



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“PROPUESTA DEL MODELO DNC COMO HERRAMIENTA DE LA CONSULTORÍA
EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA BONAFONT”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ALEJANDRO AYALA ALCÁNTARA

ASESOR

L.A.E. ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ

REVISORES

L.A.E. ZAMIA TANYA CARRILLO VILLAREAL

L.A.E. GRACIELA MARIA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JULIO DE 2017.

Texcoco, México a 24 de Marzo de 2017

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

AT'N L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "PROPUESTA DEL MODELO DNC COMO HERRAMIENTA DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA BONAFONT" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante Alejandro Ayala Alcántara, con número de cuenta 0814443 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico – metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo continuar con la etapa de ejecución del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



FIRMA

ZAMIA TANYA CARRILLO VILLARREAL



FIRMA

GRACIELA MARIA ANTONIETA
CHÁVEZ RAMÍREZ



FIRMA

ARMANDO GARCÍA RODRÍGUEZ

C.C.P. Alejandro Ayala Alcántara
C.C.P. L.A.E. Armando García Rodríguez
C.C.P. L. EN D. Marco Rodrigo López González

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. Momentos en donde ya no quería continuar, en donde dudaba de darle prioridad a otras cosas, situaciones de distracción y aburrición, en esos momentos es donde más agradezco a dios por guiarme hasta este punto, la conclusión de mi tesis.

A mi madre Silvia.

Por haberme apoyado en todo momento, por su amor incondicional, sus consejos, sus valores que me inculcó, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, la educación que día y noche se encargó de inculcarme, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Alejandro.

Por el amor que me ha demostrado siempre, los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por esa constante insistencia en iniciar y terminar mi titulación, por el apoyo incondicional en todos los aspectos, y por el valor mostrado para salir adelante.

A mi hermano Miguel

Por ser el ejemplo de un excelente hermano menor, y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a su manera, pero motivándome día a día para concluir mi investigación.

Mis abuelos paternos y maternos

Por quererme y apoyarme siempre que estuvieron conmigo, esto también se lo debo a ustedes, por darme consejos en vida y alentarme a seguir adelante.

DEDICATORIAS

A mis padres

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Este logro está dedicado a ustedes porque gracias a ustedes soy lo que soy. A partir de hoy, todo lo aprendido lo pongo en práctica y no los defraudare jamás.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis maestros.

Al profesor Armando García Rodríguez por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis, por el tiempo que me brindó y las situaciones que tuvo que cambiar de horario con tal de hacerme un espacio y todas las atenciones de su parte; a la Lic. Zamia Tanya Carrillo Villarreal por su apoyo ofrecido en este trabajo y sus importantes aportaciones en mi investigación ; a la maestra Graciela María Antonieta Chávez Ramírez que de igual manera por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Esta investigación también va dedicada a todas las personas que me brindaron palabras de aliento, paciencia, consejos, que me corrigieron y que me apoyaron en todo el proceso, sin ese empuje y esa motivación que a diario me daban no lo hubiera logrado.

G R A C I A S

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Hipótesis	3
Pregunta de Investigación.....	4
METODOLOGÍA.....	5
Definición Operacional de las variables	5
Tipo de Estudio y diseño general	5
Procedimientos para la recolección de información, instrumentos a utilizar y métodos para el control y calidad de los datos.	5
MARCO TEÓRICO.....	6
MÉTODOS Y MODELOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS SEGÚN TIPO DE VARIABLES.....	9
PROGRAMAS A UTILIZAR PARA ANÁLISIS DE DATOS	9
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	10
CRONOGRAMA	11
CAPITULO I. LA EMPRESA DESDE UNA VISIÓN FUNCIONAL	12
CAPITULO II. LA CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA	23
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	45
CAPITULO IV. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DNC.....	52
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS	63

CONCLUSIONES..... 86

BIBLIOGRAFÍA..... 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo financiero de las empresas	18
Figura 2. Las áreas funcionales de la empresa	22
Figura 3. Servicios del Staff.....	25
Figura 4. Fases del proceso de consultoría	33
Figura 5. Objetivos generales de la consultoría	43
Figura 6. Modelo diagnóstico del cambio	51
Figura 7. Modelo diagnóstico del cambio	51
Figura 8. Frecuencia de Valores.....	72
Figura 9. Gráfica de Evaluación. Producción y Productividad.....	74
Figura 10. Grafica de Evaluación. Organización del Trabajo.....	76
Figura 11. Grafica de Evaluación. Remuneraciones	78
Figura 12. Gráfica de Evaluación. Capacitación	80
Figura 13. Gráfica de Evaluación. Condiciones de Trabajo.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas públicas.....	14
Tabla 2. Clasificación de las Empresas.....	15
Tabla 3. Clasificación de los Recursos Humanos.....	17
Tabla 4. Funciones del órgano de staff.....	24
Tabla 5. Fases del proceso de consultoría.....	34
Tabla 6. Tiempo facturable.....	40
Tabla 7 Reporte de resultados.....	61
Tabla 8 Aspectos y Valores organizacionales. Organización del trabajo.....	64
Tabla 9 Aspectos y Valores organizacionales . Capacitación.....	66
Tabla 10 Aspectos y Valores organizacionales Producción y Productividad.....	67
Tabla 11 Aspectos y Valores organizacionales. Remuneraciones.....	69
Tabla 12 Aspectos y Valores organizacionales. Condiciones de Trabajo.....	70
Tabla 13 Escala de valoración.....	71
Tabla 14. Tabla de evaluación. Producción y Productividad.....	73
Tabla 15. Evaluación del Desempeño. Organización del trabajo.....	75
Tabla 16. Evaluación del Desempeño. Remuneraciones.....	77
Tabla 17. Evaluación del Desempeño. Capacitación.....	79
Tabla 18. Evaluación del Desempeño. Condiciones de Trabajo.....	81
Tabla 19. Actitudes a valorar.....	84

RESÚMEN

La presente investigación permitirá al lector entender, dentro del ámbito administrativo, cuál es la función de un consultor en una empresa, también podrá apreciar la importancia que requiere elaborar diagnósticos empresariales de manera constante y así mismo recibir consejos o asesorías de un consultor.

El objetivo fundamental de la investigación es aportar conocimiento sobre el tema de la consultoría, en específico hablar acerca del modelo DNC, el cual es una herramienta sumamente útil para identificar áreas débiles en una empresa. Una de las principales problemáticas que presenta una PyME en México de manera constante, es el carente dominio o conocimiento que tiene el gerente sobre su propia empresa; es por ello que una consultoría es una verdadera alternativa, tomando en cuenta que puede proporcionar conocimiento valioso el cual ayude al gerente a resolver una contingencia que el mismo desconoce. La consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables y a su vez implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Palabras clave: *Consultoría, empresa, administración, diagnostico, modelo, consultor, productividad, competitividad.*

ABSTRACT

This research will allow the reader to understand, within the administrative scope, what is the role of a consultant in a company, will also be able to appreciate the importance that requires to develop business diagnostics on a constant basis and also receive advice or advice from a consultant.

The main objective of the research is to contribute knowledge on the subject of consulting, specifically to talk about the DNC model, which is a very useful tool to identify weak areas in a company. One of the main problems presented by a SME in Mexico on a constant basis is the manager's lack of knowledge or knowledge about his own company; This is why a consultancy is a real alternative, taking into account that it can provide valuable knowledge which helps the manager to solve a contingency that he does not know. The professional consultancy is to provide viable recommendations and in turn implement appropriate measures to increase productivity and competitiveness of companies.

Keywords: *Consultancy, company, administration, diagnosis, model, consultant, productivity, competitiveness.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación permitirá al lector entender, dentro del ámbito administrativo, cuál es la función de un consultor en una empresa, también podrá apreciar la importancia que requiere elaborar diagnósticos empresariales de manera constante y así mismo recibir consejos o asesorías de un consultor.

El objetivo fundamental de la investigación es aportar conocimiento sobre el tema de la consultoría ya que una de las problemáticas que presenta una PyME en México de manera constante, es el carente dominio o conocimiento que tiene el gerente sobre su propia empresa; es por ello que una consultoría es una verdadera alternativa, tomando en cuenta que puede proporcionar conocimiento valioso el cual ayude al gerente a resolver una contingencia que el mismo desconoce. La consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de la consultoría como herramienta para conocer la situación real de las Pymes que permita apreciar las contingencias de la empresa a sus propietarios y administradores, a su vez, generen un diagnóstico que pueda ser ineficiente y con ello implementen soluciones que puedan ser de poca efectividad generando pérdida de dinero, tiempo y recursos.

JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación busca obtener la suficiente información que en base al modelo DNC usado por la secretaria del trabajo del gobierno federal, nos permita apreciar las problemáticas que se susciten en la empresa Bonafont y las estrategias adecuadas acorde a las necesidades detectadas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer el estado de la empresa Bonafont en sus áreas funcionales mediante la aplicación del modelo DNC el cual permitirá conocer sus áreas de oportunidad y debilidades a fortalecer.

Objetivo General

Entender y analizar la situación de la empresa Bonafont, distinguiendo las problemáticas en sus áreas funcionales y argumentar las estrategias para su solución mediante la aplicación del modelo DNC.

Objetivos Específicos

- Conocer la situación de la empresa Bonafont en sus áreas funcionales
- Distinguir las problemáticas de sus áreas funcionales
- Argumentar las estrategias que resolverán las problemáticas encontradas.
- Decidir cuál es la solución más viable a la problemática.
- Medir los datos cuantitativos de la problemática y la posible solución
- Probar los aspectos cualitativos de la posible solución al problema

Hipótesis

La resolución de los problemas de la empresa dependerá en mayor parte de los resultados obtenidos al aplicar el modelo DNC, el cual a su vez nos permitirá generar las propuestas adecuadas para la resolución de las contingencias.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera impacta en la productividad de la Empresa Bonafont la aplicación de un diagnóstico basado en el modelo DNC?

METODOLOGÍA

- Visión del estudio
- Planeación del estudio
- Recopilación de los datos
- Análisis de los datos
- Formulación de recomendaciones
- Propuesta de implementación
- Evaluación

Definición Operacional de las variables

Dependiente: La detección de diversos problemas en las áreas funcionales de la empresa.

Independiente: Modelo de Consultoría

Tipo de Estudio y diseño general

Método exploratorio descriptivo y cualitativo

Se utilizará este Método, el cual se aplica inicialmente en una indagación

Procedimientos para la recolección de información, instrumentos a utilizar y métodos para el control y calidad de los datos.

El uso del instrumento DNC (Detección de necesidades de capacitación), el cual que se replica a una hoja de cálculo de Excel usando una escala de valor de Likert, a la cual se le asignó puntuación, se ponderaron en una tabla o matriz, se graficaron para detectar la curva de ausencia y conocer sus áreas críticas.

MARCO TEÓRICO

Conseguir la excelencia corporativa es el factor diferencial que puede llevar a una compañía a ser la más competitiva y lograr el liderazgo en su giro o zona de influencia, de ahí que el mejoramiento de la gestión administrativa, mercadológica, financiera, de recursos humanos, de procesos y ventas; sea uno de los procesos en el que mayor tiempo y esfuerzo invierten.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo aprendizaje. La consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, periodo en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo. (Kubr, 2015, p. 31)

La consultoría en este sentido, es la herramienta administrativa que muestra el camino para alcanzar los objetivos mencionados. Muchos consultores empresariales comprarán su ejercicio profesional como medicina, en la que un especialista ayude a una persona a mantener un buen estado de salud a través de la prevención o cura de ciertas enfermedades. En las empresas sucede lo mismo y en este caso el consultor es el especialista que diagnostica el estado de salud de una organización y en la misma medida propone soluciones a sus errores, previene posibles fallas o mejora aquellos procesos que entorpecen su productividad.

Se entiende por modelo según el diccionario Larousse (2001, p. 76) a la representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo.

La consultoría se puede definir como un proceso de asesoramiento especializado e independiente, en el que un profesional sirve de apoyo a una organización con el objetivo

de generar soluciones específicas a sus problemas internos mediante una metodología de trabajo práctica y orientada. El propósito, ayudar a la empresa para que alcance objetivos estratégicos con la competitividad y la productividad a través de la evaluación de su gestión y el descubrimiento de sus oportunidades. (Flores González, 2001, p. 342)

La prestación de este servicio profesional, nació de la necesidad de las empresas actuales por desarrollar procesos de mejoramiento continuo como parte integral e innata de su gestión. Mientras que en la que la alta gerencia, los mandos medios y el personal de tercer nivel; están enfocados en lograr la satisfacción del cliente externo e interno; siendo la consultoría, uno de los mecanismos para que los miembros de esa organización, a través del aprendizaje de estrategias administrativas, mercadológicas, tecnológicas y operativas, apropien e interioricen el cómo llegar a esa meta. Esta asistencia se caracteriza por el perfil profesional y especializado del consultor, quien gracias a sus conocimientos y experiencia está en capacidad de suministrar, temporalmente y de manera independiente, el conocimiento, los métodos, los instrumentos y las recomendaciones que facilitarán a la empresa a lograr sus objetivos. Al contrario de una asesoría empresarial, en la que se trabaja solo un tema en específico (asesoría legal, en telecomunicaciones, en desarrollo de proyectos, en ingeniería de procesos) con el objetivo de resolver en la empresa procesos específicos; la consultoría ofrece un comprendido de varias asesorías en diferentes áreas de la gestión organizacional que, según sus necesidades, la empresa decide si toma integralmente o lleva a cabo un proceso en especial.

El consultor será entonces quien acompañe a la misma para que sea capaz de definir su negocio, sus ventajas competitivas y pueda formular un plan de acción para desplegar esas estrategias.

