



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR
EXTERNO EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE
GESTION ORIENTADO POR EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO
(EXPERIENCIA DE INTERVENCION EN
UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR)

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MIRIAM NINETTE GAXIOLA VALLES

ASESOR: LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

The logo consists of a stylized black symbol resembling a cross or a four-pointed star with rounded ends, positioned above the text 'Facultad de Psicología' in a bold, sans-serif font.

**Facultad
de Psicología**

MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS...

A todos los que participaron directamente en la construcción de este trabajo, obsequiándome con su tiempo, sus conocimientos, su experiencia, sus recursos y, esencialmente, con su compañía.

A Manuel y Ana.

Por enseñarme a descubrir lo que hay que hacer y a encontrar la forma de lograrlo.

Por saber apreciar mis grandes conquistas... y también las pequeñas.

Por el gusto de compartir esta vida con ustedes.

... por que todavía les faltan dos.

INTRODUCCIÓN, I

MARCO TEÓRICO, 1

- 1.1. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EMPRESA, 1
 - 1.1.1. La psicología organizacional, 2
 - 1.1.2. El psicólogo organizacional: un perfil integral, 5
 - 1.1.3. La consultoría, 10
 - Definición, 10*
 - Procedimiento de la consultoría, 16*
 - Funciones del consultor, 22*
 - Perfil requerido, 24*
- 1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, 32
 - 1.2.1. Estrategia y pensamiento estratégico, 33
 - 1.2.2. Valor del pensamiento estratégico, 39
 - 1.2.3. Dirección estratégica, 42
 - 1.2.4. Modelo utilizado de administración estratégica, 47
 - Fase de intervención estratégica, 50*
 - Fase de intervención operacional, 62*

CONTEXTO LABORAL, 66

- 2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, 66
 - Importancia, 69*
 - Características, 76*
 - 2.2. PARTICULARIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR, 83
 - Consultoría con pequeñas empresas familiares, 88*
 - 2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO, 92
 - 2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA OBJETO DE INTERVENCIÓN, 95
 - 2.5. PERFIL DEL EQUIPO CONSULTOR, 101
 - 2.6. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN, 102
-
-

PROCEDIMIENTO, 105

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INTERVENCIÓN, 105

3.2. POBLACIÓN, 109

3.3. ETAPAS DE LA INTERVENCIÓN (PROCESO DE CONSULTORÍA), 112

3.3.1. *Contacto inicial con la organización, definición de la relación y condiciones de trabajo, 113*

3.3.2. *Recolección de datos y diagnóstico inicial, 116*

3.3.3. *Intervención, 120*

3.3.4. *Terminación de la consultoría, 182*

3.3.5. *Continuidad, 202*

3.4. RESUMEN DEL PROCESO DE CONSULTORÍA, 206

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS, 217

4.1. RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA INTERVENCIÓN, 217

Estrategia, 218

Procesos, 225

Organización, 227

Personas, 229

Controles, 231

Familia, 231

4.2. RESULTADOS GLOBALES DE LA INTERVENCIÓN, 233

CONCLUSIONES, 239

Aportaciones, 239

Limitaciones y sugerencias, 244

ANEXO I. INSTRUMENTOS DE LA CONSULTORÍA, 251

ANEXO II. PRODUCTOS DE LA INTERVENCIÓN, 270

[REDACTED]

De acuerdo con datos del INEGI reportados por la Secretaría de Gobernación (2006), el 98.8% de las más de 2,844,000 empresas que existen en México son micro y pequeñas empresas (PYMEs), que en conjunto generan el 42% del PIB y el 64% del empleo del país. Con estas cifras en mente, resulta fácil comprender la relevancia de lograr que este tipo de empresas se desarrollen en forma competitiva, dinámica y sostenida en el tiempo, a fin de apuntalar este importante pilar del desarrollo económico de nuestro país.

Para desempeñarse de forma competitiva, este tipo de empresas tienen como ventajas su flexibilidad y su capacidad de adaptar sus condiciones de producción, así como su adaptabilidad para la adopción de nuevos programas y políticas de administración. Sin embargo, para aprovechar estas ventajas, resulta necesario atacar los factores de efecto negativo inherentes a este tipo de organizaciones, que, como se verá más adelante en este trabajo, están relacionados con la escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales de quienes las dirigen, las limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos que las constituyen, y la precariedad de los sistemas de administración con que se dirigen (Brugger, Nelson y Timberlake, 1994).

Esta labor se dificulta en muchos casos por la convergencia de otro elemento que distingue a la gran mayoría de las PYMEs y es el tratarse de empresas familiares, característica que también define para estas organizaciones ventajas tanto como

desventajas, las cuales vale la pena considerar si se pretende apoyar el desarrollo de las empresas en términos de su crecimiento, su productividad y su capacidad para competir.

En nuestro país, la globalización se ha dado de una manera crítica para nuestras empresas, ya que al encontrarnos en vías de desarrollo, las tecnologías administrativas utilizadas se encuentran todavía rezagadas, orientadas más bien a asegurar la supervivencia día a día que a prepararse para enfrentar los cambios futuros. En este contexto, las empresas micro, pequeñas y medianas, resultan más afectadas y no pueden enfrentar la competencia de empresas transnacionales y los cambios drásticos en el mercado. (Miranda, 2001)

Los sistemas administrativos prospectivos (basados en el análisis futuro de la organización), como la administración estratégica, están poco desarrollados en México, pues como señala Miranda, "si bien se cuenta con algunas características muy limitadas, vagas o imprecisas de planeación estratégica, no cuentan (las pequeñas empresas) con sistemas bien instrumentados y definidos de dicha filosofía administrativa. Se tienen conocimientos y en algunos casos aplicación de ciertos elementos, sin embargo se tiene un gran camino por recorrer para lograr instrumentar completa y eficazmente". El mismo autor comenta que este tipo de herramientas es considerado benéfico por los directivos de empresas de este nivel.

El presente reporte ilustra la intervención que se llevó a cabo en una empresa que concentra todas estas características, en la cual fue posible verificar la eficacia de la administración estratégica implantada a través de una experiencia de consultoría liderada por un equipo de psicólogos. Este punto resulta especialmente importante, en tanto que se pretende precisamente demostrar que ésta, la consultoría, es una función para la que el psicólogo organizacional cuenta con un perfil que le permite desarrollarla de manera eficaz y competitiva a la altura de otros profesionales que también la desempeñan.

El psicólogo organizacional que se ha preparado en el dominio de los mecanismos administrativos de las empresas, tiene la ventaja, sobre otros profesionales (administradores o ingenieros) de ser capaz de abordar la problemática desde una perspectiva integral que contemple no sólo los procesos inherentes a los subsistemas administrativo y productivo del sistema organizacional, sino también los aspectos del subsistema social (el factor humano, su comportamiento, su capacidad para manejar los recursos de la empresa) con sus rasgos sociales, culturales y procesos grupales. Al respecto de estos tres subsistemas, Gómez (1994) ha afirmado que la modificación que se efectúe en cualquiera de ellos afecta a los restantes y por ende al resultado que arroje todo el sistema denominado organización, de tal suerte que todo cambio exitoso debe contemplar todos los subsistemas.

Esto resulta entonces particularmente importante de tomar en cuenta cuando se trata de dirigir intervenciones en organizaciones con un equilibrio tan sensible entre sus componente como es el caso de las pequeñas empresas familiares, donde la

introducción de cambios puede tener consecuencias que lleguen incluso a amenazar la existencia de la empresa y del mismo núcleo familiar.

El trabajo de consultoría externa en este tipo de empresa es especialmente fructífero para el psicólogo organizacional pues está en posibilidad de utilizar sus conocimientos, habilidades y herramientas en distintas áreas (como administración, ingeniería, pedagogía, andragogía o sociología) siempre a partir de la psicología misma, enfatizando el papel del desarrollo de habilidades en la gente que constituye la organización, para propiciar el cambio conductual que se requiere en la base de cualquier modificación organizacional.

La empresa objeto de estudio de este reporte, tiene 10 años de existencia dedicada a la fabricación de ropa para bebés. En este periodo, el negocio ha cambiado su giro, de la pequeña boutique distribuidora que era en un principio, a identificarse, el día de hoy, como una fábrica donde las prendas se diseñan, producen y venden. En la actualidad, se trata de una pequeña empresa formalmente establecida en la cual trabajan cerca de 30 personas en las áreas de administración, diseño, corte, terminado y ventas, además de un grupo importante de maquileros que manufacturan parte del producto.

La administración de la empresa, que se había vuelto familiar a partir de la incorporación a su dirección de los miembros de la familia nuclear, había provocado carencias en cuanto a la delimitación de funciones y responsabilidades, lo cual se sumó a la problemática que resultaba de la inexistencia de procesos definidos adecuada y claramente. Así mismo, la empresa pasaba por una crisis (compartida con

el resto de la industria del vestido en el país) derivado de la cual, en los últimos cuatro años, no le había sido posible alcanzar niveles de crecimiento adecuados, habían perdido clientes importantes y enfrentaban serias dificultades para cumplir los estándares de calidad y precio del mercado.

Ante este panorama, los directivos de la empresa buscaron apoyo para mejorar los resultados de la compañía, solicitando los servicios de asesoría de la empresa consultora. El equipo de consultores de la firma, del cual forma parte la autora de este reporte, planteó un programa de intervención cuyo objetivo era mejorar los resultados de la empresa a partir del establecimiento de una visión de largo plazo y de una mejor organización del trabajo cotidiano, es decir, de un modelo de administración estratégica.

Como resultado de la intervención, al término de la consultoría la empresa contaba con una estrategia bien definida y estructurada, así como procesos identificados a lo largo de todo el ciclo productivo de la organización; la producción se había adelantado considerablemente, con lo que se estaba trabajando con una temporada completa de anticipación y era posible evitar el problema de falta de oportunidad en la entrega; se sustituyó el control de la calidad por un enfoque de aseguramiento de la misma, lo que se tradujo en una mejora de la calidad de los productos; y la productividad aumentó, eliminándose casi por completo el trabajo en horas extras. En el cierre de este proceso, cada uno de los miembros del grupo directivo logró definir su propio rol dentro de la empresa, buscando la satisfacción de sus necesidades individuales y el sistema familiar alcanzó un balance más adecuado al diferenciarse del sistema laboral. Se llegó

a generar incluso un programa de capacitación para introducir el modelo administrativo en un proyecto adicional orientado a mejorar el desempeño de los proveedores de la empresa (particularmente los maquileros).

Este reporte presenta, en primer lugar, una descripción del contexto en el que se llevó a cabo la intervención, con el fin de ofrecer un panorama tanto de las características y particularidades de la empresa, como del papel desempeñado por el psicólogo laboral en la estructura a partir de la cual se abordó la problemática de esta organización. Se presenta también una revisión y análisis del sustento teórico del cual derivaron las estrategias puestas en práctica en este caso. Se abordan fundamentalmente en esta revisión los antecedentes relacionados con los conceptos: pequeña empresa, empresa familiar, dinámica de grupos, planeación estratégica, administración para la calidad y el proceso de consultoría. Posteriormente se describe detalladamente el método de trabajo que se siguió a lo largo de las fases que integraron la intervención, así como las decisiones que se tomaron y sus repercusiones en el avance y los resultados de este proceso. Finalmente, se expone un análisis de los resultados de la intervención, es decir, de las evidencias de los cambios a través de los cuales se documentará la efectividad de este trabajo. Derivado de este análisis, el reporte concluye con una exposición de las aportaciones, limitaciones y sugerencias que ofrece la visión de la autora sobre las implicaciones del presente trabajo para el campo de aplicación de la psicología del trabajo.



