, integridad de la obra y de colección, conservando el derecho de figurar como autor.

Asimismo, respondo por la autoría y originalidad de la citada obra y relevo de toda responsabilidad al Tecnológico Nacional de México de cualquier demanda o reclamación que llegara a formular alguna persona física o moral que considere que con esta obra es afectado en alguno de los derechos protegidos por la Ley en cita, asumiendo todas las consecuencias legales y económicas.

ATENTAMENTE



Roberto Zárate Carrera
Autor



Similarity Report ID: oid:20755:287484551

PAPER NAME

CAPITULOS FINALES LIBRO 2023.docx

AUTHOR

ROBERTO ZARATE CARRERA

WORD COUNT

28423 Words

CHARACTER COUNT

154943 Characters

PAGE COUNT

114 Pages

FILE SIZE

22.3MB

SUBMISSION DATE

Nov 17, 2023 8:09 PM CST

REPORT DATE

Nov 17, 2023 8:11 PM CST

● 20% Overall Similarity

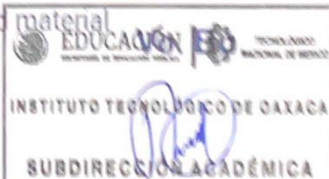
The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 19% Internet database
- 3% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 9% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material

- Quoted material



Dr. Rubén Doroteo Castillejos
Subdirector Académico