El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente,

siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente. El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante. (Audirac, 1994: 17)

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio. (Audirac, 1994: 44)

MÉTODOS Y MODELOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS SEGÚN TIPO DE VARIABLES

- Identificar las características de la empresa Bonafont
- Seleccionar el modelo de consultoría que mejor se adapte a la empresa
- Planificar la aplicación del modelo de consultoría
- Aplicar el modelo de consultoría a la empresa
- Analizar e interpretar los resultados del modelo
- Elaborar el diagnóstico
- Evaluar el diagnóstico
- Elaborar la propuesta de mejora

PROGRAMAS A UTILIZAR PARA ANÁLISIS DE DATOS

Utilización Microsoft Excel versión 2016.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hellriegel Jackson. Un enfoque basado en competencias. Ed. Thomson 9ª.Ed.
- Koontz Harold y Weihrich H. Administración. Una perspectiva Global. Ed. McGraw Hill
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill
- Kubr, Milan. La consultoría de empresas, guía para la profesión. Ed. LIMUSA
- Audirac, Carlos. ABC del desarrollo organizacional. Ed. Trillas

CRONOGRAMA

TIEMPO /ACTIVIDAD	FEB				MAR				ABR				MAY				JUN						
NECESIDADES DE LAS EMPRESAS																							
CONSULTORÍA																							
MODELOS DE CONSULTORÍA																							
HERRAMIENTAS DE CONSULTORÍA																							
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN																							
ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO																							
PROPUESTA DE MEJORA																							

ÍNDICE TENTATIVO

CAPITULO I. LA EMPRESA DESDE UNA VISIÓN FUNCIONAL

CAPITULO II. LA CONSULTORÍA COMO HERRAMIENTA

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

CAPITULO IV. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DNC

CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS

CAPITULO I. LA EMPRESA DESDE UNA VISIÓN FUNCIONAL

La similitud de las organizaciones con cualquier sistema biológico y lógico como los programas o softwares utilizados muestran la relación directa de los elementos que integran dicha entidad. Estas partes que integran a las organizaciones son también conocidas como divisiones, áreas de responsabilidad o departamentos, como señala Munch (1982); estas áreas se integran por actividades, funciones y labores semejantes tales como los departamentos de Producción, Recursos Humanos, Mercadotecnia y Finanzas. La efectividad de la administración no estriba en el éxito de solo un departamento, sino de la coordinación equilibrada de todas las etapas del proceso administrativo y su correcta aplicación a las principales áreas funcionales.

Para fundamentar esta investigación es puntual definir que es administración, para Gallardo (2012) administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como proceso, recursos, logro, objetivos, eficiencia, eficacia y productividad, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. (p.3)

Comencemos citando la definición sobre que es un sistema, en el Diccionario de la Real Academia Española donde se precisa a un sistema de la siguiente manera: “*m. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto*”.

Para Rodríguez (2002) un sistema “comprende a todo el cuerpo orgánico de procedimientos, de métodos, etc. por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben coordinarse con el elemento personal y este con aquellos”. (p.76)

Posteriormente, se define a una empresa según el diccionario de la Real Academia Española como: *f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.*

Por otro lado, Rodríguez (2008) define a una empresa como una entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

En otras palabras, una empresa es un organismo social en donde todos los miembros que la integran persiguen el mismo objetivo. Hoy en día las organizaciones no son determinadas por un número de integrantes, raza o sexo de los miembros, y el constante cambio del mundo mercantil ha generado una evolución en las organizaciones las cuales buscan adaptarse al cambio constantemente.

Las características de la empresa según Rodríguez (1998) son: A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley. B) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño, o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

“En la empresa se materializa la capacidad intelectual, responsabilidad y administración, condiciones o factores indispensables para la producción además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda” (Rodríguez, 2008: 53)

Una empresa actúa como un sistema al formar parte del modelo económico de una sociedad, siendo pieza fundamental en la generación de empleos; así mismo la empresa sin importar el giro en el que se desempeñe; beneficiará de manera constante al país, estado, o municipio en el que se encuentre.

Actualmente se establece una clasificación para las empresas, en la que se determina si son Públicas o Privadas dependiendo de donde proviene el capital y a quienes vayan dirigidas las actividades que realizan.

La empresa pública se puede definir como “un agente económico-social que a través de la combinación de factores productivos (trabajo, capital y recursos naturales) se ocupa de la obtención de utilidades (bienes y servicios) y que los ofrece en el correspondiente mercado.” (Ferner,1982). Por otro lado, Munch (1982) dice que las

empresas publicas generalmente obtienen el capital del Estado, y su finalidad es satisfacer las necesidades sociales, estas se subclasifican en Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizadas, Estatales y Mixtas o paraestatales.

Tabla 1. Clasificación de las empresas públicas

Titulo	Descripción
Centralizadas	Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente de la República.
Desconcentradas	Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, manejan su autonomía y su presupuesto.
Descentralizadas	Se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general
Estatales	Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia.
Mixtas o Paraestatales	Existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Munch 1982.

Las empresas privadas lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales; o nacionales, extranjeros y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen. (Munch 1982: 45)

Por otro lado, para Rodríguez (1998) las empresas se clasifican tradicionalmente en tres ramas: Servicios, Industriales y comerciales.

Tabla 2. Clasificación de las Empresas

Servicios	Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.
Comerciales	Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado “margen de utilidad”
Industriales	Son aquellas que se dedican a la extracción de las riquezas naturales, sin modificar su estado original.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Rodríguez 1998.

“El enfoque de sistemas provee un marco de referencia para contemplar la organización de manera total, como un organismo integrado y funcional”.

(Rodríguez, 2008: 44)

“Un gran reto para la empresa moderna es utilizar los recursos disponibles para conseguir mayor efectividad y economía en los bienes y servicios que la gente necesita y desea” (Rodríguez, 2002: 35)

A sabiendas de que una empresa funge como un sistema, es puntual mencionar que son necesarios una serie de recursos coordinados, los cuales colaboran para alcanzar los objetivos de la empresa. “Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la

relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.” (Munch 1982: 54)

Recurso, según el Diccionario de la Real Academia Española se define como: *Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa*. Lo que nos permite entender que los recursos son pieza fundamental en una empresa y se dividen de la siguiente manera: Recursos Materiales, Recursos Técnicos, Recursos Humanos y los Recursos Financieros. Cada uno tiene una importancia esencial en el funcionamiento de la empresa, en su productividad y en las utilidades de la misma.

Los Recursos Materiales según Munch (1982) son aquellos bienes perceptibles que pertenecen a la empresa como terrenos, maquinaria, equipos de cómputo, herramientas; también pertenecen a los Recursos Materiales los productos en proceso, la materia prima, y los productos terminados.

Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo, se requieren diferentes tipos de actividad empresarial. En ese sentido se detallarán tres categorías para realizar estas actividades: A) Actividades que producen bienes. B) Actividades que distribuyen bienes. C) Actividades que ofrecen servicios. (Rodríguez, 2002: 35)

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad.

Los Recursos Técnicos son aquellos que funcionan como herramientas auxiliares en la relación de los otros recursos y son los sistemas de producción, los sistemas financieros, sistemas administrativos, o también las formulas o patentes forman parte de estos recursos, como lo señala Munch (1982).

Los recursos intangibles, también llamados transversales, tenemos que subrayar que son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes. De ahí que bajo dicha categoría se encuentren englobados tanto el personal

que se encarga de acometer lo que son los procesos técnicos como los usuarios que hacen uso de los diversos sistemas informáticos, entre otros. (Merino, 2010)

“Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito”. (Chiavenato, 2009:4)

La administración de recursos humanos se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser: una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea. (Rodríguez, 2004: 7)

Los Recursos Humanos son valiosos para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. (Munch, 1982: 56)

Tabla 3. Clasificación de los Recursos Humanos

Obreros	Calificados y no calificados
Oficinistas	Calificados y no calificados
Supervisores	Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades
Técnicos	Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
Ejecutivos	Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
Directores	Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

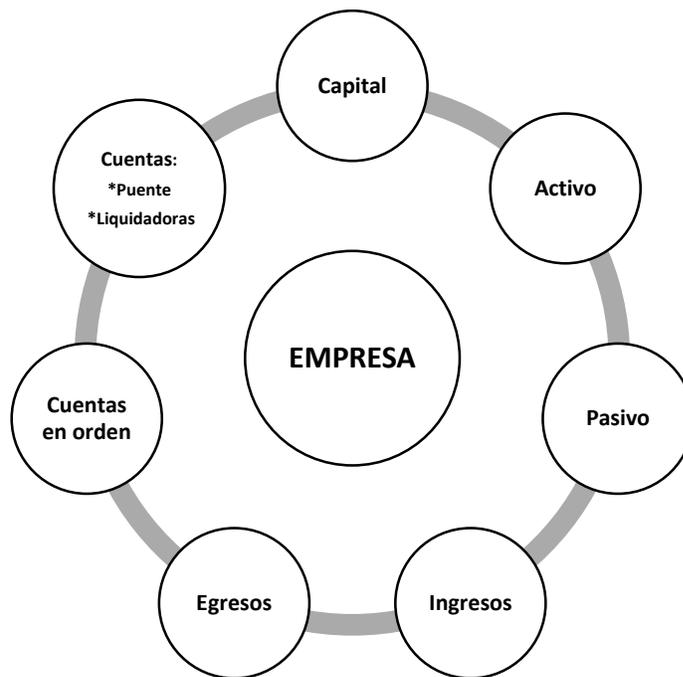
Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Munch 1982.

Cada empresa necesita no solo un administrador sino un equipo de administradores en los diferentes niveles, áreas y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades orientadas a alcanzar objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2000: 13)

Por su parte, como lo dice Munch (1982) los Recursos Financieros son los recursos económicos con que cuenta la empresa pueden ser propios o impropios. Precisos para la realización de sus fallos. Algunos recursos financieros propios pueden ser: A) Utilidades. B) Dinero en efectivo. C) Acciones (Aportaciones de los socios)
Los recursos financieros ajenos pueden ser: A) Créditos Bancarios. B) Muestra de bienes (Bonos, cédulas, etc.). C) Empréstitos de acreedores y proveedores

Finalmente, para comprender mejor ésta área funcional, Rodríguez (2002) dice que la similitud primordial de las empresas consiste en que atraviesan por el mismo ciclo financiero, el cual viene a componer la primera base para poder clasificar sus hechos y operaciones.

Figura 1. Ciclo financiero de las empresas



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Rodríguez 1998.

De acuerdo con Chiavenato (2006) uno de los principales rasgos que muestra una organización es la división del trabajo bien determinada, la cual conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea primordial de este supuesto consiste en que las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentan poca segmentación.

Es por ello que en las empresas existen áreas funcionales, las cuales se encargan de administrar las principales partes de las organizaciones como lo son Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos. Se debe entender que “cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal la aplicación del proceso administrativo (Planeación, organización, dirección, control) al área funcional de que se trate.” (Barajas, 2011: 123)

En la opinión de Munch (1982) tradicionalmente se considera al departamento de producción como una de las áreas de mayor valor, ya que planea y lleva a cabo los procedimientos más eficaces para la fabricación de los productos, al administrar la mano de obra, el equipo de trabajo, las instalaciones las herramientas requeridas y los materiales.

Por otro lado, para Barajas (2011) la producción es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma; el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad. (p. 124)

“Para cumplir sus fines toda empresa debe organizar, coordinar y orientar en un todo armónico, los tres factores de producción: tierra, capital y trabajo”. (Rodríguez, 2002: 71)

La producción siempre será el motor con el que la empresa camine, ya que sin una adecuada producción jamás se verán las utilidades de la empresa. El diseño del producto, el mantenimiento, informes de avances, evaluaciones, fabricación y control de calidad constituyen el sistema de producción, que, a su vez, forma parte del sistema de áreas funcionales de una empresa. Esta podría considerarse como la principal área funcional de una organización.

En el área de Finanzas las funciones que se realizan se dividen en dos grupos: A) Las relacionadas con la obtención de fondos, al realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento: emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, de instituciones de crédito, etc. B) Las relacionadas con la administración de los fondos obtenidos, asignando recursos en

inversiones óptimas para lograr los objetivos, que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas con la maximización de las utilidades. (Barajas, 2011: 125)

Las actividades principales según Barajas (2011) son: A) Estudios de planeación financiera y elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planear los métodos más adecuados. B) Manejo de fondos. C) Planear y controlar los presupuestos. D) Determinar políticas de crédito y cobranzas. E) Establecer sistemas de pagos, nóminas, reportes contables, facturación, etc. F) Realizar proyectos de nuevas inversiones. G) Mantener relaciones con fuentes reales o posibles de financiamiento.

Por otro lado, para Munch (1982) Las finanzas son de vital importancia, ya que todas las empresas trabajan con un constante movimiento de capital. Menciona que la función de esta área es la obtención de fondos y de la provisión del capital que se utiliza en el ejercicio de la empresa, procurando disponer con los medios económicos precisos para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar apropiadamente.

En resumen, el área de finanzas es la encargada de aplicar el proceso administrativo y administrar todos los activos circulantes de la empresa, siempre buscando el óptimo manejo de los recursos financieros de la organización.

La Mercadotecnia, por otra parte, también funge como área funcional, en ella recae una de las partes con vital importancia para la empresa que es brindar toda la información relacionada con el mercado al cual irá dirigido el producto. “A través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita.” (Munch, 1982: 51)

También la mercadotecnia se encarga de la distribución del producto de manera oportuna, precisa y al precio más adecuado, sus funciones principales son: A) Investigar el mercado. B) Planeación y desarrollo del producto. C) Precio. D) Distribución y logística. E) Administración de ventas. F) Comunicación. G) Estrategia de mercado. (Munch, 1982: 52)

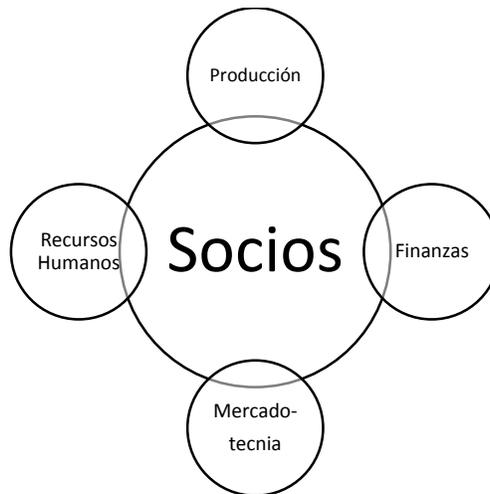
En otro estudio, Barajas (2011) dice que la mercadotecnia es utilizada para referirse a la serie de actividades destinadas a producir permutas de bienes y servicios, con el fin de obtener ganancias.

Conocer el mercado al que se dirige el producto que se va a comercializar es de vital importancia, ya que, si no se elabora un plan de mercadotecnia a la medida, no se podrá medir de manera precisa el margen de ventas, es por ello que es conveniente elaborar un plan de cada producto, y de esta forma, aumentar el margen de éxito de las ventas, y así se obtendrán mejores utilidades.

Finalmente, el Área de Recursos Humanos es en donde se recluta al personal apto para laborar dentro de una empresa, se analiza y se evalúa mediante diversos exámenes para determinar si el capital humano que contiene el individuo, puede aportar de manera positiva a la empresa.