1.1. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR EXTERNO EN LA EMPRESA

El comportamiento de las organizaciones, entendidas como entes dinámicos en desarrollo compuestas básicamente por individuos, constituye el objeto de estudio del psicólogo organizacional. El trabajo que este profesional puede realizar a través de la consultoría en pro del desarrollo de estas organizaciones, idealmente debiera percibirse más allá de la mera intervención orientada a la administración de la empresa. El cometido de la consultoría es más bien de enseñanza, en la búsqueda de aportar nuevas competencias a la organización al desarrollar en las personas que forman la empresa la capacidad de aprender de su propia experiencia, es decir, ayudarles a ayudarse a sí mismas.

En este capítulo se pretende explicar uno de los papeles que puede desempeñar un profesional de la psicología organizacional dentro del marco de la promoción de la calidad de vida en el trabajo que se consigue a través de la comprensión del comportamiento del elemento humano que la integra, al tiempo que contribuye a mejorar la competitividad de las empresas desarrollando sus capacidades para enfrentar un entorno difícil, cambiante y retador.

1.1.1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Desde su advenimiento como ciencia, gracias a la fundación del primer laboratorio de Psicología Experimental por Wilhelm Wundt en 1879, en el esfuerzo por explicar el comportamiento humano, la Psicología ha extendido sus alcances a través del desarrollo de diversas áreas de aplicación, una de las cuales, la Psicología Industrial – reconocida en 1937, gracias a la fundación de la American Association for Applied Psychology, según apuntan Gerardo y Mateos (citado en Caballero, 1995)– , es el antecedente directo en el mundo de la industria y los negocios de lo que hoy conocemos como Psicología Organizacional.

No existe un claro acuerdo que delimite el campo de estudio de la Psicología Organizacional, pues algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la Psicología Industrial, mientras que hay quienes la ven como parte integrante de ella y algunos más señalan que se trata de una ampliación y una evolución de la misma (Zepeda, 1999).

De acuerdo con Schultz (citado en UNAM, op. cit.) la Psicología Organizacional se encarga de estudiar la estructura y el comportamiento de la organización, incluyendo los procesos humanos tales como la comunicación, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales, etc., así como los efectos y repercusiones en el desempeño laboral que tienen dichos procesos; reconoce la interdependencia de individuos, organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias

gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral.

Si bien es cierto que no fueron precisamente psicólogos quienes hicieron las primeras aportaciones en este campo, sino administradores, ingenieros y sociólogos, la Psicología Organizacional, así alimentada por otras áreas del conocimiento (incluidas las propias ramas de la Psicología como la Social o la Experimental) (UNAM, 2005), ha llegado a adquirir su propio lugar como práctica profesional, gracias a la aceptación y reconocimiento que se dan en el mercado laboral de sus aportaciones y aplicaciones sistemáticas. De este modo, la evolución y el desarrollo de esta disciplina permiten aportar soluciones, métodos, técnicas y procedimientos con una visión humana del trabajo.

Entendida como la "rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas" (Zepeda, op. cit.), la psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Una de las premisas de las que parte esta disciplina es que el comportamiento laboral es susceptible de mejorarse a partir de que se controlen, tanto las condiciones de trabajo y las herramientas, como el manejo de los procesos de interacción humana (UNAM, op. cit.).

La psicología de las organizaciones, de acuerdo con Zepeda (op. cit.) desempeña cuatro papeles fundamentales:

- De investigación (aplicada, más que básica), a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos.
- De orientación a la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evolución de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Como agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

Del mismo modo, entre los beneficios o productos que se obtienen a través del empleo de los conocimientos de la psicología organizacional, Zepeda (op. cit.) enlista los siguientes:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.

- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación a los empleados.

Como este autor señala, la importancia de la Psicología Organizacional se encuentra en permitir la comprensión de los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

1.1.2. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL: UN PERFIL INTEGRAL

En México, la Coordinación de Psicología del Trabajo, en la Facultad de Psicología de la UNAM (Vite y Valle, 2005), contempla como objeto de esta disciplina “diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético, para resolver problemas como: identificar y aplicar métodos y técnicas psicológicas a la solución de problemas laborales; mejorar condiciones y sistemas de trabajo en las organizaciones; diseñar, coordinar, impartir y evaluar cursos de capacitación y desarrollo; ubicar a las personas en el puesto adecuado según habilidades, conocimientos e intereses; resolver problemas de ausentismo y rotación de personal; diseñar y aplicar modelos administrativos; y

elaborar planes de carrera-vida dentro de la empresa, entre otras". Es decir, el psicólogo organizacional participa en el diagnóstico estructural, funcional y ocupacional de la organización, sus efectos y repercusiones en los recursos humanos, instrumentando las políticas de personal para el cumplimiento y su óptimo desempeño (UNAM, op. cit.). De aquí se deriva que la función del psicólogo en las organizaciones es fundamental para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y su desarrollo, por medio de la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos psicosociales que permitan establecer estrategias basadas en la comprensión del comportamiento humano (UNAM, op. cit.). Las condiciones actuales del país, requieren cada vez más de la intervención del psicólogo para apoyar a las empresas y sus integrantes en la búsqueda de mejores condiciones para lograr su integración, incrementar su productividad y adaptarse a los cambios en los procesos productivos que se dan permanentemente.

Guzmán y Ayala (2004) por su parte consideran que las competencias que el psicólogo debe ser capaz de mostrar son diagnosticar, intervenir, evaluar, interrelacionarse y comportarse éticamente; competencias que representan las acciones generales del quehacer profesional del psicólogo y cuyos componentes interactúan entre sí, por lo que no deben verse de manera aislada o estática. Estos autores definen dichas competencias como se cita a continuación:

- 1) *Diagnóstico*. Capacidad para delimitar o tener una valoración inicial de un proceso, situación o condición para poder intervenir posteriormente. Implica la selección y el empleo adecuado de procedimientos, métodos técnicas e

instrumentos psicológicos. Se da en diferentes contextos laborales y puede ser tanto a nivel individual, grupal e institucional así como de eventos o sistemas.

- 2) *Intervención.* Aplicación o puesta en práctica de distintas estrategias, procedimientos, modelos, técnicas, herramientas y métodos para solucionar, modificar y/ o incidir positivamente sobre un fenómeno, situación o condición y lograr efectos deseables. Para que su intervención sea efectiva debe conocer las características del contexto donde se llevará a cabo el proceso de intervención, con objeto de valorar la viabilidad y pertinencia de sus propuestas.
- 3) *Evaluación.* Es la aplicación de las estrategias, modelos, métodos y técnicas para valorar y juzgar los efectos de una intervención y verificar así el grado de eficiencia y utilidad de la misma.
- 4) *Interrelación.* La habilidad de interrelacionarse es el fundamento y requisito para todas las otras habilidades que se requieren en el ejercicio profesional de la psicología. En este contexto, la capacidad de interrelacionarse incluye a las actitudes y comportamientos imprescindibles para un apropiado desempeño profesional. Diagnosticar, Intervenir, evaluar y comportarse éticamente así como otras funciones para el ejercicio profesional de la psicología, dependen de la habilidad básica para establecer, entender y

mantener una relación auténtica, honesta y apropiada con los sus usuarios de sus servicios, con colegas y otros profesionales.

- 5) *Comportamiento ético.* Mostrar y apegar su ejercicio profesional respetando el código ético de la profesión.

Con las capacidades de apoyar su desempeño profesional en los últimos avances teóricos, metodológicos y profesionales tanto de la psicología como de las disciplinas afines; colaborar con profesionales de otras disciplinas haciendo contribuciones sustanciales a través del dominio de la grandes corrientes teóricas y el conocimiento de los procesos psicológicos para comprender y explicar el comportamiento humano; y manejar adecuada y pertinentemente las distintas estrategias, técnicas y procedimientos metodológicos para verificar y comprobar la efectividad de sus intervenciones, adquiridas a lo largo de su formación profesional (Guzmán y Ayala, op. cit.), el psicólogo organizacional posee una cultura sólida y habilidades específicas que lo capacitan para laborar en cualquier institución en la cual existan relaciones obrero-patronales, tanto en el ejercicio profesional privado o público, desempeñándose como empleado o consultor (Vite y Valle, op. cit.).

A partir de lo mencionado, la Coordinación del Área de Psicología del Trabajo de la UNAM (UNAM, op. cit.), plantea el Modelo Tridimensional de las Áreas Funcionales y Roles Ocupacionales del Psicólogo en las Organizaciones que se ilustra en la Figura 1 a continuación; un modelo de tres dimensiones que incorpora los campos actuales y

emergentes, así como los roles profesionales en los que el psicólogo organizacional puede trabajar.

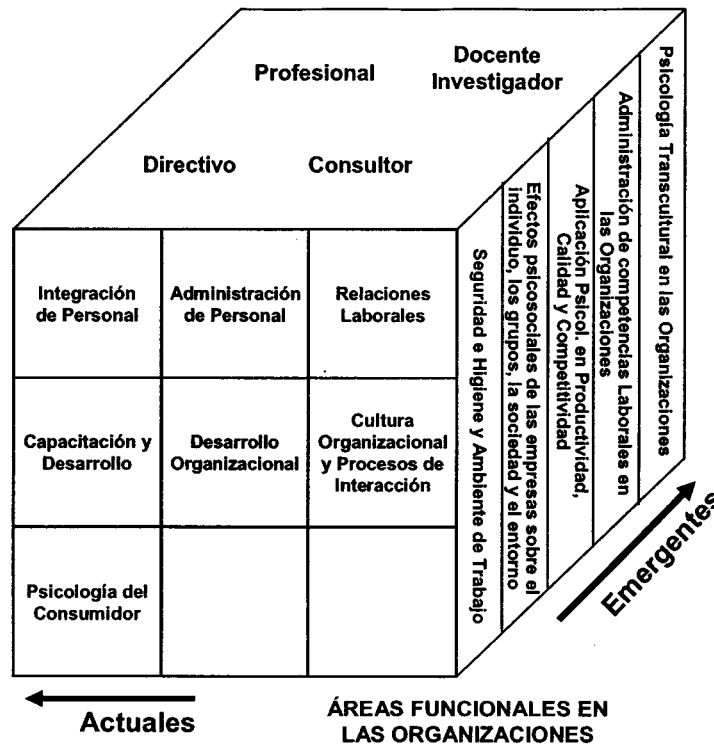


Figura 1. Modelo tridimensional de las áreas funcionales y roles ocupacionales del psicólogo en las organizaciones. Adaptado de Patiño y Ponce, 2004.

Como se desprende de este esquema y de las competencias que ya se han mencionado, la formación del psicólogo organizacional le permite desempeñarse en diversas áreas dentro de las empresas, algunas de ellas ya muy bien establecidas y reconocidas socialmente, y otras que en la actualidad se encuentran aún en formación.

En cualquiera de dichas áreas, el acercamiento de este profesionista puede darse desde distintas perspectivas, desde la docencia o investigación, hasta el ejercicio profesional independiente o colegiado en despachos y firmas privadas, en tanto que su formación les permite facilitar las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones (UNAM, op. cit.).

1.1.3. LA CONSULTORÍA

Una labor profesional como la consultoría en organizaciones requiere, además de un marco bien definido que la structure, una visión global e interdisciplinaria. A continuación se presentan los elementos más importantes asociados con este proceso.