La función de recursos humanos es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente; entre las principales funciones del área de recursos humanos se encuentran: A) Análisis de puestos. B) Valuación de puestos. C) Reclutamiento. D) Selección y contratación. E) Inducción. F) Nómina y control de asistencias. G) Entrenamiento. H) Calificación de méritos. I) Servicios y prestaciones. J) Seguridad e higiene. (Barajas, 2011: 144)

Figura 2. Las áreas funcionales de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La organización lineal presenta una forma claramente piramidal. En ella se da la supervisión lineal (o autoridad lineal) basada en la unidad de mando, que es lo opuesto a la supervisión funcional propuesta por Taylor en la administración científica. Fayol y sus seguidores no aceptan la supervisión funcional porque creen que constituye una negación de la unidad de mando, principio vital para la perfecta coordinación de las actividades organizacionales. En la organización lineal los órganos de línea, es decir, los órganos que la conforman, siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando). Sin embargo, para que los órganos de línea puedan dedicarse exclusivamente a sus actividades especializadas, es necesario contar con otros órganos encargados de la prestación de servicios especializados, ajenos a las actividades de los primeros. (Chiavenato, 2004: 75)

CAPITULO II. LA CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA

El uso de instrumentales para la elaboración de un estudio es practicado desde la creación del método de investigación, con la finalidad de facilitar y agilizar la gestión de la investigación y poder obtener los resultados más rápido. Es por ello que diversas ciencias han desarrollado sus propias herramientas, cada vez más especializadas, buscando hacer más eficaces la obtención de los resultados.

El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir cuando sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización de tipo línea-staff, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo. En los órganos de staff a medida que asciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación; y disminuye la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados. En sentido contrario, a medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados y disminuye la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación de los órganos de staff. (Chiavenato, 2000: 265)

La consultoría de empresas proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, o bien mediana y pequeña,

puede resurgir y empezar de nuevo desde una perspectiva más objetiva y ordenada. (Zapata, 2012: 21)

Por otro lado, según Franklin (2009) la consultoría, “Es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno”. (p.426)

Tabla 4. Funciones del órgano de staff.

Nivel Institucional	Nivel Intermedio	Nivel Operacional
Consultoría	Consejería	Prestación de servicios especializados
Asesoría	Recomendación	

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Chiavenato, 2000.

La consultoría, que es una actividad realizada por la línea de staff, es una herramienta administrativa, la cual es usada principalmente para facilitar el diagnóstico de problemas dentro de la empresa mediante un método de análisis e implementación de propuestas alternativas, el cual siempre va buscar la mejora continua de la organización. A continuación, se enlistan un par de definiciones que diversos autores aportan para continuar con la investigación:

La consultoría administrativa ofrece a las organizaciones una mejor comprensión de su funcionamiento y de su entorno. Asimismo, ofrece, a través de una detallada metodología, la experiencia y los conocimientos del consultor, identificar sus áreas de oportunidad, mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades y conocerse a sí misma. (Zapata,2012: 21)

La consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una dependencia interna de consultoría (o algo análogo) en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión

o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). (Kubr, 2015:3)

Figura 3. Servicios del Staff



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Chiavenato, 2000.

Por otro lado, Ribeiro (1998:7) citando a diversos autores expone que la consultoría es:

La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio.

La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.

El servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e

integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. (Kubr, 2015:5-6)

Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de *asesoramiento*. La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en *que se hagan las cosas cuando no se está a cargo*. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades. (Kubr, 2015:5-6)

Quijano (2006), por su parte, indica que la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

Para Audirac (1994) la consultoría “es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos”. (p. 67)

Por otro lado, para Franklin (2009) las características fundamentales de la consultoría son los siguientes: A) Es un servicio consultivo. B) Se basa en hechos concretos. C) La proporciona personal calificado. D) Es una alternativa para manejar el cambio organizacional. E) Permite una visión imparcial del entorno. F) Facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva. G) Proporciona soluciones viables. (p. 426)

En estos y otros esclarecimientos similares se insiste en la idea de que los consultores brindan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar sujetos que realizan trabajos distintos.

La consultoría de empresas puede ayudar a las organizaciones de muy diversas formas; algunas de las más comunes son: A) Aportando conocimientos y capacidades especiales. B) Prestando ayuda intensiva en forma transitoria. C) Proporcionando un punto de vista imparcial. D) Proporcionando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones. (Zapata, 2012: 19)

Por otro lado, para Garzón (2005) los lineamientos generales de la consultoría son los siguientes: A) *Es un servicio independiente*. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos. B) *Es esencialmente, un servicio consultivo*. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor.

El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor. C) *Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos*. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades.

Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que las experiencias adquiridas en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación. D) *No proporciona soluciones milagrosas*. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos

concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

Al contratar los servicios de un consultor, la razón no es para dirigir empresas o para tomar decisiones en nombre de los gerentes con dificultades. Ellos fungen como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su opinión o aportaciones; los clientes, las empresas asumen las consecuencias que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de ser acertado en el consejo proporcionado, sino de que se realice de manera adecuada y en el tiempo idóneo. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor y adaptarse lo más rápido posible.

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en esferas en las que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no solo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100 por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea. (Kubr, 2015:7)

Block (1994) sostiene que la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes: 1.- En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad. 2.- El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las

personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

Ribeiro (1998) apunta que la consultoría opera sobre la capacidad de aumentar la efectividad organizacional.

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, es decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado. (Kubr, 2015:7)

La *Independencia técnica* implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones. (Kubr, 2015:7)

La *Independencia financiera* significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo, la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente. (Kubr, 2015:7)

La *Independencia administrativa* implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es en cambio un problema bastante complejo, aunque no insuperable. (Kubr, 2015:7)

La *Independencia Política* significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes. (Kubr, 2015:7)

La *Independencia emocional* significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido. (Kubr, 2015:7)

Finalmente, se resume que la consultoría es la aplicación de los conocimientos encaminados a un área administrativa en específico, con el objetivo de brindar asesoría, aportando una posible solución a una contingencia que pudiera suceder y buscando siempre la mejora continua y el desarrollo en el desempeño de la empresa.

Para continuar con la investigación, es preciso definir quiénes son los encargados de efectuar el proceso de consultoría en las organizaciones, los consultores.

En el Diccionario de la Real Academia Española encontramos que se define a un consultor de la siguiente manera; “*m. y f. Persona experta en la materia sobre la que asesora profesionalmente*”.

Para Block (1994) el consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Un manager es alguien que posee control directo sobre la acción.

Continúa diciendo que la mayoría de los miembros del staff de las organizaciones (departamento descentralizado del organigrama) son consultores, aunque no se encuentren denominados oficialmente como tal, y la función de ellos en las empresas es desempeñarse en tareas tales como planificar, recomendar, asesorar o aconsejar en asuntos específicos.

La mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptará una o más de las diez formas siguientes: A) Facilitación de información; B) Facilitación de especialistas; C) Establecimiento de contactos y vínculos comerciales; D) Facilitación de dictámenes de expertos; E) Realización de un diagnóstico; F) Elaboración de propuestas de medidas; G) Mejoramiento de sistemas y métodos; H) Planificación y gestión de los cambios de la organización; I) Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal en general; J) Prestación de asesoramiento personal. (Kubr, 2015: 15)

No obstante, cabe mencionar la opinión de Block (1994), el cual sostiene que la clave para entender el papel del consultor es considerar la diferencia entre consultor y un manager.

“La consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores.” (Kubr, 2015: 21)

Por otro lado, Cohen (2003) dice que “un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución”.

El consultor aprende haciendo: se convierte en lo que hace trabajando en el campo, sobre casos individuales, circunscriptos, y conversándolos con colegas. La teoría se alimenta con el ejercicio repetitivo: de ahí el uso de las palabras arte, artesanía, oficio, practica. (Altschul, 2002: 38)

“La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno”. (Zapata, 2012: 17)

Zapata (2012) continúa diciendo que el consultor profesional tiene la responsabilidad de hacer una correcta evaluación de la contingencia a la cual se enfrentará, expresarse con la verdad y proponer con franqueza y objetividad las soluciones que ha de adoptar la empresa cliente sin tomar en cuenta sus propios intereses.

La llegada de las nuevas tecnologías y el crecimiento de Internet han dado lugar a la aparición de nuevos tipos de consultores, que según *EAE Business School* se pueden reunir en cinco grupos: 1-*Financiero*: Es necesario revisar los aspectos financieros de las empresas de forma periódica, sobre todo en lo relacionado con la gestión de las cuentas en efectivo, las políticas contables, los balances de comprobación y las relaciones con los acreedores. El consultor en este caso debe reunir conocimientos de finanzas y contabilidad. 2-*Gestión del riesgo*: Colabora para gestionar los riesgos que se pueden derivar del desempeño de las tareas de una empresa. Esta consultoría será realizada por un profesional cuya forma de actuar es muy parecida la del consultor financiero, pero con claras diferencias respecto al primero. El objetivo que persigue el consultor gestor de los riesgos es el evitar posibles fallos y orientar a las compañías en la prevención de temas contra el fraude, la mala gestión, las lagunas financieras y la seguridad en los sistemas tecnológicos. 3-*Jurídico y legal*: Otro tipo de consultores son

lo que se especializan en los temas jurídicos y legales, que son los encargados de gestionar todos los temas relacionados con la contratación, estatutos, jurisdicciones, derechos y obligaciones fiscales, además de otras cuestiones establecida en la normativa. 4- *Tecnológicos*: Los asesores tecnológicos son cada día más demandados por las empresas debido al crecimiento de las nuevas tecnologías y a las elevadas oportunidades que ofrece Internet. Estos consultores, además de desarrollar estrategias en este sentido, formarán a todos los trabajadores que vayan a desempeñar tareas relacionadas con este campo. 5- *Marketing y publicidad*: Este sector ha cambiado mucho en los últimos años, así como las tendencias a aplicar en las campañas. Los consultores efectuarán un análisis de mercado que les marcará las pautas a seguir para proceder a diseñar de forma posterior las estrategias más eficientes para conseguir el posicionamiento de la marca. (Orti, 2015)

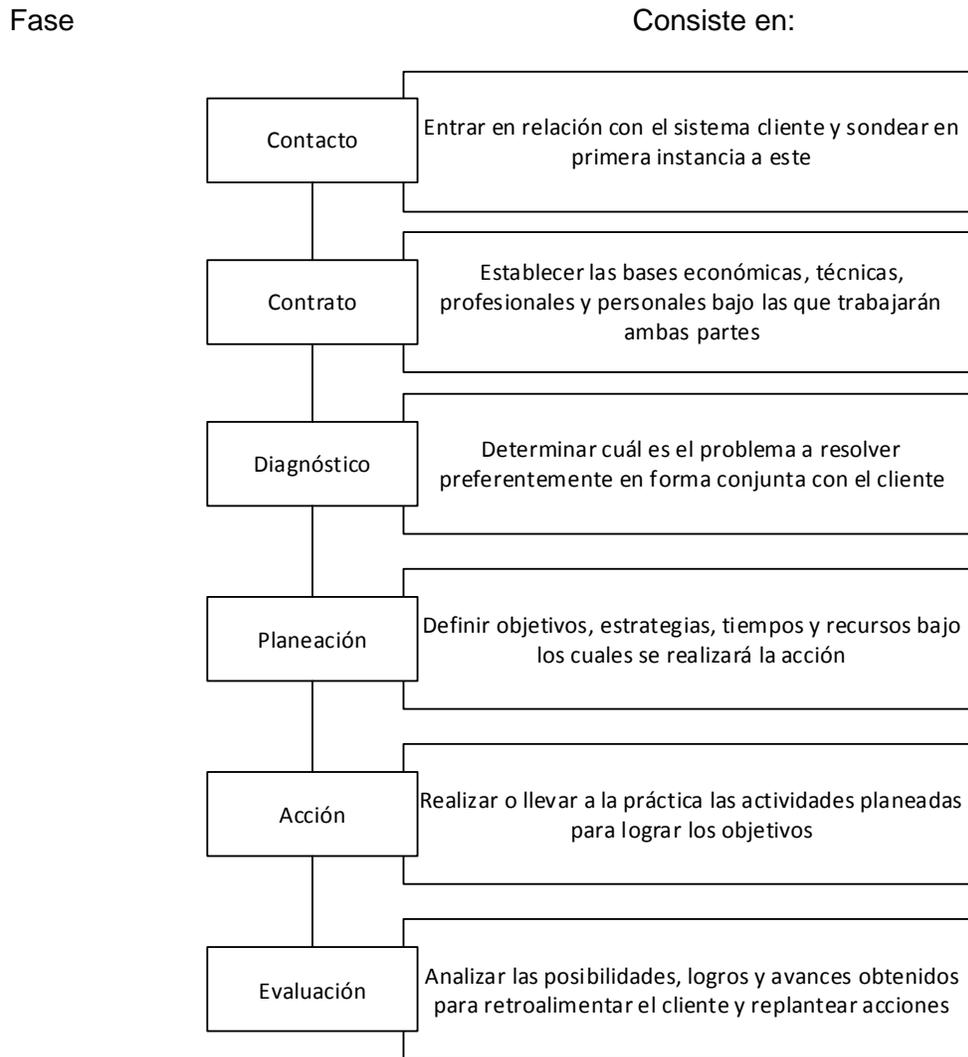
Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros. (Kubr, 2015:8)

El logro de buenos resultados para un problema determinado en el proceso de consultoría, se requiere de la colaboración cercana, siempre sustentada en la confianza, entre el cliente (con todos sus empleados) y el consultor, así como la asesoría técnica de este. (Zapata, 2012: 18)

Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer con la expresión de “el proceso de consultoría”. Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal. (Kubr, 2015: 25)

Para Audirac (1994) existen muchas formas de realizar un proceso de consultoría, a continuación, se expone uno de ellos y se explica brevemente cada una de sus fases:

Figura 4. Fases del proceso de consultoría



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Audirac, 1994.

La consultoría de empresas, es por sí misma, un proceso dinámico, derivado precisamente del dinamismo que prisa en el medio ambiente externo, en el que juegan y compiten las organizaciones de todo tipo. (Zapata, 2012: 10)

Por otro lado, Kubr (2015) dice que “la consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una dependencia interna de consultoría en una organización privada o pública”. (p. 98)

Tabla 5. Fases del proceso de consultoría

Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros contactos con el cliente • Diagnostico preliminar de los problemas • Planificación del cometido • Propuestas de tareas al cliente • Contrato de consultoría
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del objetivo • Análisis del problema • Descubrimiento de los hechos • Análisis y síntesis de los hechos • Información de los resultados al cliente
Planificación de medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de soluciones • Evaluación de operaciones • Propuestas al cliente • Planificación de la aplicación de medidas
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la aplicación • Propuestas de ajustes • Capacitación
Terminación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Informe final • Establecimiento de compromisos • Planes de seguimiento • Retirada

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Kubr, 2015.

Continuando con la investigación, se aborda un tema de suma importancia, como lo es la relación del consultor con el cliente. Un tema sumamente delicado ya que

esta relación, en ocasiones, se debe tornar a una relación un poco más cercana e íntima, con la finalidad de conocer la raíz del problema que tiene la empresa, y así poder proponer una solución efectiva.