DEFINICIÓN

Hacia los inicios de la década de los 50 se desarrolló ampliamente la consultoría a las organizaciones en nuestro país, ofertando servicios como el reclutamiento y selección de ejecutivos, la psicología en la publicidad, y más tarde, introduciendo áreas novedosas de la psicología en el trabajo, como dinámica de grupos, capacitación, estudios de liderazgo, motivación en el trabajo, cambio y desarrollo organizacional (UNAM, op. cit.). A pesar de lo extendido que resulta el uso de este término (y, por supuesto, su aplicación), al hablar de la labor de consultoría en las organizaciones, es importante aclarar primero la diferencia que existe entre ésta y la asesoría.

Castañó (1995) menciona que el trabajo de un asesor difiere del de un consultor en cuanto se refiere a la forma en que ambos abordan los problemas de las organizaciones, pues en ambos casos se trata de especialistas en una materia que brindan sus servicios a la organización, pero, mientras que el primero resuelve directamente los problemas específicos (que están dentro de su área de *expertise*), el segundo, como ya hemos mencionado, enseña a los miembros de la organización las técnicas de solución y resolución para que sean ellos mismos quienes aborden el problema. Podemos entender entonces, que la labor de asesoría es más bien un soporte especializado que permite resolver problemas concretos y específicos, donde el experto interviene rápidamente aplicando una solución efectiva.

Además de esta tipificación del trabajo de consultoría, es importante señalar la categorización realizada por Schein (1988). De acuerdo con este autor, la consultoría puede desarrollarse a partir de tres modelos, que se definen de conformidad con la naturaleza de la relación entre cliente y consultor y los roles que éstos asumen. Dichos modelos son: el modelo de experto, el modelo médico-paciente y el modelo de procesos, y las siguientes son las características principales asociadas con cada uno de ellos (Schein, op. cit., De la Cerda, citado en Maya, op. cit.).

El **modelo de experto** ("compra de información y experiencia"), es aquel en el que el cliente ha definido un problema, por lo general correctamente, y lo somete al consultor, a quien también ha identificado por su capacidad de experto en relación con dicho problema, para que éste le proporcione la solución y concentrarse así en otros asuntos. Es la forma de consultoría tal vez más difundida y se asocia a la pericia del consultor,

que cuenta con los conocimientos y posibilidades para diseñar y poner en práctica la solución deseada. Por parte del cliente, en este modelo de consultoría, es necesario que esté preparado para expresar su problema y manejar convenientemente las consecuencias de la intervención del experto.

El modelo médico-paciente (“compra de soluciones por receta”) de hecho constituye una variante del modelo de experto. En él, el consultor asume el rol adicional de identificar el problema, a partir de apreciaciones del cliente sobre dificultades en su desempeño; de modo que el cliente asume la veracidad del diagnóstico y las consecuencias de la intervención, que siguen estando en manos del consultor, pues está preparado para cooperar sinceramente con el consultor en el diagnóstico y asume la responsabilidad de poner en práctica la solución que se le ofrezca.

Finalmente, el **modelo de consultoría de proceso** (“encuentro de conocimientos”) difiere de los dos anteriores en un punto toral: el protagonismo de la intervención deja de estar en manos del consultor y la responsabilidad se comparte con el cliente. En una intervención de esta naturaleza, el cliente sabe que tiene un problema, pero desconoce sus causas tanto como las formas en que podría solucionarlo, sin embargo, no deja de asumir que el problema es suyo y reconoce la necesidad de conocerlo a fondo. De esta manera, el cliente está dispuesto a participar activamente en la búsqueda de soluciones conjuntamente con el consultor, a través de lo que se convertirá en un largo proceso de mejora continua. Puesto que en este esquema la atención del consultor se concentra en los medios o procesos a través de los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas, su papel se vuelve menos central.

El tipo de problemas que enfrenta una empresa en cada momento, debe ser el elemento que defina a qué tipo de experto y modelo deberá acudir en busca del apoyo que requiere para resolverlo. Dado que, en el presente reporte laboral, la problemática que dio origen a la intervención estaba relacionada directamente con la necesidad de la empresa de introducir un cambio en su modelo de gestión orientado desde una perspectiva estratégica (los problemas específicos no estaban aún delimitados), en adelante nos referiremos a la consultoría de proceso, por tratarse del modelo más aceptado para realizar una intervención de consultoría en condiciones como las que nos interesan.

Ahora bien, el concepto de *consultoría*, aún con la delimitación que ya hemos hecho, tiene muchos significados. Según establece Schein (1973), se refiere a un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente; es decir, se trata de la ayuda que se presta a una organización (o a quienes están al frente de la misma) a identificar los problemas que enfrenta, para después decidir la clase de intervención que necesita.

De la Cerda Gastelum (Maya, 1997) menciona que "la consultoría es un proceso mediante el cual el consultor aporta sus conocimientos y experiencia; aspectos que son insuficientes para resolver los problemas de las empresas. Por lo tanto son las personas que trabajan en los procesos, los protagonistas del cambio, quienes deben aprender para resolver sus problemas por ellos mismos.

Para Martínez-Almela (citado en Ribeiro, 1998) el servicio de consultoría debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea.

El propio Ribeiro (op cit.) señala entonces que “la consultoría de dirección es un servicio que se contrata y se proporciona a las organizaciones, por personas específicamente formadas profesionalmente y calificadas a tal efecto, quienes ayudan, de forma objetiva e independiente a la organización cliente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita, en la ejecución de estas recomendaciones”.

Una explicación más actual de este concepto nos dice que la consultoría se empresas es “un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir ante la necesidad de ayuda en la solución de problemas, por lo que el trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación que se juzga insatisfactoria, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora” (Secretaría de Economía, 2002).

Como se puede ver, las definiciones anteriores, aunque difieren, no son excluyentes entre sí. Por el contrario, a través de sus puntos coincidentes, es posible identificar los rasgos determinan lo que es la consultoría:

- Es un trabajo independiente, por lo que le es inherente cierto carácter de imparcialidad.
- El ser un servicio consultivo, implica que el consultor no dirige la entidad, área o actividad, pues esta responsabilidad se mantiene, en todo momento, en manos del cliente.
- Vincula activamente la teoría con la práctica, convirtiendo para el cliente la experiencia en aprendizaje.

A partir de esta caracterización, se desprende que la consultoría es una intervención a través de la cual el consultor, que no es un experto en la empresa y los problemas que enfrenta, aporta su experiencia, sus conocimientos y una serie de herramientas conceptuales y metodológicas, que configuran la perspectiva racional que requiere el cliente, quien es el verdadero experto, para elaborar su propio autodiagnóstico de los problemas, plantear soluciones, implementarlas y prevenir problemas futuros.

Por lo que podemos suscribir en este reporte lo que apuntaba Gómez (1996), es decir, que la consultoría puede entenderse como “un proceso de cambio en el cual el consultor facilita que el cliente descubra, acepte, entienda y resuelva los problemas relacionados con su organización.”

PROCEDIMIENTO DE LA CONSULTORÍA

Chiavenato (2006) señala, con respecto a la consultoría de procesos, que se trata de “una técnica que utiliza equipos coordinados por un consultor interno o externo”, donde este consultor promueve intervenciones para hacer a los equipos más sensibles a sus procesos internos de establecer metas y objetivos, participación de sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor, entonces, trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo o equipo, a cambiar los medios con los cuales ellos trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades de solución de problemas que ellos necesitan para poder incrementar su eficacia.

Ribeiro (op. cit.) señala que la consultoría se distingue por tres características básicas:

- a) Se trata de una intervención planificada que implica la “existencia de un proyecto documental formal aprobado tanto por el cliente como por el consultor, en el que se plasman las fases de realización del trabajo, las responsabilidades de los partícipes y su duración”.
- b) Su objetivo es “identificar problemas que existen e implantar medidas”, es decir, que el consultor debe responsabilizarse no solamente del estudio o diagnóstico, sino también de la puesta en marcha de las soluciones.
- c) Debe implantar soluciones “convenientes y adecuadas”, esto es, que estén en consonancia con las necesidades y características del cliente y sus recursos, materiales, económicos y humanos.

Partiendo de estas premisas, toda intervención de consultoría debe mantenerse apegada a una estructura que permita asegurar el cumplimiento con todas las expectativas, tanto del cliente como del propio consultor, de sentar las condiciones para el cambio necesario hacia la solución de los problemas.

Tranfield y Smith (citado en Ribeiro, op. cit.) definen tres tareas importantes en la consultoría: el inicio o la entrada, la realización del trabajo y la conclusión o salida. La etapa de inicio o la entrada consiste en establecer el contacto primero con el cliente. La etapa de la realización consiste en el diagnóstico, la dirección y planificación de la acción y u ejecución. Por último, la etapa de la conclusión o salida está relacionada con la evaluación de la intervención.

Ribeiro (op. cit.) apunta que Aubrey (1990) analiza estas mismas etapas en las empresas, pero subdividiendo la realización del trabajo en sus componentes, con lo que queda un modelo de cinco fases: la entrada, el diagnóstico, la dirección y planificación de la acción, la ejecución y la conclusión o salida; mientras que Lippitt y Lippitt (1986) y Kubr (1994) han indicado las siguientes fases en la relación cliente-consultor:

1. El contacto inicial, la formulación del contrato y la definición de la relación de ayuda.
2. La identificación de los problemas, mediante el diagnóstico de la empresa.
3. Delimitación de los objetivos, la dirección y la planificación.
4. La acción y su ejecución.
5. La conclusión del contrato, su posible continuidad y la terminación.

Schein (op. cit.), por su parte postula el modelo de intervención que consta de los siguientes seis pasos:

1. Contacto inicial con la organización o cliente

Ocurre cuando el posible cliente percibe un problema que cree que no se está solucionando con los procedimientos normales, por lo que solicita apoyo externo, buscando un primer encuentro con el consultor. En este primer contacto el consultor debe entender tan claramente como le sea posible el problema que plantea el cliente, valorando la franqueza e interés con que éste se sitúa frente al proceso de consultoría, con el fin de valorar en forma objetiva su posibilidad real de ayudar a la empresa consultante.

2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico

Esta actividad se realiza durante una reunión exploratoria en la que participan el cliente, otros miembros de la organización que tienen influencia en la organización o relación directa con el problema y el consultor. Durante esta reunión se establecen los acuerdos dentro de los que se desarrollará la intervención, con el objeto de terminar de definir el problema y decidir si está dispuesto a ayudar a la organización a enfrentarlo (tanto por lo interesante que pueda resultar el problema en sí mismo, como por las posibilidades de éxito que plantea). Una vez que el consultor ha tomado la decisión de colaborar con la empresa, debe proceder a realizar el contrato de trabajo que, como señala Schein (op. cit.), debe efectuarse en dos niveles: en el nivel formal, es decir, estipulando el tiempo que se dedicará a la consulta, el desglose de los servicios que se prestarán, y la retribución que recibirá

el consultor a cambio de sus servicios; y también en un plano psicológico, con lo cual se refiere a la definición de las expectativas de ambas partes, las cuales no siempre son explícitas, por lo que es necesario hacerlas evidentes a fin de evitar decepciones posteriores. Es precisamente en este momento de la intervención cuando el consultor está en posición de aclarar su postura con respecto al problema de la empresa y las consecuencias de su participación en la misma.

3. Selección de un lugar y un método de trabajo

En esta fase se selecciona el lugar en que se realizará la consulta así como la distribución de tiempo a emplear y el método de trabajo que se usará, al tiempo que se proponen metas y objetivos provisionales.