“Entre cliente y consultor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de operar basada en las responsabilidades que las organizaciones tienen respecto del público. Con este espíritu, ambas partes deben practicar sinceramente” (Audirac, 2007:101)

Para Kubr (2015) en el proceso de consultoría se ven involucrados dos individuos, el consultor y el cliente. Mientras el cliente no observe los cambios propuestos por el consultor ya implementados en su empresa, el cliente dispondrá completamente de los conocimientos técnicos del consultor y, en teoría, debería resultar sencillo poner esos conocimientos en práctica para solucionar el problema que preocupa al cliente. Es legal suponer que ambas partes están interesadas en lograr el mismo objetivo.

La meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina *intervención*. Esta se produce en dos variantes. En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad. El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, que hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño. (Block, 1994: 21)

Por su parte, Audirac (2007) explica que, en el contexto del Desarrollo organizacional, una intervención es una interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. En DO las intervenciones son grupos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales seleccionadas (Individuo, grupo, intergrupales o sistema total para alcanzar metas) emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales. (p. 122-123)

Por otro lado, Zapata (2012: 16) dice: independientemente de que el servicio de consultoría se preste a la gestión administrativa como un todo o a un aspecto de la empresa cliente muy concreto y específico, este servicio se debe de prestar tomando como base el que los consultores proporcionarán conocimientos con fundamentos teóricos sustentables y técnicas que ayudarán a resolver problemas administrativos.

A veces el que llama es el cliente. Con más frecuencia, sin embargo, la convocatoria al consultor surge del encuentro provocado por uno y otro. Ese encuentro se produce gracias a una espontaneidad cuidadosamente elaborada. Existen derivaciones, sí, pero convocarse exige, a menudo, un esfuerzo sostenido. Así como el cliente tiene dificultad en llamar a un consultor, éste, en tanto miembro de una profesión independiente, se incomoda ante la necesidad de “vender sus servicios”, y procura mantener autonomía, porque comienza desarrollándose con la fantasía de que “ante una necesidad, seré llamado”. (Altschul, 2002: 39)

Un gerente o director de empresa puede recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda de un profesional independiente y considera que el consultor serpa la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Sin embargo, ¿de qué tipo de ayuda se está hablando? ¿Cuál puede ser el objetivo de utilizar a un consultor? Las razones de la consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. (Kubr, 2015:9)

Los consultores profesionales deberán mantenerse en contacto con todo sobre lo que se publica sobre dirección, estrategia, planeación y control administrativo, así como de los nuevos métodos y sistemas de estudio relacionados con estas áreas. Actúa como el enlace entre la teoría y la práctica de todas las áreas del proceso administrativo. Es por ello, que un consultor de empresas profesional, logrará aportar algo novedoso y significativo a la organización. (Zapata, 2012: 17)

En la comercialización centrada en el cliente, el consultor no está guiado por el deseo de concretar otra venta de un producto listo para el consumo. El enfoque se invierte: la evaluación y la comprensión de las necesidades del cliente pasan a primer plano. El consultor formula preguntas como: ¿Puedo proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de este cliente en particular? Y, si no soy la persona que puede proporcionar ese servicio (como suele suceder), ¿por qué el cliente me elige a mí, en

lugar de elegir a alguno de mis competidores? ¿Qué criterios utiliza el cliente? ¿Cómo puedo ser más útil al cliente que otros consultores? ¿Cómo puedo presentar mi candidatura para ser elegido? (Kubr, 2015: 594)

Sea como fuere, el hecho cierto es que cliente y consultor se encuentran y reencuentran en enclaves de trabajo, en lugares de intercambio institucional y académico, en aeropuertos, en la calle, porque el primero necesita entender puntos de vista diferentes sobre los problemas que le preocupan, y el segundo procura enviar mensajes sobre su disponibilidad. (Altschul, 2002: 39)

Si el consultor desea ser competente y útil para su cliente tiene que mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever los cambios que se van a efectuar y a afectar a las empresas de sus clientes y, por ende, ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, dinámico, competitivo y difícil. (Zapata, 2012: 10)

Se concluye determinando que el objetivo primordial debe ser siempre la creación y el mantenimiento de una auténtica relación de colaboración. Esta es la regla de oro de la consultoría. El grado y la forma de colaboración entre el cliente y el consultor diferirán de un caso a otro, pero debe imperar siempre un fuerte espíritu de colaboración caracterizado por un deseo compartido de que, gracias a la confianza y el respeto mutuos; a la comprensión de los papeles técnicos y humanos de la otra parte, la tarea de consultoría resulte un éxito.

Por otro lado, es importante hablar sobre la comercialización de los servicios, y del cómo lograr llegar a clientes potenciales que podrán cubrir los honorarios del consultor sin problema.

Kubr (2015) explica que “el proceso de comercialización tiene que ser dirigido por los superiores de la empresa. No debe ser considerado como una función separada, sino como un proceso y un método que están plenamente integrados con toda la actividad de la empresa”.

“Dominar el campo de trabajo es vital para que el servicio sea rentable, aunque es todavía más importante saber cómo venderlo. Por esta razón se necesita ganar de modo gradual prestigio, como camino para lograr un posicionamiento”. (Franklin, 2009: 430)

Como lo señaló David Maister (1993) el único talento esencial para vender servicios profesionales es la capacidad de entender el proceso de compra (no el proceso de venta) desde el punto de vista del cliente. Cuanto mejor puede un profesional aprender a pensar como un cliente, más fácil le será hacer y decir las cosas adecuadas para ser contratado.

Kubr (2015) por su parte dice que existen siete principios fundamentales para la comercialización de la consultoría y la experiencia ha mostrado que la comercialización atinada de los servicios de consultoría se rige por ciertos principios generales: 1.- Considerar las necesidades y exigencias de los clientes como el elemento central de toda la comercialización. 2.- Recordar que cada cliente es excepcional. 3.- Necesidad de no dar una imagen falsa. 4.- Necesidad de abstenerse de denigrar a otros consultores. 5.- No ofrecer más de lo que se pueda entregar. 6.- No debe olvidarse nunca que se comercializa un servicio profesional. 7.- Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y en la ejecución de los servicios. (p. 595)

Los clientes quieren precios bajos para los servicios y bienes que se ofertan. Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por un 50% a un 60% menos que aquellas con sede en los países con economías desarrolladas que ofrecen servicios y productos similares. (Zapata, 2012: 11)

Para recabar información sobre el mercado de trabajo puede acudir a diferentes instancias, entre las cuales se cuentan: A) Asociaciones empresariales (cámaras). B) Colegios o agrupaciones de profesionales por especialidad. C) Organizaciones productivas. D) Cabezas de grupos corporativos o sectoriales. E) Instituciones internacionales. F) Otros consultores. G) Órganos de difusión tales como periódicos, revistas, directorios empresariales, teléfonos, etcétera. H) Internet. (Franklin, 2009: 430)

Por último, en la comercialización de los servicios de consultoría no se debe ignorar la sutil distinción entre una empresa de consultoría y un profesional individual empleado por esa empresa. Es cierto que al adquirir los servicios de la empresa profesional excelente los clientes esperan cierto grado de calidad, integridad e incluso uniformidad, que refleje los conocimientos técnicos colectivos de la empresa y la cultura de la organización. (Kubr, 2015: 594)

Como debe de esperarse, todo producto o servicio para poder comercializarse requiere de establecer un precio que cubra los gastos y a su vez deje una utilidad a la persona que efectúa la profesión. “Fijar el precio es crucial. No solo determina el monto de sus facturas y sus utilidades, sino que ejerce un efecto importante en su imagen como consultor”. (Cohen, 2003: 101)

Una organización consultiva debe dirigirse partiendo del supuesto de que existen unas buenas relaciones con los clientes: tanto éstos como el consultor deben estar convencidos de que el costo y el precio del servicio y demás condiciones financieras del contrato son correctos y justos. (Kubr, 2015: 625)

Las empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas por invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global. (Zapata, 2012: 11)

En México en numerosas ocasiones existe una variación en las tarifas de los servicios, ya que influyen factores como la falta de profesionalismo, la corrupción o un precio especial para familiares y amistades alterando el balance de los presupuestos y repercutiendo directamente en la utilidad del consultor.

En el cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría es esencial partir de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente. Si sólo generan ingresos los servicios por los que se puede cobrar un precio, cualquier otro servicio y actividad de la organización consultiva tendrá que financiarse con cargo a esos ingresos. (Kubr, 2015: 625)

Continúa diciendo Kubr que el costo de los servicios prestados a los clientes se calcula y en la mayor parte de los casos también se cobra sobre la base de días de consultor (u horas o semanas). Es esencial planificar y trabajar el número requerido de días, que puede determinarse como se indica en el cuadro:

Tabla 6. Tiempo facturable

Partida	Semanas	Días
Tiempo total	52	260
-Vacaciones anuales	4	20
-Fiestas públicas	2	10
-Tiempo reservado para casos de enfermedad	1	5
Días disponibles	45	225
-Reservados para capacitación y reuniones	2	10
-Reservados para comercialización e investigación	5	25
Tiempo facturable	38	190

Fuente: Tomado de *La consultoría de empresas*, (Kubr 2015)

Evidentemente, fijar el precio de los servicios de consultoría es sumamente importante, ya que de esta manera se generará confianza al cliente, al observar en el consultor seguridad y profesionalismo. No obstante, se deben tomar en cuenta todos los aspectos que implique el problema a consultar para poder dar establecer el valor.

Se sabe que, en la actualidad, los mercados han cambiado de manera drástica en comparación a los de 10 años atrás, y las empresas que no han podido adaptarse al cambio de los mercados se han extinguido; asimismo, las empresas que no tienen un buen control de calidad, aunque logren adaptarse, no se podría ver una larga vida, ya que el cliente es cada vez más exigente, y quien no llene las expectativas del mismo se verá realmente afectado.

“La calidad se orientará hacia la optimización del producto y del proceso utilizando métodos estadísticos para analizar lo que se deja de ganar por no contar la empresa y/o producto con niveles óptimos de calidad”. (Ribeiro, 1998: 17)

Kubr (2015) por su parte, sostiene que la calidad y la eficacia han sido preocupaciones constantes en la industria fabril durante mucho tiempo y los consultores de empresas han auxiliado de modo considerable a mejorar los niveles. La discusión sobre la calidad, el valor por el dinero y la satisfacción de las necesidades del consumidor

han pasado a formar parte del sector público y del sector de los servicios, con inserción de las profesiones.

Como lo dice Ribeiro (1998) se observa el problema de la calidad con un panorama global, en la que el control de la calidad es solo un eslabón más de la gestión de la calidad, entendida esta como un planteamiento unitario que marca todas las actuaciones de la organización, tanto internas como externas, y que tiene como objetivo conseguir que la empresa actúe con, y produzca, calidad.

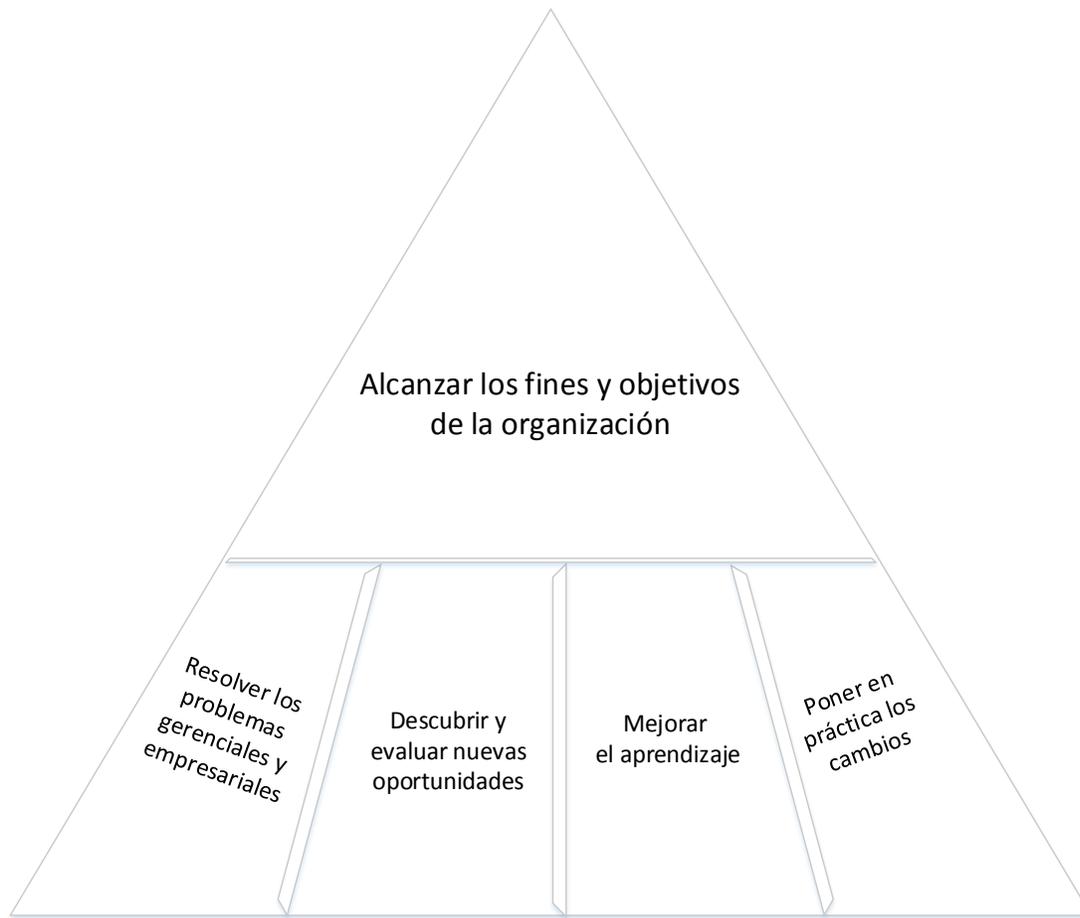
En la actualidad, los sectores que más demandan el servicio de consultoría administrativa, en México, son: turismo, instalación de parques industriales para industria maquiladora, equipamiento y edificios de oficinas y vivienda popular, además del mantenimiento y cierto desarrollo de la infraestructura urbana. (Zapata, 2012: 32)

La calidad de un servicio profesional es, sobre todo, una característica de la cultura de la organización, un enfoque de todos los aspectos que aporta un profesional con y para el cliente. Apuntar a la calidad es apuntar a la mejor satisfacción posible de las necesidades y exigencias de los clientes. Si se adopta este concepto de la calidad, todo trabajador profesional es responsable de ella. En realidad, la calidad es una característica inherente de todos los trabajos que pretende ser auténticamente profesionales. En muchos casos, ninguna otra persona podrá juzgar si el servicio prestado es de gran calidad o necesita mejoras. En este sentido, la gestión de la calidad es en esencia una autoevaluación, un autocontrol y un auto perfeccionamiento. (Kubr, 2015: 674)