4. Recolección de datos y diagnóstico

Durante la intervención se realiza paralelamente la recolección de datos, para la cual pueden emplearse, por ejemplo, registros de observación directa, entrevistas individuales o de grupo y cuestionarios. En esta etapa se busca identificar dónde está la organización en ese momento y cuáles son los problemas que enfrenta en su actividad diaria, así como entender cuáles son las fuerzas que apoyan y cuáles bloquean sus objetivos actuales o futuros. Para lograr esto, se debe buscar información sobre las relaciones organizacionales y la percepción de sus procesos.

5. Intervención

Durante esta fase, que como ya hemos dicho, se puede desarrollar en simultáneo con las anteriores, se llevan a cabo las acciones en las que se fundamentará el

proceso de cambio en la organización. Entre estas acciones encontramos las que se describen a continuación:

- *Elaboración del orden del día:*

Esta se efectúa con el propósito de hacer que el grupo perciba sus propios procesos internos, interesándose por analizarlos, al mismo tiempo que pretende brindarle una estructura a las sesiones de consultoría que posteriormente irá permeando la operación del grupo y de la organización en general.

- *Retroalimentación de observaciones y otros datos.*

Consiste en proporcionar información a los grupos durante el análisis del proceso y a los individuos después de las reuniones o de la acumulación de datos. El consultor puede dar información sobre el comportamiento del grupo durante el análisis de procesos o a los individuos cuando éstos desean complementar así la discusión de grupo. La retroalimentación siempre debe ser concreta, descriptiva, objetiva, oportuna y precisa.

- *Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.*

Esta es una actividad que puede derivar de la retroalimentación. Cuando el consultor se ha cerciorado de que una persona ha asimilado correctamente la información recibida y está haciendo algo por resolver ella misma los problemas detectados, está en posibilidad de añadir alternativas de solución a las que presenta el cliente y ayudarle a tomar una decisión sobre la pertinencia de cada una de ellas.

- *Sugerencias estructurales.*

El papel del consultor es ayudar al directivo a valorar las consecuencias de las diferentes alternativas o sugerir algunas posibilidades no consideradas por él, con lo que estará facilitando que el cliente desarrolle su capacidad para proponer alternativas en la resolución de problemas.

6. Evaluación de resultados y reducción del compromiso

Es importante que el consultor identifique el impacto de cada acción y los posibles cambios organizativos que se tendrían que realizar. Para esto, la evaluación de los impactos de cada acción debe contener los mecanismos que permitan introducir ajustes dónde éstos sean necesarios. La evaluación del plan puede entonces convertirse en un diagnóstico nuevo que sienta las bases para las futuras actividades de la dirección. Lo que no se debe olvidar es que el objetivo de todo esfuerzo consultoría es lograr un mejor funcionamiento del sistema a través de las habilidades interpersonales de los principales dirigentes y por ende hacia ahí es que tiene que dirigirse la actividad de evaluación. En cuanto se refiere a la reducción del compromiso, se debe tener el cuidado de asegurar que el proceso de cambio continúe después de la salida del consultor de la empresa, por lo que la terminación de la relación debe ser una decisión conjunta fundamentada en el análisis de los logros obtenidos y no necesariamente tiene que implicar un rompimiento absoluto del lazo cliente-consultor; la posibilidad de que el consultor continúe apoyando a la empresa, o el establecimiento de un plan de seguimiento para el mantenimiento periódico, constituyen formas viables de mantener el contrato psicológico que sustenta la continuación eficaz del proceso de cambio.

Para la intervención aquí reportada, el procedimiento se realizó atendiendo al modelo establecido por la firma consultora: una adaptación del modelo de Schein que se ha explicado, en la cual las etapas 1, 2 y 3 (contacto inicial con la organización-cliente; definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico; y selección de un lugar y un método de trabajo), conforman una sola etapa, con lo que el proceso queda constituido de este modo:

1. Contacto inicial con la organización, definición de la relación y condiciones de trabajo.
2. Recolección de datos y diagnóstico inicial.
3. Intervención.
4. Terminación de la consultoría.

FUNCIONES DEL CONSULTOR

El papel del consultor es el del promotor del cambio, asegurando la máxima participación de la empresa (principalmente su director general, pero no sólo él) en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos (Secretaría de Economía, op. cit.).

Consecuentemente con lo que hasta aquí se ha comentado sobre la consultoría, es posible señalar que las funciones que un consultor desempeña son varias. Entre las más importantes de ellas, Castaño (citado en Maya, op. cit.) menciona el diagnóstico de problemas, proporcionar información sobre situaciones específicas, analizar información a través de métodos específicos que posee y domina, favorecer la toma de

decisiones por parte de la empresa cliente, ser una fuente de retroalimentación que refleje al cliente sus aciertos y aspectos a mejorar, compartir la responsabilidad por las decisiones tomadas, y ser catalizador de aquellos procesos latentes en la empresa que al hacerse manifiestos pueden colaborar a lograr los objetivos del proceso de consulta.

Ribeiro (op. cit.), por su parte, adapta las conclusiones que en este sentido hacen Schein (1988), Kubr (1994) y Turner (1983), para resumir en la siguiente serie de funciones y objetivos que debe cumplir un consultor al ser solicitados sus servicios por parte de una empresa:

- Proporcionar información y analizarla.
- Diagnosticar-definir la problemática de cliente y asumir la responsabilidad por las decisiones.
- Resolver todos sus problemas y recomendar-colaborar en la puesta en práctica de soluciones determinadas.
- Contribuir a formar una cooperación y un compromiso entre el personal de la empresa.
- Facilitar el aprendizaje del cliente y sus empleados, como su educador.
- Mejorar continuamente la eficiencia de la organización, recompensando acciones y desincentivando las acciones no correctas.
- Escuchar, brindar apoyo y consejos al cliente en los momentos difíciles, defendiéndolo en todo momento.

Maya (op. cit.) concluye que la función del consultor está en la modificación de 4 valores existentes en la organización. Estos valores son: 1) la atención que se brinda a los aspectos humanos del trabajo, dado que las relaciones interpersonales se convierten en el medio indispensable para lograr el éxito de la organización; 2) los procesos de la organización, cuya modificación permite eficientar las acciones de la empresa; 3) la visión de corto y largo plazo, a través del desarrollo de la conciencia de que existen procesos que requieren de periodos de maduración más largos que otros; y 4) desarrollar la idea del diagnóstico permanente.

Es posible afirmar finalmente que la función del consultor tiene que ver con facilitar el aprendizaje personal y grupal; de tal manera que su labor no debe suplantar al cliente en la responsabilidad de su propio aprendizaje, por el contrario, el propio consultor también aprende de este proceso, donde los frutos del trabajo conjunto, tanto como sus fracasos, son responsabilidad de todos los involucrados, con lo que se asume la necesidad de establecer una alianza entre los actores del proceso en torno al proyecto compartido del cambio en la organización.

PERFIL REQUERIDO

Dadas las funciones del consultor, adquieren especial importancia las competencias en materia de ciencias del comportamiento y de la comunicación, así como las capacidades de propiciar el aprendizaje y de hacer comprender a otras personas la necesidad del cambio y el mejor modo de conseguirlo.

Como se desprende de lo señalado, el consultor de procesos en la organización debe ser un experto en cuanto concierne a su técnica de intervención, más que en las particularidades de la operación de la empresa cliente en sí mismas. Este profesional, debe tener una formación sólida que le permita hacer uso de herramientas para enfrentar las situaciones reales, pero también para salirse de ellas cuando las necesidades de la organización y los grupos que la conforman así lo exijan.

Para que esto sea así, una característica que debe poseer cualquier consultor profesional es el compromiso que se refleja en mantenerse permanentemente actualizado con respecto al conocimiento que se genera alrededor de su área de intervención, particularmente todo lo que tiene que ver con dirección y administración de empresas, de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, tanto a través de congresos y publicaciones como en universidades e instituciones de investigación; pues su función, en gran medida, radica en servir como un vínculo entre esta teoría y la práctica de la administración que se hace en las empresas en la vida real.

Independientemente de su formación profesional, a lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones, con lo que van adquiriendo la experiencia que les permite desarrollar cada vez más las competencias requeridas en esta labor, siendo capaces de hacer frente a nuevas situaciones. Sin embargo, un consultor debe ser capaz de discernir cuáles tendencias y causas de los problemas pueden calificarse como generales o comunes, para aplicar a ellas las soluciones que sabe que pueden funcionar, diferenciándolas de aquellos momentos en que las

condiciones particulares de una empresa ameritan un tratamiento totalmente innovador.

Vale la pena señalar en este punto que la experiencia, que se ha mencionado, es un factor fundamental para el consultor. De hecho, es en función de esta cualidad que se clasifica a los consultores (Ribeiro, op. cit.) en dos categorías, consultor junior y consultor senior. El primero se caracteriza por poseer poca experiencia en el manejo de las situaciones que se dan en las empresas, mientras que el segundo ya ha adquirido un adecuado bagaje de experiencia y por lo tanto ha desarrollado una visión organizacional.

El consultor junior se encuentra en el proceso de comenzar a conocer las dinámicas que se manejan en las empresas y concentra sus conocimientos en el análisis de las estrategias utilizadas; se alinea con lo que el cliente quiere hacer y se dedica mayoritariamente a trabajar con los procesos. Sus cualidades tienen que ver con su juventud y su creatividad, se apega a los procedimientos y sus análisis tienden a ser más superficiales. El consultor senior, por su parte, conoce las dinámicas con que interactúa la empresa, incluso en el ambiente externo, pero no por eso deja de ser creativo en su manejo de la estrategia; se mantiene actualizado con respecto a los temas relacionados con su actividad y crea incluso metodologías para la intervención con el cliente. Sus cualidades son la experiencia y la profundidad, y, mientras que el consultor junior requiere promover sus servicios, él es conocido por medio de referencias de los propios clientes.

En cualquiera de estas dos posiciones, menciona Greenbaum (1991), son las personas que poseen un especial talento que consideran comercialmente valioso y prefieren ofrecer tal capacidad a ciertas organizaciones mediante contratos parciales que convertirse en empleados de las mismas, las que más probabilidades tienen de alcanzar el éxito como consultores; por lo que considera el siguiente conjunto de criterios de éxito para la consultoría.

- *Talento de valor comercial.* Talento o conocimientos técnicos que pueden ofrecerse a los posibles clientes.
- *Sólida ética en el trabajo.* Trabajo duro, perseverancia y deseo manifiesto de triunfar, que se verán traducidos en una sólida reputación y prestigio.
- *Automotivación.* Administración eficiente del tiempo, que le permita ajustarse a los compromisos establecidos consigo mismo.
- *Satisfacción con el propio trabajo.* Reconocer el valor del propio trabajo y obtener satisfacción con un trabajo bien hecho, con o sin el reconocimiento de los clientes.
- *Comprensión y tolerancia.* Crear el mejor proyecto posible para un cliente y convencerlo de que aplique las recomendaciones, sin sentirse agraviado porque el programa no se ejecute exactamente como se propuso o no se ejecute siquiera. No es necesario controlar totalmente ni a las personas ni a los programas.

- *Excelente redacción y comunicación oral.* Tanto para realizar la venta y determinar la futura relación con el cliente como para conseguir que se apliquen los programas elaborados.
- *Excelente capacidad de análisis/solución de problemas.* Sentirse suficientemente cómodo ante una situación carente de estructura para ser capaz de determinar los factores que afectan al problema que se enfrenta y de este modo avanzar en el camino hacia la solución del mismo.

Ahora bien, además de las ya citadas, existen otras cualidades, más relacionadas con lo que será la ejecución de la función del consultor, como las que señala Kubr (1994, citado en Ribero, op. cit.), entre las que se encuentran la capacidad intelectual, para aprender rápida y fácilmente, observar, razonar, sintetizar e imaginar de manera creativa; la capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas, tener tolerancia, prever y evaluar las relaciones humanas, establecer contactos y ganarse su confianza; la capacidad para comunicar, persuadir y motivar, expresándose verbalmente y por escrito; la madurez intelectual y emotiva, que se traduce en autocontrol; energía personal e iniciativa, confianza en sí mismo, ambición y espíritu empresarial, ética e integridad, honestidad, y hasta la salud física y mental, que le permitan mantenerse en las condiciones duras de su trabajo.

Cabe señalar además, que como ocurre con otras profesiones, donde el servicio que se comercializa se desprende directamente de la persona del profesionalista, la imagen del consultor juega un papel muy importante para su aceptación por parte de los

clientes. La imagen que proyecta un consultor debe ser de profesionalismo, formal y que refleje la autoridad que éste pretende asumir dentro de la organización; dado que su tarea contempla el brindar una estructura para apoyar la profesionalización de la empresa cliente, él mismo debe reflejar esa estructura, tanto en su persona como en todos los productos que elabora y presenta. Una excelente presentación aunada a la actitud que deriva de saberse capaz de desarrollar las competencias necesarias para que la empresa aprenda a resolver sus propios problemas, ecuanimidad, disposición, profesionalismo y disciplina, así como una visión integral de las situaciones, son factores fundamentales para generar la credibilidad y el buen impacto que el consultor requiere a veces incluso para lograr el éxito de la intervención (Jirash, 2005).

Adicionalmente, Álvarez, Zayas y Pérez (2004), plantean que existen algunas necesidades a partir de las cuales debe derivar un trabajo constante del consultor consigo mismo, a fin de mantener su capacidad de brindar una ayuda eficaz a las organizaciones. Ellos mencionan las siguientes necesidades.

- *Profundizar en el conocimiento de sí mismo.* El consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de sí mismo, incluyendo su potencial y sus limitaciones, con la imagen que refleje los equipos con los cuales trabaje.
- *Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos.* Establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.

- *Escuchar y observar los fenómenos de los equipos.* Centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que a través de la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.
- *Dar y recibir retroalimentación.* Estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de las metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.
- *Manejar la ambigüedad y la frustración.* Aceptar las contradicciones y limitaciones, con plena conciencia de que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

En el campo particular de la intervención que motiva este reporte, es decir, en cuanto se refiere a la intervención de consultoría en empresas pequeñas y familiares, cabe mencionar también algunas consideraciones que se deben tener en cuenta al entrar como consultor externo a una empresa (Secretaría de Economía, 2002). Es importante que el consultor esté preparado para esquivar el autoengaño que se da en este tipo de empresa, debido a que las empresas representan mucho para sus dueños, quienes al

mismo tiempo son directores en la mayoría de las pymes, y esto hace que muchas veces se nieguen los problemas y se piense que la situación no es tan mala pues lo que se hace está bien y no hay otra manera de hacerlo. Del mismo modo, el consultor, como externo a la empresa, tiene como principal valor su mirada objetiva, que lo obliga a aportar una visión fresca, imparcial, realista y completa.

Por último, para completar este cuadro, Aronoff y Ward (1999), mencionan las siguientes características como requisitos adicionales para un consultor en el trabajo con empresas de tipo familiar:

- Se comunica frecuente y abiertamente en un lenguaje claro y simple.
- Procura conocer a fondo a la familia y a la compañía.
- Sabe cómo funciona la familia y cómo se relaciona esta con la compañía.
- Da asesoría y orientación útiles tanto para la familia como para la empresa.
- Inicia reuniones periódicas con el cliente para realizar actualizaciones y revisiones.
- Sabe tomar la iniciativa a favor de los clientes, descubrir las oportunidades, compartir información y lograr contactos.
- Muestra empatía, paciencia y confiabilidad.
- Está dispuesto a trabajar con las generaciones de los sucesores.
- Plantea preguntas acerca del futuro.
- Da consejos objetivos aun cuando pueda poner en peligro su relación con el cliente.

1.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En tanto responsable de administrar los recursos de la empresa y lograr que se hagan realidad los objetivos planteados, el grupo directivo es el que toma las decisiones que realmente trascienden en hechos de transformación dentro de la organización (Gómez, 1994), es decir, qué se hace, cuándo, dónde, por qué, cómo y para qué.

Como se ha visto a través de la historia de las organizaciones en el mundo, las capacidades que se requieren para dirigir bien una empresa no están necesariamente dadas por la posesión de una formación profesional o por la especialización en algún área del conocimiento como podría ser la Administración. Las capacidades directivas, con frecuencia, están más orientadas a las habilidades y a las actitudes que a los conocimientos, y están relacionadas con la forma de pensar y percibir el mundo y las oportunidades y amenazas que representa, es decir, con la capacidad de analizar y sintetizar la información, de tomar decisiones en ambientes cuyo grado de certidumbre es variable, de imaginar nuevas realidades y hacer innovaciones, de tolerar los fracasos y aprender de los errores, etc., de tal suerte que las carencias en este sentido incapacitan a las personas para dirigir de forma efectiva a sus empresas.

El estratégico es el tipo de pensamiento que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que produce sus propios conocimientos, incrementando la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados, y como menciona Albornoz (1999) uno de sus aspectos más importantes es que puede

ser aprendido. Es por esto que la tarea del consultor empata perfectamente con el desarrollo de esta herramienta, de la cual se explicarán ahora los supuestos básicos.

1.2.1. ESTRATEGIA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La palabra “estrategia” proviene del griego *strategos*, que significaba “general en jefe del ejército” y posteriormente devino en la conceptualización de “el arte de ganar la guerra”. El concepto, inicialmente asociado al terreno militar, ha sido utilizado y alimentado por la teoría de la administración, la cual ha hecho importantes contribuciones al mismo.

La estrategia o lo estratégico, en general, se refiere al patrón de decisiones que intencionalmente establecen la dirección a largo plazo a partir de la determinación de un objetivo. En consecuencia, en la administración se refiere con el término de “estrategia” a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias (Ribeiro, op cit.), es decir, a “un conjunto de objetivos que se plasman en unos programas de acción, necesariamente coordinados entre sí, que permiten alcanzar una ventaja sobre los competidores, a largo plazo y sostenible en el tiempo”.

De acuerdo con Rico (2005) el pensamiento estratégico es un conjunto de herramientas útiles para la consecución de objetivos y la resolución de sus problemas

inherentes dentro de un marco conceptual concreto, es decir, para conseguir lo que se necesita de la mejor forma superando las dificultades, de modo que el pensamiento estratégico, basado en el conocimiento y el análisis, es el que determina la estrategia de la empresa.

Ohmae, en 1989, describió ampliamente el pensamiento estratégico, a través del estudio de lo que él denominaba la "mente del estratega", es decir, un "estado mental particular (...) donde la percepción y la consecuente determinación para su cumplimiento son equivalentes a un sentido de misión que alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo más que racional". De acuerdo con este autor, los estrategas son aquellos que utilizan el análisis para estimular el proceso creativo, probar y afinar las ideas que surgen o asegurar la correcta ejecución de las ideas.

Las formas de pensar convencionales, se basan en la repetición histórica, es decir, en la inferencia de que lo que va a ocurrir es lo que ya ha ocurrido antes. Cuando las nuevas situaciones resultan atípicas y requieren de creatividad, innovación y una reflexión original, surge la necesidad de un tipo de pensamiento diferente, dentro del cual se dé prioridad al análisis de cada uno de los componentes que conforman la situación para reestructurarlos después con una visión más clara. Es aquí donde el pensamiento estratégico entra en acción, con la ventaja de que no sólo promueve la solución de los problemas, sino que produce aprendizaje de los resultados alcanzados para aprovechar la experiencia en situaciones y escenarios similares (Albornoz, op. cit.).

Respecto a este estado mental, Omaha plantea que existen formas a través de las cuales es posible reproducir la mente del estratega en personas que carecen de talento táctico innato, es decir, que existen ciertos conceptos y enfoques que permiten desarrollar la capacidad y el hábito del pensamiento estratégico. De acuerdo con este autor, el análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, el cual además se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

Mientras que el pensamiento "tradicional" procura forzar las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas que ya ha preelaborado, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir, busca entender e interpretar el entorno para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los productos que éste ofrece. Por lo que el pensamiento estratégico contrasta con el pensamiento convencional, lineal y automatizado que aplica normas permanentes ante las situaciones similares, al aplicar la intuición, que vendría siendo "un atributo positivo y necesario en términos del ideario del pensamiento estratégico" (Albormoz, op. cit.). La siguiente lista contiene las características generales que definen al pensamiento estratégico (Rico, op. cit.):

- Es reflexivo.
- Se evalúa de manera cuantitativa (no cualitativa).
- Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual.
- Requiere un análisis claro y razonado del por qué las cosas deben hacerse de cierto modo.
- Define un posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar el resto de las decisiones estratégicas.

Dentro del pensamiento estratégico, primero debe buscarse el entendimiento de cada elemento en una situación determinada a través de un análisis no lineal. Sin embargo, este tipo de pensamiento no depende de la mera intuición, sino que considera que “el acercamiento a la mejor solución posible sólo puede provenir de una combinación de análisis racional que se basa en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo” (Ohmae, op. cit.).

García (2004) postula que el pensamiento estratégico es la capacidad de observar en forma holista los sistemas que permiten la creación de valor en una organización y que es la capacidad de establecer las tres relaciones entre elementos que se describen a continuación:

- *La relación del pasado con el presente y con los posibles escenarios futuros.*

Es fundamental tener un entendimiento profundo de la historia de la que provenimos, tanto la de la propia empresa como la del entorno en el que se desarrolla, cuáles son las estrategias que se han instrumentado en el pasado y qué resultados se lograron con ellas, pues para poder entender el presente tenemos que ubicarnos en una perspectiva histórica y, con base en este entendimiento, tendremos mejores elementos para generar escenarios futuros.

- *La relación de los elementos del entorno (externos) con los componentes internos de la organización.*

En ocasiones, las relaciones entre el exterior y el interior son lineales y no muy difíciles de entender; sin embargo, las correlaciones que más pueden impactar a la empresa tienen una naturaleza compleja. Para detectarlas se requiere de suspicacia y creatividad, esto es, de una visión estratégica.

- *Las interacciones entre las variables estructurales de la propia organización.*

Las interacciones entre los diferentes subsistemas de la institución pueden ser ya conocidas, pero sin duda puede haber relaciones que aún no se comprenden bien y que pueden ser obstáculos para el cambio estratégico.

Ohmae (op. cit.), por otro lado, menciona que el pensamiento estratégico se practica con mayor éxito cuando se tienen en mente los siguientes factores:

Identificar el punto crítico.

La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. Para resolver un problema, es vital averiguar cuál es el punto clave, y que desde el principio éste se formule de manera que facilite el descubrimiento de una solución. Derivado de lo anterior, se observa que si las preguntas adecuadas se orientan hacia una solución, y si se realizan los análisis apropiados, la respuesta final siempre será la misma, aunque se haya partido de una pregunta expresada con palabras distintas y se haya llegado a ella por rutas diferentes.

Mantener un pensamiento flexible.

Debido a que comprende toda la gama de opciones que se presentan frente a él y sopesa en forma constante los costos y beneficios de cada una de ellas, el pensador estratégico puede responder con flexibilidad a los cambios que sufra la situación con mayores posibilidades de éxito.