Dos perspectivas tienen particular interés para los que se interesan por el porvenir de la consultoría empresarial y gerencial: la evolución y las posibilidades futuras del entorno y los mercados de los servicios de consultoría y los cambios en la propia profesión. El futuro de la consultoría como sector de servicios profesionales está garantizado gracias a la índole siempre cambiante de la demanda. Los clientes privados y públicos afrontarán cada vez más retos nuevos. Para muchos clientes potenciales, recurrir a un consultor no será sólo una decisión pragmática sobre cómo optimizar la utilización de los recursos, sino una necesidad debido a la novedad y complejidad de las cuestiones que se plantean y al deseo de los clientes de contar con los mejores expertos antes de adoptar decisiones importantes. (Kubr, 2004: 803)

La consultoría administrativa tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, desde ese entonces, los consultores se han abocado a prestar un servicio profesional a los administradores de diversas empresas en una amplia gama de industrias, centrándose en apoyar en la mejora del rendimiento de las compañías, haciendo énfasis en el proceso de aprendizaje que se presenta durante la prestación del servicio, este aprendizaje ha sido valioso tanto para los consultores, como para los gerentes y administradores de las empresas clientes, para los primeros su valía se hace presente en el cúmulo de conocimientos que los consultores adquieren al adentrarse en la resolución de un problema específico, lo cual les dará la experiencia necesaria para poder afrontar en el futuro problemas similares con nuevos clientes; en cuanto a los segundos, el aprendizaje se da al participar de manera conjunta con los consultores para delimitar la situación a mejorar y en el desarrollo de la solución para dicha situación. (Zapata, 2012: 46)

Figura 5. Objetivos generales de la consultoría



Fuente: Tomado de *La consultoría de empresas*, (Kubr 2015)

Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales, o de otra índole. Esas metas pueden definirse de diversas formas: papel de dirección del sector, ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total o productividad total, excelencia de la empresa, rendimiento elevado, rentabilidad, mejora de los resultados de la empresa, eficacia, crecimiento y otros análogos. Diferentes conceptos y términos reflejan las ideas y las prioridades de los clientes y los consultores, el estado actual de los conocimientos gerenciales y de consultoría e incluso la moda. Las empresas comerciales, los servicios públicos y las organizaciones sociales destacarán diferentes finalidades. El horizonte temporal de una consultoría diferirá de un caso a otro. Con todo, el denominador común sigue siendo el

mismo: la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, u este valor debería ser una aportación tangible y medible al logro de los objetivos principales del cliente. (Kubr, 2015: 10)

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Para continuar con la investigación es preciso hablar sobre que es un diagnóstico, herramienta fundamental para la consultoría, el cual sirve para generar un panorama preliminar de las problemáticas de la empresa y sus posibles soluciones valiéndose de otras herramientas administrativas complementarias.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". Como lo dice Romagnoli (2007) en el universo empresarial, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades dedicadas a conocer el estado actual de una empresa y los problemas que impiden obtener los objetivos deseados.

Por otro lado, es también necesario definir que es un indicador, ya que son pieza fundamental para determinar exactamente qué es lo que se va a diagnosticar. Para Franklin (2013) un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

“El diagnostico empresarial es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización”. (Fierro, 2009)

El diagnostico, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis que sistematiza la información de la realidad de una organización; establece la naturaleza y magnitud de sus necesidades; identifica los factores más relevantes, de su funcionamiento; determina los recursos disponibles en la resolución de problemas; relaciona las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados

y, sobre todo, sirve como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención efectiva. (Franklin, 2013: 114)

“Un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado”. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999: 582)

Por otro lado, Audirac (2007) dice que el diagnóstico consiste en determinar cuál es el problema que hay que resolver en forma conjunta con el cliente, desde la generación de datos hasta las alternativas. Es la primera etapa operativa del proceso de consultoría, y consiste en examinar el problema que enfrenta el sistema cliente y los objetivos que intenta alcanzar, indicando explícitamente los factores que originan el problema, preparando toda la información necesaria para tomar las decisiones que orienten el plan de acción que solucione el problema o asunto en cuestión. De manera concreta puede decirse que el objetivo del diagnóstico es reunir información de diversas áreas de la organización, descubriendo causas de los problemas e identificando pautas para el desarrollo de la organización.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales quizá pueda recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones y de los registros de la empresa. Es común utilizar una mezcla de estos métodos de recopilación de datos. Una ventaja del proceso de recopilación es que aumenta la conciencia de la necesidad del cambio. Incluso cuando existe un acuerdo muy extendido de la necesidad del cambio, la gente quizá tenga ideas diferentes sobre el enfoque a utilizar y cuando, donde, y como ponerlo en práctica. Por lo tanto, debe realizarse algún intento sistemático para determinar el centro de atención y las metas de un esfuerzo de cambio. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999: 583)

Una buena parte del tiempo del gerente debe estar asociado con la labor de identificar verdaderos problemas para resolverlos. Este aspecto conlleva a explorar nuevas alternativas metodológicas para lo cual se presenta la opción de aplicar el proceso de Diagnostico Empresarial para obtener mejores resultados. (Fierro, 2009)

La capacidad y los instrumentos para establecer un diagnostico figuran entre las principales aportaciones de los consultores. En consecuencia, los clientes utilizan a los consultores para un amplio conjunto de tareas de diagnóstico relacionadas

con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, la insuficiente utilización de los recursos, los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, etc. El diagnóstico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella: un departamento, sector, función, línea de productos, sistema de información, estructura orgánica u otra. (Kubr, 2015: 16-17)

Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el *status quo* y el riesgo personal percibido de cambiarlo. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999: 583)

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa. En este artículo comentaremos dos opciones metodológicas de diagnóstico. Cada una de éstas puede resultar de utilidad, en función de las condiciones y situaciones que se deseen resolver en cada caso. (Romagnoli, 2007)

“Otro aspecto importante del diagnóstico es determinar la capacidad potencial del cliente para efectuar los cambios y resolver el problema eficazmente” (Audirac, 2007: 103)

Cuando directivos y empleados realicen un diagnóstico organizacional deben reconocer dos factores importantes adicionales. Primero, el comportamiento organizacional es producto de muchas fuerzas que se afectan unas a otras. Por lo tanto, lo que se observa o diagnostica – la conducta de los empleados, los problemas y el estado actual de la organización- tiene causas múltiples. Intentar aislar causas individuales de problemas complejos puede conducir a estrategias de cambio simplistas

e ineficaces. Segundo, gran parte de la información recopilada sobre la organización durante un diagnóstico representará síntomas más que causas de los problemas. Es obvio que centrar las estrategias del cambio en los síntomas no solucionará los problemas fundamentales. Por ejemplo, un programa de recompensas de una organización que reconocía la asistencia perfecta no redujo el ausentismo porque no enfrentó las causas del problema. Un diagnóstico cuidadoso reveló que los empleados se ausentaban del trabajo debido a las presiones creadas por cargas excesivas de trabajo y un grupo ineficaz, frustrante, de procedimientos para realizar los trabajos. Las recompensas ofrecidas no eran suficientes para cambiar los comportamientos de los empleados y, aún más importante, no enfrentaban los problemas reales de las cargas excesivas y el diseño del trabajo. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999: 584)

Para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud que espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor alienta al cliente a que diga lo más que pueda acerca de su percepción personal del problema que es necesario resolver y del trabajo que deberá realizar el consultor. (Kubr, 2015: 164)

Para hacer el diagnóstico de una organización, los gerentes deben tener idea de cuál información deben recabar y analizar. Las opciones de lo que deben buscar, invariablemente dependen de las percepciones de los gerentes, de las prácticas de liderazgo empleadas, de la estructura que tiene la organización de su cultura, etc. Los modelos para el diagnóstico proporcionan información acerca de cómo y por qué ciertas características de la organización están interrelacionadas. (Hellriegel, Slocum, 2009: 510)

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos: A) *Fisonomía de la organización con su situación actual y su trayectoria histórica*: resultados de su evolución en el tiempo. B) *Alineación de la estrategia con la estructura*: análisis de congruencia entre las estrategias para lograr una ventaja competitiva y el diseño organizacional. C) *Enfoque transversal*: convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr resultados bajo una estrategia de enfoque. D) *Administración de la tecnología y la innovación*: gestión de la aplicación

sistemática de recursos, conocimiento y tecnología para generar nuevos procesos, productos y servicios. (Franklin, 2013: 114)

“El diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar”. (Hellriegel, Slocum, 2009: 510)

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización; implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización. Su importancia radica en que:

- 1.- Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados (Áreas de oportunidad)
- 2.- Permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar
- 3.- Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados
- 4.- Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización
- 5.- El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno
- 6.- El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa. (Audirac, 2007: 103)

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente. (Kubr, 2015: 164)

Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. Un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización es esencial como punto de partida para un cambio organizacional planeado. (Hellriegel, Slocum, 2009: 510)

Otro objetivo general del diagnóstico empresarial según Fierro (2009) es aplicar la metodología del diagnóstico empresarial para buscar las causas y efectos de los problemas y plantear planes de mejoramiento en busca de la competitividad empresarial. También plantea 5 objetivos específicos: a) Conocer la organización objeto

de estudio. b) Analizar su direccionamiento. c) Analizar sus áreas funcionales. d) Analizar los recursos financieros. e) Conocer el entorno económico externo.

Cualquiera sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores: a) El primero consiste en establecer el parámetro de evaluación. Para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa. b) El segundo paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc. c) El tercero es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance. d) Finalmente, en el cuarto paso debe realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo. (Romagnoli, 2007)

El diagnóstico incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Incluye asimismo conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y, en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente. En lo esencial, el consultor no está interesado en los detalles, sino que busca las tendencias, relaciones y proporciones principales. No obstante, un consultor experimentado mantiene sus ojos abiertos y puede detectar problemas potenciales detrás de detalles manifiestos que escapan a otro observador: como se hablan los empleados entre sí y como hablan unos de otros, el respeto de las relaciones jerárquicas, la limpieza de los talleres y las oficinas, la manipulación de la información confidencial, la amabilidad del recepcionista, etc. (Kubr, 2015: 165)

Figura 6. Modelo diagnóstico del cambio



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Hellriegel, Slocum, 2009.

“Evaluación: valoración objetiva de la gestión bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores financieros y de gestión para conocer el impacto social y económico del desempeño de la organización” (Franklin, 2013: 114)

Las herramientas del diagnóstico según Fierro (2009) son las siguientes: a) Encuestas: Herramienta expedita para la obtención de información de los trabajadores sobre los procesos, necesidades, aspiraciones, inconformidades, con los cuales se pueden identificar fortalezas y debilidades. b) Dinámicas de grupo: El grupo asesor puede utilizar las dinámicas de grupo para involucrar al empleado y hacerlo participe de la nueva visión que se quiere dar a la empresa y para que colabore más con el diagnóstico empresarial. c) Matriz de fortalezas, debilidades e impacto. d) Matriz de oportunidades, amenazas e impacto. e) Matriz FODA. f) Estrategias de mejoramiento continuo.

CAPITULO IV. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DNC

Para continuar con la investigación, es preciso describir el instrumento de consultoría que se usará para llevar a cabo el proceso de consultoría, en el cual intervienen varios factores e indicadores que llevan un protocolo de aplicación, así como el uso de herramientas complementarias administrativas.

Como ya se había citado anteriormente, un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos con relación a necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se evalúa, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores. (Franklin, 2013:144)

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después. La planeación se refiere a determinar a dónde debe ir la organización y como se debe llegar ahí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción. (Beltrán, 1998: 2)

La metodología de consultoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones, en sus diferentes fases de ejecución, se conduzcan de forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo con el propósito de garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. (Franklin, 2013:78)

Continúa diciendo, que también cumple la función de facilitar al consultor, la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su examen, informe y seguimiento. A fin de utilizarla de manera lógica y accesible, la metodología se divide en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos a observar con la finalidad de que las iniciativas guarden correspondencia con el proceso en su conjunto. (Franklin, 2013:78)

Es preciso decir que la primera etapa de cualquier investigación es la planeación, la cual se enfoca en pensar anticipadamente las acciones que se pretenden realizar, en ella se plantean todos los objetivos que se desean alcanzar con la investigación y a su vez se proponen las posibles formas de conseguir esos objetivos de la misma. (Franklin, 2013:78)

Un análisis de las tendencias económicas y de las posibilidades y dificultades actuales de la empresa consultiva ayuda a determinar las metas profesionales y empresariales que no son una simple extrapolación ni sueños poco realistas. (Kubr, 2015: 694)

Es un proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en busca de respuestas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. La planeación considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. (Franklin, 2013:79)

La importancia en la planeación y la elaboración de un diagnóstico organizacional de una investigación podría ser similar a lo que dice Audirac (1994) “El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.” (p.90)

El primer paso es Identificar el proceso, las técnicas e instrumentos que faciliten la detección de necesidades de capacitación, para elaborar una propuesta de un curso de capacitación que atienda las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes identificadas. Para detectar las necesidades de capacitación de las personas que laboran en un centro de trabajo, se requiere disponer de la información relativa a la dinámica o comportamiento de las organizaciones, las funciones y actividades que les corresponde realizar para la producción de ciertos bienes o la prestación de determinados servicios; es decir, se necesita disponer de información que permita conocer las causas de los problemas organizacionales, las funciones y actividades que desempeñan las personas, para identificar, en un contexto de calidad, productividad y de aseguramiento de la salud y la vida, aquellas carencias que se refieren a la formación y capacitación.

La detección de necesidades implica la aplicación de un método de investigación y de una o varias técnicas para la obtención de información relativa a los requerimientos de las ocupaciones laborales que se manifiestan en un proceso o sistema de trabajo; para lo anterior, es una condición contar con un marco de referencia para identificar qué conocimientos necesitan adquirir o actualizar las personas, qué habilidades requieren poseer o mejorar, y qué actitudes modificar.

Por otro lado, antes de aplicar una técnica de detección de necesidades de capacitación, se debe evaluar el comportamiento del centro de trabajo para conocer aquellos factores organizacionales que limitan el logro de objetivos y metas; y, en consecuencia, precisar si los problemas identificados tienen su origen en la falta de capacitación de las personas o su causa es atribuible a otros factores como la carencia de tecnología o de innovación de los procesos o sistemas de trabajo. La detección de necesidades de capacitación no se circunscribe a recabar opiniones sobre lo que la gente supone que requiere; es una estrategia de la gestión del capital humano para la obtención de información respecto a los conocimientos, habilidades y/o actitudes que carecen o necesitan poseer para la realización de su trabajo con calidad, eficiencia y eficacia.

Los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación son el insumo para el diseño y estructuración de acciones de capacitación, y la

elaboración de los materiales didácticos y de los instrumentos de evaluación a emplear para medir la eficiencia y eficacia de la capacitación.

El proceso capacitador se orienta al desarrollo y mejoramiento de las capacidades laborales de las personas que realizan actividades propias de una ocupación laboral o de un determinado proceso de trabajo. El proceso capacitador es parte de la planeación estratégica de una organización y, por tanto, se relaciona con los elementos de misión, visión, objetivos y metas organizacionales. Su operación implica el reconocimiento previo de que algunos problemas tienen su causa en aspectos diferentes al desempeño laboral.

Es así, que la primera etapa se refiere al análisis situacional de la organización; lo que se puede traducir en el análisis del comportamiento organizacional, para identificar qué factores o elementos organizacionales inciden en la manifestación de problemas, incluyendo, obviamente, los relativos al factor humano.

Para la obtención de un producto o la prestación de un servicio, se requiere disponer de determinados factores como los materiales, el capital, la fuerza de trabajo, servicios de energía y agua, entre otros, y la tecnología; factores que varían en cantidad y características en función de la naturaleza de los bienes o servicios a generar. Cuando una empresa enfrenta problemas de operación y, por tanto, de productividad, es necesario efectuar un análisis de la organización en su conjunto, mediante la revisión de cinco aspectos organizacionales que le imprimen a la empresa una dinámica organizacional mediante la operación de un proceso de fabricación.

Como resultado de la interacción de dichos aspectos organizacionales, la empresa refleja un comportamiento organizacional específico: mínimo, mediano u óptimo, que se puede identificar mediante el análisis y valoración de factores organizacionales; lo cual permite conocer cuáles factores limitan la dinámica del negocio o aquellos que representan un área de oportunidad

Para tal propósito, se propone la aplicación de un instrumento de diagnóstico del comportamiento organizacional, que se centra en el análisis y reflexión de la aportación o contribución de factores para el logro de objetivos y metas organizacional.

Para la detección de necesidades de capacitación es importante disponer previamente de información de la dinámica del centro de trabajo y de los sistemas o procesos de trabajo existentes para la generación de bienes y servicios, que permita tener una imagen completa de sus limitantes o problemas organizacionales.

Uno de los cuestionamientos que aparecen comúnmente por parte de los empleadores que se preocupan por hacer más productivo el trabajo de su organización, es: ¿en qué se debe capacitar a los trabajadores o colaboradores?, y en ocasiones no se tiene clara la estrategia que responda a las necesidades reales de la organización. Sin embargo, la efectividad de una estrategia de capacitación está directamente relacionada con la habilidad por parte de los directivos del centro de trabajo para detectar las necesidades reales de capacitación y, por otro, diseñar las acciones de capacitación que permitan atender dichas necesidades, para no caer en el mito de que la capacitación es un gasto y no una inversión.

El modelo DNC es un proceso que orienta la instrumentación de acciones de capacitación para el desarrollo de capacidades laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) de los integrantes de una organización, a fin de contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Parte esencial del por qué es necesaria la detección de necesidades de capacitación, se refiere al comportamiento irregular de algunos indicadores de la dinámica de un centro de trabajo; es decir, con base a datos de ciertas variables que reflejan la dinámica organizacional, se requiere identificar aquellas limitantes o carencias atribuibles a las personas que inciden de manera negativa en dichos indicadores.

En una economía de mercado globalizado y competitivo, los consumidores exigen calidad en los bienes y servicios, y el éxito de las organizaciones depende del óptimo empleo de sus recursos materiales, tecnológicos y económicos, y, de manera principal, de la adecuada gestión de su capital humano. Para que todo centro de trabajo tenga un óptimo aprovechamiento de los recursos con que dispone, es necesario que se desarrolle una dinámica organizacional que los integre y utilice de manera sistemática. Debiendo, por tanto, aplicar una adecuada planeación, organización, control y evaluación de las diversas actividades inherentes al proceso de producción y de los sistemas de

trabajo de apoyo, lo que se traduce en un comportamiento organizacional eficiente y eficaz.

Para lograr dicho comportamiento, se requiere del trabajo de personas con la capacidad laboral deseada o requerida para la realización de las actividades que constituyen un proceso o sistema de trabajo; y cuando se identifican problemas de desempeño y existen diversos problemas de operación, es muy probable que las personas no posean la capacidad laboral requerida, y se detecta una necesidad de capacitación. Cuando se habla de necesidades de capacitación se hace referencia a las carencias que las personas tienen para desarrollar de manera adecuada las funciones y actividades de una determinada ocupación laboral

Con la información del comportamiento organizacional y de la descripción de la ocupación laboral, es factible proceder a la detección de necesidades y, en consecuencia, contar con una identificación precisa de las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que limitan la calidad, la productividad laboral y la competitividad empresarial.

Para detectar necesidades de capacitación se requiere aplicar algún método o técnica, que puede variar en razón de la naturaleza de la actividad económica de las organizaciones y de las características tecnológicas de los procesos o sistemas de trabajo.

La detección de necesidades específicas de capacitación, parte del siguiente principio: “Una necesidad de capacitación es el resultado de comparar la capacidad laboral deseada para una ocupación laboral determinada, con la capacidad laboral real de las personas para el adecuado desempeño de las actividades de dicha ocupación”.

Independientemente del método o técnica a emplear para la detección de necesidades de capacitación, es importante tener en cuenta que en ocasiones los orígenes de los problemas no siempre tienen su causa en la falta de capacitación, y no debe confundirse los efectos con las causas. Es así, que cuando se pretende detectar las necesidades de capacitación, se requiere hacer un análisis cuidadoso de la información.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, que se lleva a través de un procedimiento específico que permite obtener e integrar la información necesaria para orientar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir. Una vez realizado el análisis situacional del centro de trabajo se indica el lugar y el momento de efectuar un DNC, por lo que se aplica el procedimiento de investigación correspondiente.

Fases del procedimiento: a) Establecer la situación ideal, b) Definición de la situación real, c) Análisis comparativo de la situación ideal y real, d) Informe de resultados.

Al ubicar la carencia o limitación de conocimientos, habilidades y actitudes, como una de las causas que impiden el logro de objetivos y metas cuantitativas y cualitativas, la técnica propuesta permite identificar a través de la evaluación del desempeño, las actividades que no se realizan adecuadamente, y traducirlas como aquellas necesidades a cubrir mediante la elaboración y operación de acciones de capacitación.

Las personas necesitan encontrar sentido al trabajo que realizan y tener voluntad de desempeñarlo de manera correcta; sin embargo, no siempre poseen los conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo las actividades de la ocupación laboral que les ha sido asignada como parte de un proceso o sistema de trabajo; así mismo, en ocasiones no reflejan una actitud positiva para el mejor desempeño de sus labores.

El diagnóstico o la detección de necesidades de capacitación permite identificar las carencias de las personas respecto a conocimientos y habilidades requeridas, y la ausencia de actitudes positivas para encauzar de la mejor manera su potencial laboral.

La aplicación de algún método o técnica de detección de necesidades, facilita la toma de decisiones para el diseño y operación de las acciones de capacitación, en razón de que estas últimas se orientan a cubrir las carencias identificadas en un contexto de calidad, productividad y competitividad

Al finalizar el examen de la organización, después de seguir el proceso correspondiente, seleccionar los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos, y formular el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un *informe*, en el cual se consignarán los resultados de la consultoría, identificando claramente área, sistema, programa, proyecto, etc. consultados, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados. Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos como a) Objetividad, b) Oportunidad, c) Claridad, d) Utilidad, e) Calidad, f) Lógica. (Franklin, 2013:115)

Toda la organización reconoce la importancia de saber hacia dónde va y la razón de ello; sin embargo, no se conoce, a pesar de que en los programas operativos anuales están debidamente consignadas las metas a alcanzar y las políticas de soporte. (Franklin, 2007: 433)

Como se ha mencionado, es posible que en la dinámica de las organizaciones los problemas identificados no siempre tengan su causa en el desempeño de las personas para realizar las actividades de una ocupación laboral determinada.

Cuando se detecta que los problemas de desempeño se atribuyen a la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes de una persona para efectuar de manera correcta las actividades de una ocupación laboral determinada, se afirma que no posee la capacidad laboral requerida, y el siguiente paso consiste en detallar y agrupar esa carencia de acuerdo a criterios de pertinencia, importancia y urgencia, para proceder a priorizar las necesidades que han de considerarse en el diseño de las acciones de capacitación.

Los datos que se obtengan del análisis de la información se presentan en un reporte, mismo que incluirá los pasos y resultados que se realizaron para llegar a éstos, de tal forma que las conclusiones nos lleven al diseño de cursos.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita saber si los instrumentos y criterios utilizados fueron congruentes con las necesidades reales; deja abierta la alternativa de presentarlo previamente al titular de la organización para determinar los logros obtenidos en particular cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la consultoría. De igual manera, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación.

El informe deberá ajustarse en caso de una modificación significativa, derivada de la evidencia relevante. (Franklin, 2013: 116)

Emplear indicadores en la consultoría administrativa cumple, de manera básica, con el objetivo de establecer parámetros para evaluar los resultados en la gestión de una organización y, estratégicamente, en precisar el desempeño de variables con distinto calibre y alcance para definir un contexto de actuación integrado. (Franklin, 2013:183)

En ocasiones, algunas situaciones adquieren la connotación de críticas; que se interpretan como aquellas que inevitablemente deben ser atendidas de manera urgente y prioritaria, ya que de no hacerlo, ocasionaría graves problemas a la organización; por ejemplo, lo obsoleto de un equipo y, por consiguiente, el alto costo de operación se convierte en algo crítico cuando se adquiere nueva tecnología y no hay quien la opere; o en ocasiones la necesidad de reemplazar a una persona por diversas circunstancias, se traduce en algo crítico.

Para complementar el reporte de resultados se recomienda priorizar las necesidades por cada ocupación laboral y marcar su criterio de atención: a) a corto plazo, seis meses (CP); b) mediano plazo, un año (MP); y c) largo plazo, mayor a un año (LP); sin olvidar que hay necesidades comunes en todas las ocupaciones laborales de un proceso o sistema de trabajo y, por tanto, se deben diseñar acciones de capacitación de carácter general para un grupo de ocupaciones; por ejemplo, un curso de redacción o de paquetería office para todos los empleados administrativos.

Un aspecto central del diseño de un curso, se relaciona con las áreas del aprendizaje que sirven de referencia para la determinación de los contenidos conforme a la estructura temática, y que han de ser la sustancia del proceso de enseñanza-aprendizaje. En función de estas áreas o dominios del aprendizaje inicialmente se formulan los objetivos correspondientes en función de las necesidades identificadas.

La generación de bienes y servicios responde a las necesidades de los consumidores, y el éxito de las organizaciones se basa, entre otros factores, en el óptimo empleo de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

Para que todo centro de trabajo alcance un grado aceptable de aprovechamiento de los recursos con que dispone, es necesario que desarrolle una dinámica organizacional que los integre y utilice de manera sistemática. Debiendo, por tanto, existir una correcta planeación, organización, control y evaluación de las diversas actividades inherentes al proceso de producción y de los sistemas de trabajo complementarios, lo que trae como consecuencia un comportamiento organizacional adecuado.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS

La generación de bienes y servicios responde a las necesidades de los consumidores, y el éxito de las organizaciones se basa, entre otros factores, en el óptimo empleo de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

Para que todo centro de trabajo alcance un grado aceptable de aprovechamiento de los recursos con que dispone, es necesario que desarrolle una dinámica organizacional que los integre y utilice de manera sistemática. Debiendo, por tanto, existir una correcta planeación, organización, control y evaluación de las diversas actividades inherentes al proceso de producción y de los sistemas de trabajo complementarios, lo que trae como consecuencia un comportamiento organizacional adecuado.

Con el propósito de identificar de manera práctica el comportamiento organizacional de las empresas y conocer aquellos factores administrativos, productivos y laborales que requieran ser mejorados por medio del diseño y aplicación de acciones de capacitación, calidad, productividad y remuneración del trabajo, se elaboró el presente instrumento de caracterización empresarial.

La caracterización que se quiere lograr es de naturaleza organizacional, y su principal objetivo es obtener un conocimiento general del comportamiento del centro de trabajo respecto a varios aspectos relativos a la dinámica de las empresas. Advirtiendo que la información obtenida no debe concordar necesariamente con la situación financiera del negocio; es decir, dicha caracterización reflejará únicamente un comportamiento organizacional, más no un comportamiento financiero, el cual puede ser afectado de forma negativa o positiva por el primero.

Aspectos y factores organizacionales

Para la identificación del comportamiento empresarial, se estimó conveniente tomar en cuenta cinco aspectos genéricos que se relacionan con la dinámica de las organizaciones, que invariablemente se manifiestan en cualquier unidad económica generadora de bienes o servicios.

Dichos aspectos fueron parte de los instrumentos que se aplicaron en la fase de investigación que se llevó a cabo en varias empresas para obtener la caracterización del giro de confección de prendas de vestir: a) Organización del trabajo b) Capacitación c) Producción y productividad d) Remuneraciones e) Condiciones de trabajo.

Los aspectos señalados se integran de varios factores organizacionales, de los que se desea obtener información sobre la dinámica del centro de trabajo; para lo cual, se procede a verificar que “tanto” fue o de qué “manera” está siendo considerado cada factor en las acciones de planeación, organización, control y evaluación de actividades y metas administrativas y productivas, aplicando para tal fin dos criterios específicos de valoración. En los siguientes cuadros, se indican los factores que componen cada aspecto organizacional y la información que se quiere verificar.

Tabla 8 Aspectos y Valores organizacionales. Organización del trabajo

Organización del trabajo		
Factor	Información deseada	
1 Misión	Razón o propósito de ser de la empresa, tomando en cuenta los siguientes elementos: productos o servicios que ofrece, el mercado al que van dirigido, interés por la supervivencia, uso de tecnología, filosofía y el mejoramiento del bienestar de los empleados	
2 Visión	Imagen proyectiva de la organización; lo que se quiere ser en el futuro	
3 Valores	Código ético de la empresa, por el cual se orienta el esfuerzo individual y grupal para una mejor convivencia social	
4 Objetivos Generales	Lo que la organización desea lograr; la descripción de lo que se quiere obtener en términos cuantitativos y cualitativos (Se consideran líneas de acción y estrategias de planeación).	
5 Objetivos específicos	Lineamientos específicos respecto a las acciones que se planean en el corto y mediano plazo, pueden ser por áreas o programas de trabajo.	
6 Programas de trabajo	Establecimiento de actividades de trabajo para cumplir determinados objetivos en tiempos preestablecidos (de mejora continua, de producción de mantenimiento, etc.).	