Evitar los peligros del perfeccionamiento.

Aun cuando la estrategia debe crearse buscando dar a la empresa una ventaja (por ejemplo, sobre sus competidores), no tiene sentido tratar de generar la estrategia perfecta, pues ésta no existe, sino que es algo que constantemente se debe estar reformulando. De modo que a lo que se debe aspirar entonces es a contar con la mejor estrategia posible.

Cuidar la perspectiva de los detalles.

Una persona puede caer en la obsesión perfeccionista por los detalles, lo cual conduce a la compulsión de analizarlo todo ante el temor a tomar una decisión definitiva.

Enfocarse en los factores clave.

El perfeccionamiento antes descrito deberá ponerse en práctica más bien en un sentido distinto: en la búsqueda de los factores clave de éxito. En cualquier situación, sólo una fracción de los factores presentes es la que determina básicamente el resultado, de modo que la estrategia tendrá éxito si se logran controlar y aplicar dichos factores.

Desafiar las restricciones.

Cuando se está desarrollando una estrategia, si se empieza por pensar en todas las cosas que no se pueden hacer, lo más seguro es que no se logrará salir de la situación actual; la pregunta a plantearse entonces tiene que ver con las opciones que se abrirían si pudiesen eliminarse todas estas limitaciones. El pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que podría ser un estado ideal de los negocios y de esta manera puede ver las limitaciones como obstáculos que sí pueden salvarse para llegar a la solución ideal.

A partir de lo que hasta aquí se ha mencionado, es posible decir ahora que si el pensamiento estratégico individual consiste en la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, el pensamiento estratégico de la empresa constituiría la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que permite al negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. La estrategia, entonces, implica toda la variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que se emplean en el manejo de una compañía.

1.2.2. VALOR DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La operación de la empresa y las dinámicas que en ésta se generan, con frecuencia hacen necesario para la Dirección ocuparse de la solución de los problemas cotidianos, con lo que se dificulta sobremedida contar con un plan más o menos detallado, acorde

a una serie de objetivos y una filosofía que permita anticipar los problemas y resolverlos incluso antes de que ocurran.

De acuerdo con Steiner (citado en Rodríguez, 1999), ha sido a partir de los acontecimientos que se mencionan a continuación, que el enfoque estratégico en los negocios ha adquirido su importancia:

- *Aceleración del cambio tecnológico.* A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades, en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
- *La creciente complejidad de la actividad gerencial.* Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costo fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
- *Creciente complejidad del ambiente externo.* La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
- *Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.* Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Sobre el valor del enfoque estratégico, Albornoz (op. cit.) apunta, por su parte, que uno de los desafíos prioritarios para un estratega consiste en “el conocimiento de las capacidades y recursos de la organización, tanto actuales como potenciales, para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables”. Según señala este autor, la historia de la organización, sus valores, cultura y forma de funcionar, pueden condicionar y restringir fuertemente el aprovechamiento de las oportunidades o la percepción de las necesidades del contexto. De ahí que el enfoque en la estrategia, como una forma de orientar explícitamente la conducta futura, es el que permite modelar el pensamiento con la acción y la actitud que llevan al cambio estratégico.

Dado que el desempeño corporativo es el resultado de combinar la planeación con la ejecución, cuando se logra el reconocimiento común de la meta ideal en la empresa, es decir, cuando los planteamientos derivados del proceso estratégico de la alta dirección se comparten con las personas involucradas, éstas pueden concentrarse en las formas de alcanzarla.

En resumen, la importancia del pensamiento estratégico, radica en proporcionar a la alta dirección un orden con respecto a las decisiones y acciones que se toman y aplican cotidianamente. Su aplicación adecuada permite, entre otras cosas, integrar los recursos y esfuerzos organizacionales por medio de la participación creativa de todos los colaboradores, generar consistencia y coherencia entre los flujos de actividad e información, delimitar y dar solución a problemas en todos los niveles de la empresa; y finalmente, estimular las habilidades gerenciales y operativas, la organización y la capacidad de liderazgo.

1.2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones cuentan con determinados recursos, diferentes entre sí (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), de los cuales deben valerse para alcanzar sus objetivos; de tal modo que la actividad de coordinar dichos recursos logrando una cooperación organizada, adquiere una gran importancia para su funcionamiento eficaz y eficiente. Llevar con orden estas tareas, disponiendo de los recursos de la mejor manera posible, es a grandes rasgos lo que se conoce como función administrativa.

Como lo refieren Koontz y Weirich (op. cit.), la teoría clásica de la administración estipula que el proceso administrativo consta de cuatro etapas: planear, organizar, dirigir y controlar. Aunque este concepto es mucho más complejo (como se explicará más adelante), realizar una *administración estratégica* quiere decir llevar a cabo estas etapas de forma estratégica, es decir, pensando en ellas como los pasos para la consecución de los resultados deseados en el futuro.

La administración, es decir, "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que puedan alcanzar en la mayor medida posible una meta deseada con los recursos disponibles (tal como la definen Koontz y Weirich.), es la vía que posibilita a los grupos cumplir estos propósitos, por lo tanto, se trata de una función que se realiza en todo tipo de organizaciones y en todos sus niveles.

Como la herramienta que es para el logro de objetivos, la importancia de la administración radica en que a través de ella se puede facilitar la realización del trabajo mientras se generan las acciones necesarias para hacer realidad lo que se busca en la organización. Alcanzar estos objetivos implica necesariamente que quien administra tenga en cuenta una serie de elementos que le permitan establecer los criterios de ejecución de las actividades que coordina. En este sentido, de acuerdo también con estos autores, el trabajo administrativo debe orientarse a la consecución de los siguientes tres aspectos:

- *Eficacia* (creatividad, iniciativa y prudencia)

Se necesita de la creatividad para solucionar los problemas y otras situaciones no consideradas inicialmente en la actividad, para resolver imprevistos etc. La creatividad está muy relacionada con la iniciativa, es decir, con emprender acciones por cuenta propia de forma pensada y responsable, analizando y valorando las consecuencias de tomar la iniciativa. De estas características se deriva finalmente la eficacia, que está dada por el cumplimiento de objetivos, es decir, "hacer lo que se debe hacer".

- *Eficiencia* (rapidez, exactitud y economía)

Para que el trabajo que se realiza sea eficiente debe contar con las características de estar listo a la hora planeada, elaborarse con la rapidez necesaria, con el aprovechamiento máximo del tiempo y cumpliendo con los requisitos establecidos. La eficiencia se refiere entonces al logro de las metas con la menor cantidad de recursos, esto es, a "hacer las cosas bien".

- *Efectividad* (eficiencia más eficacia)

Uniando los elementos eficiencia y eficacia obtenemos como resultado la efectividad, que se define como la capacidad para alcanzar objetivos aprovechando al máximo los recursos disponibles. La efectividad entonces se relaciona con el grado de resultados logrados a través de la coordinación de los recursos con los que contamos y por lo tanto se logra cuando se es eficiente y eficaz.

Para entender la tarea administrativa, también es necesario tomar en cuenta el enfoque de procesos, de acuerdo con el cual, un proceso se compone de cadenas de entradas y salidas donde las entradas son los recursos que alimentan al proceso (por ejemplo, materia prima o información), mientras que las salidas se refieren a los productos terminados en cada uno de los pasos, es decir, a los recursos transformados. En un proceso los pasos siguen un orden y su realización afecta a los otros y al resultado general.

La función administrativa constituye un proceso dado que se realiza a través de una serie de pasos que permiten transformar los recursos de la organización en productos y resultados. El proceso administrativo propiamente alude a la serie de pasos para sistematizar la operación de una organización en forma efectiva, permitiendo el adecuado aprovechamiento de los recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma. Estos pasos, las etapas del proceso administrativo, que identifican Koontz y Weihrich, se desarrollan a continuación:

- Previsión* ¿Qué se quiere? (visión, misión, investigación, conveniencia)
- Planeación* ¿Qué se va a hacer? (objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos)
- Organización* ¿Cómo se dividirá el trabajo y con qué se va a hacer? (distribución de funciones, responsabilidades, unidades de mando, jerarquías, recursos disponibles)
- Dirección* ¿Cómo se debe hacer? (autoridad, mando, comunicación, instrucciones, órdenes, motivación)
- Control* ¿Cómo se hizo? (evaluación, comparación, determinación de las desviaciones y retroalimentación)

Ahora bien, la *administración estratégica* es un proceso a partir del cual se plantean estrategias que permiten lograr el desarrollo de la organización. Surgida del DO (Desarrollo Organizacional), Steiner (op. cit.) señala que constituye un modelo que facilita la visión de largo plazo en las organizaciones, con lo que se trazan los planes a largo, mediano y corto plazos, mismos que se plantean a partir de diagnósticos y pronósticos de la organización. Se trata de una herramienta a través de la cual, menciona también, es posible determinar el camino a seguir para la empresa, con un alto grado de certeza y vislumbrando oportunidades o amenazas con la anticipación necesaria para actuar en función de ellas.

La conceptualización que hace Steiner de planeación estratégica señala que ésta se define como "un plan general para tratar con el entorno y subsistir en él, en tanto que representa el patrón básico de los fines, las políticas y los programas necesarios para

lograr los objetivos de una organización". De modo que estamos hablando de una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo organizacional y, al mismo tiempo, de un enfoque para el desarrollo de las organizaciones.

Respecto a los motivos por los que es necesario desarrollar un proceso estratégico, Rico (op. cit.) señala algunos aspectos que considera los más importantes, como son el hecho de que para alcanzar un objetivo, es necesario contar con un proceso; la necesidad de los procesos de encontrarse alineados con el propósito estratégico; la imposibilidad de formular, aplicar y comunicar una estrategia, cuando no se tienen una visión clara y explícita; y la exigencia de un desarrollo sistemático para el diseño de una estrategia.

Finalmente, entre las ventajas que ofrece el empleo de la administración estratégica se pueden mencionar las siguientes:

- Realizar las actividades con rapidez, en los tiempos necesarios, aprovechando al máximo los recursos y cumpliendo con los requisitos establecidos.
- Establecer prioridades, al clasificar las tareas en función de su importancia y otorgarles un orden de sucesión.
- Aprovechar la iniciativa y creatividad de las personas, dentro de las normas de la organización y desarrollar el potencial humano al mismo tiempo que se resuelven problemas.

- Lograr los resultados deseados, es decir ser efectivos a través de la coordinación de recursos; pues facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
- Contar con un marco de trabajo conceptual que ofrece flexibilidad en tanto que brinda el margen necesario para adaptarlo a las situaciones particulares.
- Sistematizar y controlar las operaciones continuas, estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo conforme a las necesidades y los recursos de las organizaciones.

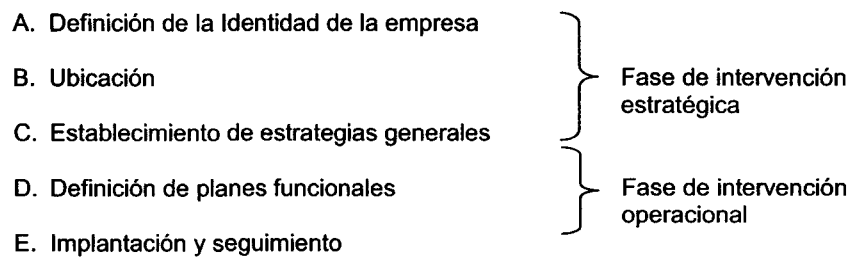
1.2.4. MODELO UTILIZADO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Dado que éstos fueron los materiales utilizados a lo largo de la intervención que se está reportando, la información que a continuación se expone sobre administración y planeación estratégica, ha sido extraída en su mayoría de los manuales elaborados por la empresa consultora para la impartición de talleres en este tema (Gómez, 2003 y Gómez y Gaxiola, 2004; basados en Colmenares, 1992; Dessler, 1985; Porter, 1982; Raddin, 1974, Reyes, 1985; Rodríguez, 1978; y Steiner, 1993).