7	Estructura Organizacional	Niveles jerárquicos que conforman la organización, la forma en que se estructuran y la relación que guardan unos con otros (organigrama).
8	Estructura Ocupacional	Niveles o grupos ocupacionales que existen en la organización, así como los puestos de trabajo que los integran.
9	Reclutamiento y selección	Procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto en la organización y los métodos utilizados para la selección de personal.
10	Manual de Organización	Descripción de las áreas de trabajo, sus objetivos, tareas, operaciones y funciones que les competen.
11	Sistemas de Información y comunicación	Acciones y mecanismos de información y comunicación entre áreas de trabajo, niveles jerárquicos y trabajadores (memorándum, las órdenes de trabajo, instrucciones verbales etc.). Considera también los instrumentos de difusión, como revista interna, boletín, cartelón, periódico mural etc.
12	Métodos y procedimientos operativos	Descripción de actividades de carácter operativo para la realización de un determinado proceso o sistema de trabajo.
13	Registro de resultados	Instrumentos que permitan registrar y verificar el alcance de objetivos generales y específicos.
14	Evaluación de objetivos y metas	Métodos empleados para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Tabla 9 Aspectos y Valores organizacionales . Capacitación

Capacitación		
Factor	Información deseada	
1	Identificación de necesidades	Método o técnica empleada para detectar necesidades de capacitación del personal.
2	Plan y programas de capacitación	Acciones destinadas a lograr los objetivos de la capacitación en forma ordenada y sistematizada, considerando cursos, instructores, criterios de evaluación y el presupuesto necesario para su instrumentación; así mismo contenidos de los cursos, objetivos, puestos o categorías a los que se dirigen, duración en horas , selección de instructores, fecha y lugar, la razón de los cursos (actualización, desarrollo, mejoramiento de la productividad) y modalidades empleadas para llevar a cabo la capacitación (cursos, talleres, seminarios, conferencias, diplomados).
3	Selección de instructores	Criterios utilizados para la selección y contratación de instructores externos o internos
4	Presupuesto de capacitación	Asignación de partidas presupuestales para la operación de las acciones de capacitación; cantidad de dinero a invertir por rubros.
5	Comunicación a participantes	Medios empleados para comunicar a los trabajadores su participación en las acciones de capacitación (memorándum, boletín, comunicación verbal).
6	Áreas de capacitación	Identificación de espacios destinados para la capacitación.
7	Material instruccional	Medios utilizados por los instructores para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje (manuales, acetatos, fotocopias de libros, apuntes).
8	Apoyos didácticos	Herramientas utilizadas por el instructor para llevar a cabo el proceso instruccional (rotafolio, pizarrón, retroproyector cañón).
9	Evaluación de participantes	Métodos de evaluación empleados para conocer el grado de aprendizaje de los participantes en las acciones de capacitación. Considera los tres momentos de la evaluación: diagnóstica, formativa, y sumaria.
10	Evaluación de cursos e instructores	Instrumentos utilizados por los participantes para evaluar la organización e impartición de cursos.

11	Costo - beneficio	Procedimiento utilizado para la determinación de los costos y beneficios de la capacitación
12	Cumplimiento legal	Grado de cumplimiento legal de la capacitación ante la S.T.P.S. que implica los siguientes puntos: a) Planes y programas de capacitación b) Constancias de habilidades laborales c) Constitución de la comisión mixta Descripción de actividades de carácter operativo para la realización de un determinado proceso o sistema de trabajo.

Tabla 10 Aspectos y Valores organizacionales Producción y Productividad

Producción y Productividad		
Factor	Información deseada	
1	Bienes y/o servicios	Identificación y descripción de los diversos bienes y/o servicios que se generan.
2	Mercados y clientes	Identificación de los mercados y los demandantes de los bienes y/o servicios ofrecidos.
3	Procesos y métodos de trabajo	Descripción esquemática y detallada de los procesos y métodos de trabajo, empleados para la generación de los bienes y/o servicios (manuales y/o procedimientos).
4	Equipo y maquinaria.	Cantidad y descripción del equipo y maquinaria empleada para cada uno de los bienes y/o servicios.
5	Distribución de planta.	Diagramas o planos de ubicación física de la maquinaria, con la delimitación de áreas de trabajo.
6	Insumos e identificación de proveedores	Descripción de insumos requeridos para cada bien y/o servicio, en cantidad y calidad, así como la identificación de proveedores y criterios de adquisición.
7	Estándares de trabajo y normas de calidad.	Descripción cuantitativa y cualitativa de estándares para el desempeño laboral, así como mención de las normas de calidad que han de observarse.
8	Planeación y programación de la producción	Estrategia de planeación y programación en la que se describen actividades, objetivos y metas a lograr en tiempos preestablecidos
9	Determinación de precios.	Procedimiento utilizado para el cálculo de precios de acuerdo a cada bien o servicio ofrecido.
10	Programa de mantenimiento preventivo	Actividades programadas para el mantenimiento preventivo del equipo y maquinaria, con la precisión de fechas (calendario).
11	Sistema de medición y evaluación de resultados.	Descripción de factores a medir y evaluar; técnicas empleadas para conocer y evaluar los resultados individuales y grupales. Considera

		datos estadísticos y métodos de evaluación del desempeño individual, con base a comparación de metas y objetivos.
12	Control de inventarios y almacenamiento de materiales	Método de control que refleje el registro sobre entradas, salidas y disponibilidad de artículos; así como lo relativo a la clasificación y almacenamiento de materiales.
13	Control y reciclamiento de sustancias químicas y residuos peligrosos	Mecanismo para el adecuado manejo, transporte, almacenamiento y reciclamiento de sustancias químicas y residuos peligrosos.
14	Establecimiento de programa de mejora continua.	Descripción de las acciones a realizar para el mejoramiento continuo de la organización
15	Sistema de medición de la productividad	Descripción de los elementos a medir, los mecanismos empleados para su medición y los indicadores establecidos para conocer el grado de eficiencia o eficacia respecto al aprovechamiento de recursos y logro de objetivos y metas. organizacionales

Tabla 11 Aspectos y Valores organizacionales. Remuneraciones

Remuneraciones		
Factor	Información deseada	
1	Salario	Método o sistema de retribución del trabajo; formas y periodicidad de pago.
2	Prestaciones	Tipo de prestaciones que se otorgan a los trabajadores (se consideran las establecidas por la ley y las negociadas por contratación individual o colectiva).
3	Seguridad Social	Descripción de garantías de carácter social otorgadas al trabajador por la empresa, como servicios médicos y seguros de vida.
4	Beneficios Sociales	Aquellos beneficios de carácter social (no individual) que proporciona la empresa a los trabajadores (como servicio de cafetería, guarderías, centros educativos, etc.)
5	Percepciones adicionales	Descripción de las percepciones que reciben los trabajadores de manera adicional a su salario base, y de los métodos empleados para su aplicación (tiempo extra, recompensa, incentivos, etc.).
6	Objetivos y metas de remuneración	Descripción de metas y objetivos específicos relacionados con el rendimiento laboral individual o grupal, por los cuales se puede mejorar el ingreso de los trabajadores. También se consideran objetivos sobre mejoramiento de la productividad.
7	Indicadores de Rendimiento	Descripción de indicadores empleados para medir el rendimiento individual o grupal, conteniendo las variables por medio de los cuales se evalúa el mejoramiento laboral.
8	Acciones de motivación	Identificación de acciones orientadas a estimular el comportamiento individual o grupal, para el mejoramiento del desempeño laboral y el logro de objetivos y metas organizacionales.
9	Bono	Determinación en dinero o en especie de los incentivos a otorgar a los trabajadores que logran el cumplimiento de objetivo y metas preestablecidas. 10
10	Evaluación del desempeño	Método o procedimiento empleado para conocer en términos cuantitativos y cualitativos el desempeño individual.
11	Reconocimiento al esfuerzo	Forma o manera de reconocer el trabajo realizado por los trabajadores arriba de los estándares establecidos; así como el cumplimiento de objetivos y metas; considera retribuciones en especie, incrementos salariales o el otorgamiento de bonos de productividad.

Tabla 12 Aspectos y Valores organizacionales. Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo		
Factor	Información deseada	
1	Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene	Método o sistema de retribución del trabajo; formas y periodicidad de pago.
2	Evaluación de riesgos de trabajo	Tipo de prestaciones que se otorgan a los trabajadores (se consideran las establecidas por la ley y las negociadas por contratación individual o colectiva).
3	Indicadores sobre seguridad e higiene	Descripción de garantías de carácter social otorgadas al trabajador por la empresa, como servicios médicos y seguros de vida.
4	Programa preventivo	Aquellos beneficios de carácter social (no individual) que proporciona la empresa a los trabajadores (como servicio de cafetería, guarderías, centros educativos, etc.)
5	Normas Mexicanas Oficiales	Descripción de las percepciones que reciben los trabajadores de manera adicional a su salario base, y de los métodos empleados para su aplicación (tiempo extra, recompensa, incentivos, etc.).
6	Planes y procedimientos de emergencia	Descripción de metas y objetivos específicos relacionados con el rendimiento laboral individual o grupal, por los cuales se puede mejorar el ingreso de los trabajadores. También se consideran objetivos sobre mejoramiento de la productividad.
7	Comisión mixta de seguridad e higiene	Descripción de indicadores empleados para medir el rendimiento individual o grupal, conteniendo las variables por medio de los cuales se evalúa el mejoramiento laboral.
8	Equipo de protección personal	Identificación y uso del equipo de protección personal, por parte de los trabajadores.
9	Resguardos de la maquinaria	Tipo y descripción de los resguardos empleados en la maquinaria utilizada en los procesos de trabajo.
10	Medidas reglamentarias (reglamento interno)	Elaboración y aplicación de medidas internas tendientes a sancionar administrativamente a quienes no respeten las normas sobre seguridad e higiene y medio ambiente laboral.

Criterios de valoración

Parar conocer el nivel de comportamiento organizacional de las empresas, se determinó aplicar dos criterios que facilitan asignar un valor a cada uno de los factores que conforman los aspectos relativos a la dinámica empresarial.

El primer criterio se refiere al de “existencia”, tiene como objetivo cuestionar a la dirección o administración del negocio si cada uno de los factores han sido considerados en las acciones de planeación, organización, control y evaluación del trabajo en general.

El segundo criterio que se denomina de “contribución”, consiste en identificar qué “tanto” o de qué “manera” ha influido o contribuido cada factor en la dinámica organizacional del centro de trabajo, para lo cual se emplea la escala de valoración predeterminada para tal propósito, y el resultado que se obtenga se anota en el cuadro resumen de valoración de factores.

Tabla 13 Escala de valoración

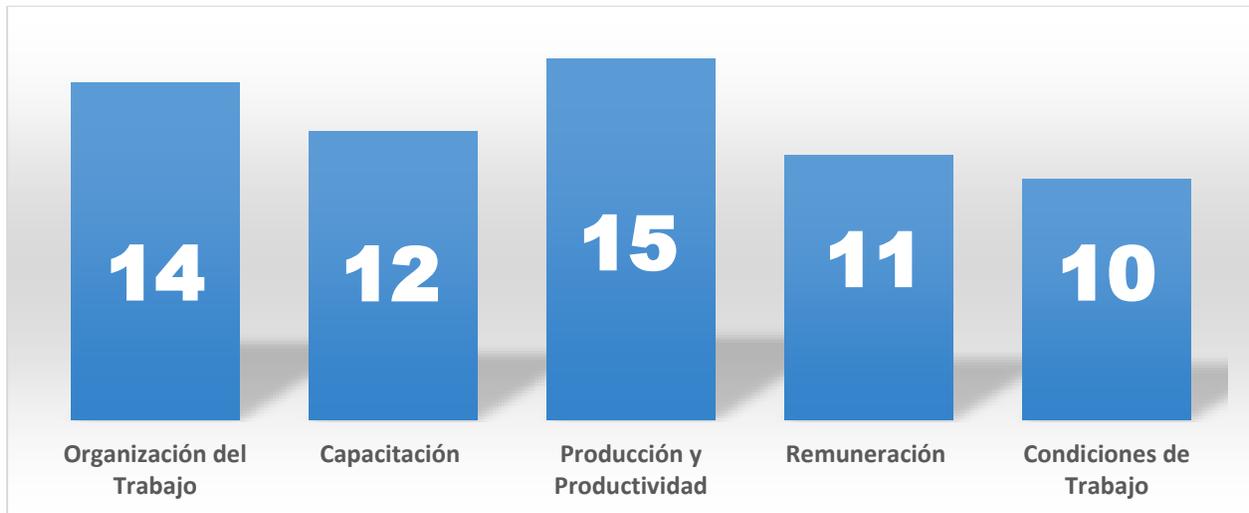
Escala de valoración		
Valor		Descripción
0	<ul style="list-style-type: none"> No existe 	El factor que se está revisando no ha sido considerado en las acciones de planeación, organización y operación de las actividades de la empresa.
1	<ul style="list-style-type: none"> Mal 	Existen evidencias de su consideración, pero la información de que se dispone no reúne los mínimos requerimientos de diseño y aplicación.
2	<ul style="list-style-type: none"> Regular 	Se identifica su instrumentación y aplicación, pero los datos obtenidos reflejan una inadecuada planeación, organización y operación; los resultados no son satisfactorios.
3	<ul style="list-style-type: none"> Bien 	Su integración es de tal forma que hay una adecuado planeación, organización y operación; los resultados se estiman satisfactorios.
4	<ul style="list-style-type: none"> Excelente 	Representa una excelente información que resalta por sus características cuantitativas y cualitativas; los resultados son óptimos.

Fuente: Manual DNC, elaboración propia.

Representación esquemática de la valoración de factores

Para tener una visión general de los resultados obtenidos en el proceso de valoración, se procede a indicar por cada aspecto organizacional, el número de factores que se ubican en cada nivel, llenando para tal fin el cuadro de frecuencia de factores. De manera complementaria se debe elaborar la gráfica correspondiente, lo que facilita la identificación del comportamiento organizacional.

Figura 8. Frecuencia de Valores



Fuente: Elaboración propia, tomado del modelo DNC

En la figura 8 se puede apreciar, que en las dimensiones evaluadas las áreas críticas son las de remuneración y condiciones de trabajo, las cuales representan los puntajes más bajos por lo que se consideran las que necesitan mayor atención. Las estrategias a aplicar para mejorar esas áreas corresponden directamente a los directores por área, sin embargo, como recomendación al área de remuneración se podría contemplar un sistema de bonos y compensaciones por cuestiones como puntualidad, productividad; las cuales a su vez generan fidelidad a la empresa y a la marca. En el área de Condiciones de Trabajo el verdadero problema es la carente detección de necesidades que presenta la empresa, por lo que se requiere una mayor atención por parte de los Gerentes, o en su defecto los directores, ya que una lenta detección de necesidades entorpece la productividad y rendimiento del personal, así como podría significar un riesgo.