Durante años, la crítica principal a la Planeación Estratégica ha sido el énfasis desproporcionado que se daba a lo general contra la pobreza con la que en ocasiones se abordaba lo concreto y específico; en otras palabras, que existía una diferencia notable entre lo que se planea y lo que se hace, de forma que el esfuerzo realizado para planear, resultaba desaprovechado en la práctica.

Esta circunstancia fue abordada posteriormente mediante una propuesta más integradora, la Administración Estratégica, cuya intención es considerar desde un inicio, no sólo lo global sino también lo operativo, resolviendo así la falta de coherencia entre lo imaginado y lo realizado. Es por esto que hay quienes utilizan como sinónimos los términos planeación estratégica y administración estratégica (como es el caso de esta firma consultora).

La administración estratégica se fundamenta en la definición de propósitos básicos de la empresa, en el establecimiento de la situación en la que se desenvuelve y en la búsqueda e implantación de planes funcionales, por lo que sus elementos principales son los siguientes (su relación se ilustra en la Figura 2):



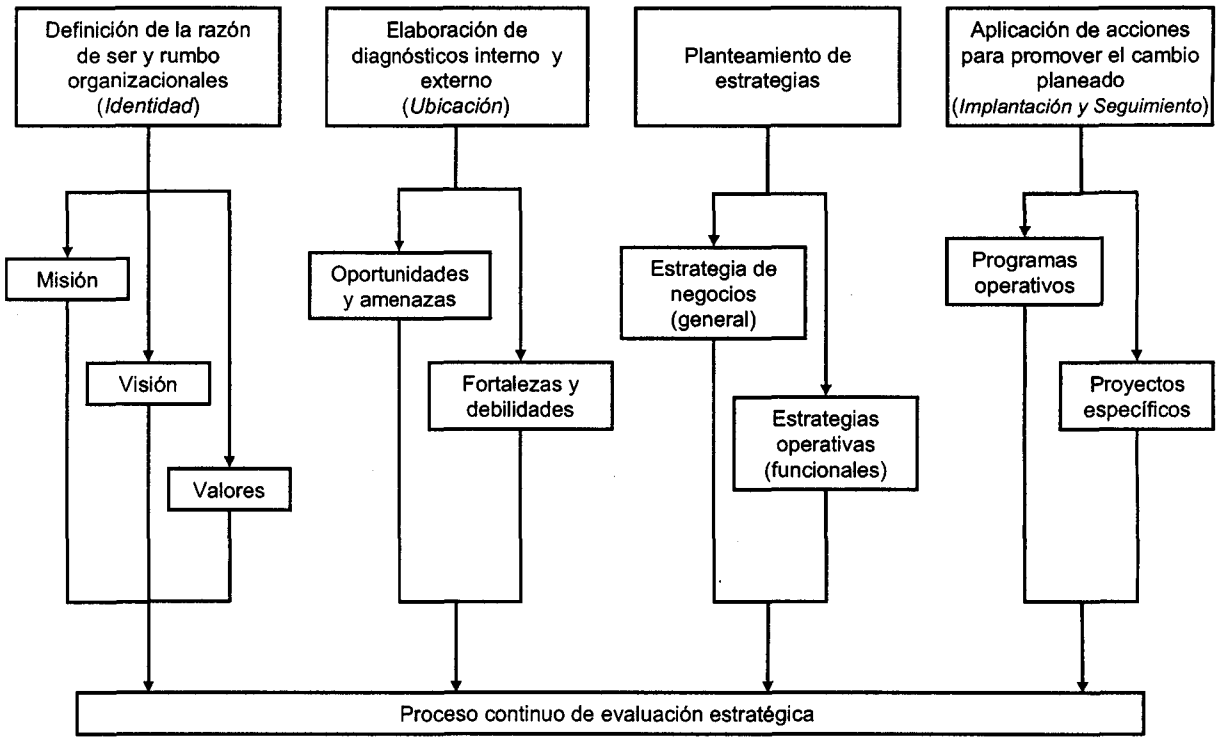


Figura 2. Etapas del modelo de administración estratégica. Adaptado de Gómez, 2003.

FASE DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA

Identidad (misión y visión: propósito básico)

El concepto de identidad tiene que ver con *el conjunto de rasgos propios que caracterizan a un individuo o colectividad frente a los demás, con la conciencia de ser uno mismo y distinto de los demás*. De aquí deriva el que sea la identidad la que brinda la pauta para dirigir, tanto el cambio, como todos los demás procesos dentro de una organización. Dentro de la Administración Estratégica, la identidad de la institución se conforma a partir del establecimiento de tres elementos: la Misión, la Visión y los Valores.

La Misión, o razón de ser de la organización, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en su desarrollo. Este enunciado da sentido, rumbo y orientación a todas las actividades cotidianas y al trabajo y esfuerzos de todo el personal, al tiempo que permite potenciar la capacidad de respuesta de la organización y orientar los programas de trabajo. Uno de sus mayores valores está en que facilita a cada miembro de la organización el comprender su propio papel protagónico dentro de la estructura y el funcionamiento de la empresa, sin importar el nivel en el que se encuentre su puesto.

La Misión puede definirse como el *fin ultimo que persiguen las acciones y objetivos de la organización*, en pocas palabras, *su razón de ser*. Mediante ella se define: para qué (qué se hace); para quién (a quién se beneficia); con qué (recursos materiales y humanos); y cómo (métodos y reglamentación).

Las empresas que definen claramente las necesidades que satisfacen con su producto, a través de su Misión, tienen la facilidad de poseer una guía de acción en el mercado. Precisamente por esta razón la organización no debe orientarse a los productos o servicios que produce, sino a las necesidades que en principio pretende resolver, en tanto que los productos deben verse como medios de satisfacción del cliente y no como objetivos en sí mismos. La Misión de las empresas orientadas al producto es limitada y rígida, mientras que la orientada a la necesidad a satisfacer es amplia y flexible. Unas estarán a merced de los cambios tecnológicos, de la competencia y de los caprichos del mercado, mientras que las otras, plantearán sus cambios en función de su conveniencia.

Esta amplitud permite proponer la existencia de negocios adicionales latentes en el negocio actual. Si en la actualidad se satisface sólo parte de las necesidades del cliente o sólo a algunos de los clientes posibles, quizá en el futuro se podrían plantear otros productos u otros servicios sin tener por ello que salir del giro de la organización. A estos otros "negocios" dentro del negocio actual se les conoce como unidades de negocio.

En consecuencia, es posible tener tantas unidades de negocio como lo indique el mercado y lo permita la creatividad. Aunque la empresa no necesariamente estará obligada a ponerlas en práctica, contará con ellas como opciones de negocio a su disposición; la posibilidad de llevarlas a los hechos, requerirá un análisis minucioso pero también la pericia y experiencia del Director, quien planteará no únicamente la conveniencia, sino el momento más pertinente de lanzamiento. A esta perspectiva se le conoce como Visión, es decir, el cómo se imagina el empresario que será su negocio en un futuro predeterminado.

La Visión, se refiere a la *idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización en un futuro determinado*. Ésta constituye la principal referencia y la más significativa ambición organizacional, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que forman parte de la empresa. Se trata también de un enunciado, que expone de manera evidente a todos *un mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar*.

Mediante la Visión, se consolida el liderazgo de la alta dirección, enfocando sus capacidades hacia el logro permanente de los objetivos y se fortalece el compromiso compartido con todos los colaboradores que se traduce en la responsabilidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado. En vista de que la visión es la que proyecta todo lo que pretende la empresa, el percibirla bien determina los últimos resultados, por lo que se trata de una formulación que continuamente se debe revisar y enriquecer.

Finalmente, los Valores constituyen una *declaración de principios*, en la que se busca explicitar lo que la empresa considera importante y valioso del comportamiento individual y colectivo. Se trata, al mismo tiempo, de una guía ética y un código de conducta.

Ubicación (diagnósticos y pronósticos)

Una vez definida la identidad de la empresa, se deben realizar una serie de análisis y procesamiento de información para ubicar el negocio, es decir, establecer la solidez presente y futura de la organización. Como ya se tiene claro hasta dónde quiere llegar la empresa el siguiente paso implica analizar la situación actual y compararla con los ideales declarados en la construcción de la identidad. Esta contrastación implicará muy seguramente una diferencia entre el punto deseado para la organización y el estado actual de la misma. El entender claramente la situación en la que se encuentra una empresa resulta de suma importancia pues le permite ubicarse.

Esta investigación busca dotar a la Dirección de información suficiente para calcular posibles riesgos e incluso oportunidades de mejorar la organización. A partir de la información es posible evaluar las alternativas de acciones que se han planteado para, de esta forma, estar conscientes de la factibilidad que tienen y del grado en que resultan convenientes para lograr los objetivos de la empresa, pues si no se posee información que fundamente las decisiones tomadas se corren riesgos muy altos que pueden afectar a los individuos, a los procesos e incluso a la organización completa.

Para la comprensión del estado en que se encuentran los resultados de la organización y los procesos que les dan origen, se debe realizar el diagnóstico de la situación presente en función de mediciones objetivas y sistemáticas de las variables que más interesan. De esta forma, se obtiene la información cuantitativa, objetiva y confiable que permitirá reconocer el avance que se tiene en función de los objetivos planteados.

Al mismo tiempo, es necesario conocer la percepción que se tiene de la organización, es decir, la información subjetiva que se tiene sobre la posición presente de la empresa ante aquellos que interactúan con ella (clientes, proveedores y el propio personal). Esta percepción se refiere a la interpretación personal que los individuos u otros grupos tienen con respecto a la organización.

Las valoraciones y percepciones pueden ser internas, cuando se refieren a la evaluación de los elementos propios (internos) de la organización, o externas, cuando se refieren a la valoración del entorno de la empresa, de tal suerte que la ubicación de la organización se debe realizar en cuatro ejes o categorías: las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades.

Las dos primeras se refieren a situaciones generadas en las diferentes dimensiones del entorno y que afectan, positiva o negativamente, el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos; corresponden a los elementos externos de la valoración y la percepción. Mediante el estudio y análisis del entorno es posible comprender el escenario en el que se aplicarán las decisiones tomadas dentro de la institución; al tener una mayor certidumbre de los procesos de cambio externos y su injerencia en el

desarrollo de la organización, será posible orientarla y dirigirla mejor hacia un crecimiento inteligente y sostenido.

A este respecto, Thompson y Strickland (2004) señalan que todas las organizaciones funcionan en un macroambiente, que está constituido como se observa en la Figura 3, por factores generales como la economía en su conjunto, la legislación o los valores sociales y estilos de vida, y por una serie de factores más cercanos que constituyen el entorno inmediato competitivo de la industria a la cual pertenece la empresa.