A continuación, se muestran los gráficos con las evaluaciones de cada una de las dimensiones:

PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Tabla 14. Tabla de evaluación. Producción y Productividad

PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD	
Bienes y/o Servicios	4
Mercados y clientes	4
Procesos y métodos de trabajo	3
Equipo y maquinaria	3
Distribución de la planta	3
Insumos e identificación de proveedores	4
Estándares de trabajo y normas de calidad	4
Planeación y programación de la producción	3
Determinación de precios	3
Programa de mantenimiento preventivo	3
Sistema de medición y evaluación de resultados	3
Control de inventarios y almacenamiento de materiales	4
Control y reciclamiento de sustancias químicas y residuos peligrosos	3
Establecimiento de programas de mejora continua	3
Sistema de medición de la productividad	3

Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Figura 9. Gráfica de Evaluación. Producción y Productividad



Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DN

Como se puede apreciar en la tabla 14 y la gráfica 9 los resultados arrojados nos muestran una constante regular, en la que no se puede calificar ni positivo, ni tampoco negativo, a excepción de las dimensiones Bienes y servicios, Mercados y clientes, así como Insumos y Estándares en calidad de trabajo. Esto nos muestra que la empresa le da mayor importancia a la productividad, cuidando las normativas internacionales las cuales las cubre en su totalidad. De igual manera muestra una correcta rotación de inventarios y almacenamiento de materiales.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Tabla 15. Evaluación del Desempeño. Organización del trabajo

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Misión	4
Visión	4
Valores	4
Objetivos	
Generales	3
Objetivos	
Específicos	3
Programas de Trabajo	3
Estructura Organizacional	4
Estructura Ocupacional	3
Reclutamiento y selección	2
Manual de Organización	3
Sistemas de Información y comunicaciones	3
Métodos y procedimientos operativos	4
Registro de Resultados	3
Evaluación de objetivos y metas	4
Misión	4

Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Figura 10. Grafica de Evaluación. Organización del Trabajo



Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Como se puede apreciar en la tabla 15 y la gráfica 10 los resultados arrojados nos muestran una constante regular, en la que no se puede calificar ni positivo, ni tampoco negativo, a excepción de las dimensiones Bienes y servicios, Mercados y clientes, así como Insumos y Estándares en calidad de trabajo. Esto nos muestra que la empresa le da mayor importancia a la productividad, cuidando las normativas internacionales las cuales las cubre en su totalidad. De igual manera muestra una correcta rotación de inventarios y almacenamiento de materiales. Por otro lado, en la dimensión de Reclutamiento y selección de personal, se puede notar la deficiencia en sus procesos de selección, por lo que se recomienda revisarlos.

REMUNERACIONES

Tabla 16. Evaluación del Desempeño. Remuneraciones

REMUNERACIONES	
Salario	2
Prestaciones	3
Seguridad Social	4
Beneficios sociales	2
Percepciones adicionales	2
Objetivos y metas de remuneración	3
Indicadores de rendimiento	3
Acciones de motivación	2
Bono	3
Evaluación del desempeño	3
Reconocimiento al esfuerzo	2
Salario	2
Prestaciones	3
Seguridad Social	4
Beneficios sociales	2

Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Figura 11. Grafica de Evaluación. Remuneraciones



Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Como se puede apreciar en la tabla 16 y la gráfica 11 los resultados arrojados en la dimensión de salario fue evaluada con "regular" interpretándose que no es bien remunerado el personal; en el rubro "beneficios sociales son evaluados con "regular", de la misma forma que en las dimensiones de "acciones de motivación y "reconocimiento al esfuerzo" por lo cual se concluye que la empresa da solo las prestaciones de ley mínimas, tiene un esquema bajo de ingresos adicionales, no ofrece incentivos frecuentemente y raramente otorga algún tipo de reconocimiento al esfuerzo.

CAPACITACIÓN

Tabla 17. Evaluación del Desempeño. Capacitación

CAPACITACIÓN	
Identificación de necesidades	2
Plan y programas de capacitación	3
Selección de instructores	4
Presupuesto de capacitación	2
Comunicación a participantes	2
Áreas de capacitación	3
Material Instruccional	3
Apoyos didácticos	2
Evaluación de participantes	3
Evaluación de cursos e instructores	3
Costo - beneficio	2
Cumplimiento Legal	2
Identificación de necesidades	3
Plan y programas de capacitación	4
Selección de instructores	2

Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Figura 12. Gráfica de Evaluación. Capacitación



Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Como se puede apreciar en la tabla 17 y la gráfica 12 los resultados obtenidos nos muestran que tenemos 4 dimensiones a las cuales se les debe prestar mayor atención, la identificación de necesidades es fundamental para crear un ambiente óptimo para laborar, por ende, las áreas de capacitación también se encuentran con una calificación baja, ya que no se detecta la necesidad de mejorar o bien implementar espacios exclusivos para cada actividad. El material instruccional y los apoyos didácticos continúan estando relacionados con la dimensión que considero más relevante, la detección de necesidades. Se propone una reestructuración total de los focos de atención por parte de los directores de área para identificar cuáles son las áreas que requieren de una renovación o bien una auditoría.

Condiciones de trabajo

Tabla 18. Evaluación del Desempeño. Condiciones de Trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO	
Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene	3
Evaluación de riesgos de trabajo	2
Indicadores sobre seguridad e higiene	2
Programa preventivo	3
Normas oficiales mexicanas	3
Planes y procedimientos de emergencia	3
Comisión mixta de seguridad e higiene	3
Equipo de protección personal	2
Resguardo de la maquinaria	3
Medidas reglamentarias (Reglamento Interno)	3
Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene	3
Evaluación de riesgos de trabajo	2
Indicadores sobre seguridad e higiene	2
Programa preventivo	3
Normas oficiales mexicanas	3

Fuente: Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Figura 13. Gráfica de Evaluación. Condiciones de Trabajo



Fuente:

Elaboración propia, basándose en el modelo DNC

Como se puede apreciar en la tabla 18 y la figura 13, los resultados obtenidos nos indican que el área de Condiciones de Trabajo es la que obtuvo la peor evaluación, ya que la evaluación de los riesgos de trabajo es muy poca, la seguridad e higiene es mínima, y la existencia de equipo de protección civil con el que se cuenta es el mínimo requerido por la normatividad de Seguridad Civil, esto nos permite apreciar que la empresa únicamente se ocupó por cumplir con los requerimientos para obtener un permiso, sin embargo no se le ha dado el seguimiento debido y por ende en un mediano plazo puede convertirse en algún incidente de mayor gravedad. Se recomienda volver a revisar y evaluar las áreas de trabajo para reducir al máximo los riesgos de contingencias las cuales puedan significar un gasto no contemplado para la empresa.

Calificación del comportamiento organizacional

Los niveles de calificación que se proponen, tienen como finalidad identificar el comportamiento organizacional de las empresas, de acuerdo a la revisión, verificación y valoración objetiva de los diversos factores inherentes a la organización del trabajo, capacitación del capital humano, gestión de la producción y productividad, y a las condiciones de trabajo existentes.

a) *Mínimo*: En este nivel las empresas se caracterizan por el hecho de ser administradas de manera única y directa por el dueño del negocio. El estilo de dirección carece de visión, los elementos de carácter técnico - administrativo que se observan son los mínimos por permanecer en el mercado, y los esfuerzos por mejorar el negocio son escasos o nulos.

b) Mediano: En este nivel se aprecian ciertos esfuerzos por imprimir un estilo de dirección con más orden y visión; sin embargo, los elementos técnicos - administrativos que se observan no son significativos. Se identifican inquietudes empresariales por encontrar apoyos institucionales que les permitan solucionar sus problemas organizacionales y, por tanto, tener la posibilidad de mejorar su negocio.

c) Adecuado: En este nivel la empresa cuenta con un sistema de administración adecuado. El estilo de dirección está orientado al aprovechamiento de sus recursos, existe una visión del negocio, los elementos técnicos - administrativos que se observan, reflejan un interés de los directivos por generar bienes o servicios de calidad, así como de compensar debidamente a sus trabajadores y tener una imagen aceptable en el mercado.

d) Excelente: En este nivel existen claras evidencias de una administración enfocada al óptimo aprovechamiento de los recursos. El estilo de dirección se orienta a una visión claramente definida, se observa una sistematización integral de los elementos técnicos - administrativos para el logro de objetivos y metas estratégicamente diseñadas; se considera la valía del recurso humano y hay acciones de mejora continua. La empresa tiene un alto reconocimiento en el mercado.

Para ubicar a la empresa en alguno de estos niveles, es esencial analizar con detenimiento los valores asignados a los factores organizacionales; advirtiendo que el comportamiento que se identifique no es determinante para afirmar si la empresa es o no productiva o competitiva. Cabe aclarar que únicamente se está valorando la dinámica organizacional y no la situación financiera de la empresa o su posición en el mercado, lo que depende de otro tipo de factores internos y externos al centro de trabajo.

Actitudes a valorar

Las cuales dependen de la naturaleza de las actividades, funciones y responsabilidades de cada ocupación laboral.

Tabla 19. Actitudes a valorar

Actitud	Interpretación
Responsabilidad	Capacidad en toda persona para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente
Honestidad	Decente; honrado.
Proactividad	Disposición a la acción antes de que se indique
Amabilidad	Complaciente, afectuoso.
Discreción	Reserva, prudencia.
Puntualidad	Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo; llegar a tiempo a un compromiso. Cuidado y diligencia en llegar a un lugar de acuerdo a la hora convenida; hacer las cosas a su debido tiempo.
Cordialidad	Afectuoso, de corazón.
Servicial	Que sirve con cuidado, diligencia y obsequio; de servicio.
Orden	Referido a la organización personal, hechos y situaciones.
Disciplina	Actuación de acuerdo a preceptos e indicaciones.
Confiable	Que se tiene confianza; seguridad en lo que se pide hacer.
Paciencia	Capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse; tolerancia.
Cooperación	Actuar conjuntamente con otras personas para un mismo fin.
Iniciativa	Acción de adelantarse a los demás en hablar o actuar;
Creatividad	Crear, fundar, introducir por vez primera algo; darle vida a una idea.
Organización	Disposición, arreglo, orden.
Obediencia	Acatar indicaciones en un contexto de logro de objetivos.

Fuente: Tomado del modelo DNC, tabla elaboración propia.

Con estos argumentos se puede concluir que las personas necesitan encontrar sentido al trabajo que realizan y tener voluntad de desempeñarlo de manera correcta; sin embargo, no siempre poseen los conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo las actividades de la ocupación laboral que les ha sido asignada como parte de un proceso o sistema de trabajo; así mismo, en ocasiones no reflejan una actitud positiva para el mejor desempeño de sus labores.

El diagnóstico o la detección de necesidades de capacitación permite identificar las carencias de las personas respecto a conocimientos y habilidades requeridas, y la ausencia de actitudes positivas para encauzar de la mejor manera su potencial laboral.

La aplicación de algún método o técnica de detección de necesidades, facilita la toma de decisiones para el diseño y operación de las acciones de capacitación, en razón de que estas últimas se orientan a cubrir las carencias identificadas en un contexto de calidad, productividad y competitividad.

CONCLUSIONES

La conclusión a donde nos lleva esta investigación en base a los resultados obtenidos, es que la empresa Bonafont debe revisar de manera profunda y sistemática sus procesos de control y detección de necesidades, con mayor importancia en el área de Recursos Humanos y en las áreas de trabajo.

La aplicación del modelo DNC permitió identificar las áreas que requieren atención inmediata, así como corroborar el buen trabajo en otras áreas, sin embargo, este tipo de evaluaciones son de suma importancia a medida que se aplican con mayor frecuencia, y permiten al Gerente o dueño de negocio, obtener un panorama cuantificable de la situación actual de su empresa, una manera más sencilla y práctica para la interpretación de los datos y la implementación de estrategias para la tan necesaria mejora continua.

El uso de este modelo, el cual es aprobado y utilizado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social es aplicado por evaluadores y capacitadores del gobierno federal, los cuales su labor es corroborar y certificar o sancionar dependiendo de la situación, que cumplen con los estándares dependiendo el área que se desea evaluar. Otra de las ventajas del modelo DNC es que es posible adaptarlo a cualquier área de una empresa, los indicadores se ajustan e incluso aspectos cualitativos los podemos transformar a cuantitativos. Es por ello que este modelo de evaluación y capacitación es sumamente funcional.

BIBLIOGRAFÍA

Hellriegel Don y Slocum John W., 2009, *Comportamiento Organizacional 12 a. ed.*, Cengage Learning Editores.

Hellriegel Don, Slocum John W., Woodman, 1998, *Comportamiento Organizacional*, South Western College.

Gallardo Hernández José Ramón, 2012, *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*, Alfaomega.

Rodríguez Valencia Joaquín, 1998, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, ECAFSA.

Chiavenato Idalberto, 2000, *Introducción a la teoría general de la Administración 5ª edición*, McGRAW-HILL.

Rodríguez Valencia Joaquín, 2002, *Administración de pequeñas y medianas empresas 5ª edición*, Thomson.

Rodríguez Valencia Joaquín, 2002, *Administración moderna de personal*, Thomson.

Chiavenato Idalberto, 2009, *Gestión del talento Humano*, McGRAW-HILL.

Rodríguez Valencia Joaquín, 2006, *Administración I*, Cengage Learning Editores.

Barajas Medina Jorge, 1994, *Curso Introductorio a la Administración*, Trillas.

Chiavenato Idalberto, 2006, *Introducción a la teoría general de la Administración 7ª edición*, McGRAW-HILL.

Murillo Vargas Guillermo, Zapata Domínguez Álvaro, Martínez Crespo Jenny, Ávila Dávalos Hernán, Salas Páramo Jairo, López Arellano Hernán, *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*, S/D.

Evans James R., William M. Lindsay, 2008, *Administración y control de la calidad 7ª edición*, Cengage Learning Editores.

Múñch Galindo Lourdes, 2009, *Fundamentos de administración 8ª edición*, Trillas.

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, *Organización de Empresas 3ª edición*, McGRAW-HILL.

Anda Gutiérrez Cuauhtémoc, 2007, *Administración y calidad*, Limusa.

Oliveira da Silva Reinaldo, 2002, *Teorías de la administración 1ª edición*, Thomson.

zoniaeconomica.com, 2009, *Recursos Materiales*. [en línea]

lanceconsult.com, 2014, *Comprendiendo la consultoría a partir de su organización interna*, [en línea].

Hernández Gress Eva Selene, Garnica González Jaime, 2014, *Retos actuales del cambio y de las intervenciones en las organizaciones*, [en línea].

Fierro Martínez Ángel María, 2009, *Diagnóstico Empresarial*, [en línea].