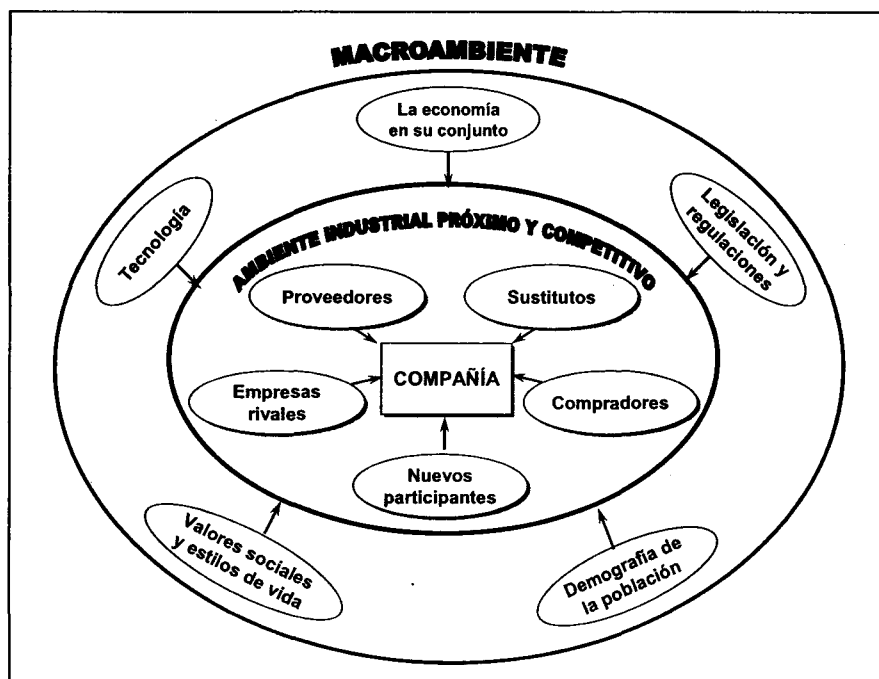


Figura 3. Macroambiente de la organización
Fuente: Thompson y Strickland, 2004

Este macroambiente incluye todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la compañía; aquellos que son suficientemente importantes como para tener un peso en las decisiones que tome la empresa respecto a su modelo de negocio y estrategia. A pesar de que muchas fuerzas de este macroambiente están fuera de la esfera de influencia de la empresa, es necesario darles seguimiento y considerarlos para adaptar la estrategia de la compañía cuando así se requiera.

Las fortalezas y debilidades, por su parte, son elementos organizacionales que generan o impiden, respectivamente, un aumento en la capacidad de la organización. El conocimiento de estas condiciones también permite saber cuáles son los elementos de la empresa en los cuales se debe trabajar con mayor énfasis. Se refieren, a su vez, a los elementos internos de la valoración y la percepción.

Ver a la empresa como un sistema (un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que ordenados de cierta manera producen un resultado) permite comprender su funcionamiento. De este sistema, es posible decir que está compuesto a su vez por tres subsistemas (Figura 4):

- *Productivo*: Se compone de los resultados en todos los procesos que lleva a cabo la empresa (por ejemplo: cobros, productos y pedidos).
- *Administrativo*: Está compuesto por la planeación, organización y control que se realizan en la empresa (por ejemplo: programas, organigrama, puestos y departamentos).

- *Social*: Se constituye por las relaciones que tienen las personas que laboran en la empresa (por ejemplo: costumbres, comunicación y actitudes).

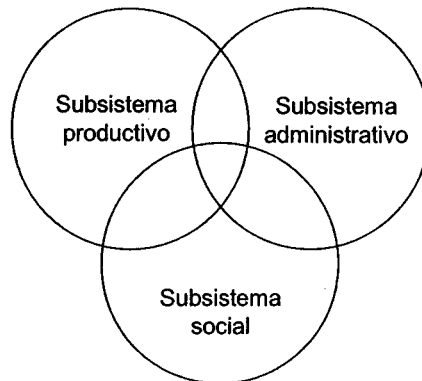


Figura 4. Subsistemas que conforman la organización

Bajo esta perspectiva es más factible identificar las debilidades que posee el negocio, como pueden ser: desorden en la cobranza, ventas mal administradas o una comunicación deficiente; por el otro lado, también se facilita definir las fortalezas de la empresa, entre las cuales se podrían encontrar aspectos como poseer un producto único en el mercado, ofrecer la mayor velocidad de respuesta o el precio más competitivo.

Así mismo, cuando la referencia de la investigación es hacia el entorno en que se mueve la empresa, para identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta, es posible reconocer en la primera categoría aspectos como, por ejemplo, crecimiento de las necesidades en el mercado, identificación de un nuevo nicho de mercado o

capacidad para ofrecer financiamiento a los clientes. Mientras que del lado de las amenazas se podrían encontrar factores como carencia de dinero circulante en el mercado, aumento constante del número de competidores en el mismo giro o una inflación descontrolada.

Una vez hecho el análisis interno y externo de la empresa, de manera exhaustiva, es posible realizar el diagnóstico, el cual puede ser de toda la empresa, por áreas o ambos. En este paso resulta fundamental analizar las combinaciones que se dan entre las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas. Cuando coinciden una oportunidad y una fortaleza, la empresa se encuentra ante una *ventaja competitiva* que debe aprovechar; sin embargo, la conjunción de una amenaza y una debilidad representa un *riesgo mortal* que es necesario sortear. Es en estos dos casos en los que se debe poner el principal énfasis en el momento de elaborar los planes y programas de acción.

Estrategias generales (competitiva y alterna)

Una vez realizado el paso de ubicación, se estará en posibilidad de decidir que tipo de estrategia general se debe seguir. La estrategia aquí, se entiende como el conjunto de acciones orientadas a consolidar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas, todo con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos.

Por un lado puede pensarse que el negocio actual en el mercado donde opera, tiene un atractivo lo suficientemente valioso como para penetrar aún más en dicho mercado, por lo cual se debe buscar una mayor competitividad. La estrategia competitiva está dada por todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica la organización para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.

Debido a que los directivos adaptan la estrategia a las características específicas de la situación y el entorno del mercado de su propia empresa, pueden existir tantas estrategias competitivas como compañías que tratan de competir; sin embargo, a pesar de estos matices, los enfoques de la estrategia competitiva caen dentro de alguna estas tres categorías generales:

- *Costo.* Producir con costos más bajos que los competidores (sin sacrificar una calidad aceptable y características esenciales del producto).

- *Diferenciación.* Ofrecer algo distinto a lo que pueden ofrecer los competidores (integrar características que crean valor y por las cuales los clientes sigan estando dispuestos a pagar).

- *Enfoque.* Especializarse en resolver las necesidades de los miembros de un nicho muy particular del mercado (dedicándose a éste por completo sin diluir los esfuerzos tratando de entrar a otra área).

Además de las tres estrategias genéricas mencionadas, existen cuatro factores (igualmente genéricos, en tanto que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria, mercado y productos o servicios que ofrezca) que permiten construir una ventaja competitiva:

- *Eficiencia*

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto, por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo. Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible.

- *Calidad*

El impacto de la alta calidad de un producto (el grado en que es posible confiar en que éste satisfará correctamente las necesidades a partir de las cuales fue diseñado) sobre la ventaja competitiva es doble. En primera instancia, genera una reputación de marca para la empresa que los comercializa, reputación que, a su vez, permite que la empresa cobre a un mayor precio sus productos. Por el otro lado, se encuentra la mayor eficiencia y por consiguiente los menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto, lo que significa que se pierde menos tiempo por la realización de productos defectuosos o corrigiendo errores. La alta calidad no solo permite que una compañía establezca mayores precios, también disminuye los costos aumentando la rentabilidad.

- *Innovación*

La innovación puede traducirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que genera, de tal forma que considera adelantos en los tipos de productos, los procesos productivos, los sistemas administrativos, las estructuras organizacionales y las estrategias. La importancia de la innovación como ventaja competitiva radica en que la creación exitosa proporciona a la empresa algo exclusivo, que sus competidores no tienen, permitiéndole diferenciarse de ellos y ser preferida aun cuando maneje precios más altos.

- *Capacidad de satisfacer al cliente*

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, la empresa debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran, para lo cual debe identificar y satisfacer sus necesidades como un proceso permanente, pues éstas se mantienen en constante cambio. En este sentido, la empresa también requiere contar con la capacidad de personalizar sus servicios para atender las demandas individuales de los clientes. Finalmente, en cuanto a satisfacción del cliente se refiere, son aspectos fundamentales el tiempo de respuesta, el cumplimiento, el servicio y el seguimiento postventa.

Finalmente, además de las estrategias competitivas, existe otro tipo de estrategia general a la que se recurre en los caso en que las condiciones actuales hagan ver más atractivo el buscar, o bien otros productos o bien otros mercados más atractivos. En estas situaciones se habla de estrategias alternas al negocio actual.

FASE DE INTERVENCIÓN OPERACIONAL

Definición de planes funcionales

Después de plantear una estrategia general, es necesario establecer planes de intervención operacional. Estos planes son la herramienta que permiten definir qué se realizará en las funciones concretas más importantes de la empresa; su inclusión asegura que exista consistencia entre la estrategia y la operación.

Plan financiero

Cuando el negocio empieza, este plan define la inversión inicial que se hará, los periodos de recuperación del capital inicial así como los montos de las utilidades. El plan financiero establece el cálculo de los costos de operación y de los gastos fijos, a partir de lo cual decide si es posible o no lanzar un negocio o producto.

- *Retorno de inversión.* Aquí se detalla a cuanto asciende la cantidad requerida para invertir inicialmente en el negocio, o bien a cuanto asciende la inversión en el caso de que esta haya sido realizada ya. Una vez determinado lo anterior, puede señalarse el porcentaje de recuperación esperado en cuanto a utilidades antes de impuestos.
- *Análisis del punto de equilibrio.* En este punto se calcula cuánto debe vender la empresa, para que el margen entre el costo de compra y el precio de venta pueda pagar los gastos de operación del negocio.

- *Elaboración de presupuestos.* Los presupuestos se utilizan para determinar el monto total de los ingresos a obtener que permitan no sólo cubrir el punto de equilibrio, sino alcanzar la cantidad esperada en cuanto a utilidades brutas. Éstos tienen que establecer los límites de gastos y costos que aseguren mantener el equilibrio antes señalado.

Plan comercial

En éste se establecen las perspectivas de recuperación de las inversiones a través de la mercadotecnia y de las ventas. La planeación de estos aspectos establece con claridad los pronósticos de ingresos para la empresa.

Plan operativo

Mediante este plan se establecen los elementos que conforman todo el proceso de producción en la empresa, el cual comienza con la venta y termina con la cobranza. Se definen claramente los procesos, funciones y tareas que permiten dar el resultado deseado.

Plan de recursos humanos

Con este plan se determinan todos los aspectos que favorecen la ejecución de las actividades por parte de la gente. La selección, capacitación y proyección de la gente dentro de la empresa; al igual que los sueldos, incentivos, descansos y promociones para el personal. La preocupación por este plan redundará en una empresa que funcione con la gente adecuada.

Implantación y seguimiento

Herramientas como las que se describen a continuación contribuyen a controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos planteados y a facilitar el logro de los objetivos determinados en cada plan trazado.

- *Gráfica de Gantt.* Esta técnica hace necesaria la integración de un plan, el cual se registra en una gráfica, donde puede ser definido el conjunto de actividades a realizar, facilitando así la asignación de tareas, ya que en una división de espacio representa simultáneamente una medida de tiempo y una cantidad de trabajo que deberá ser realizada en ese periodo.

- *Programas.* Los programas son instrumentos de planeación que contienen el conjunto de elementos que indican las acciones a realizar en un período determinado. En un programa se debe detallar cada una de las actividades a realizar para el logro de los objetivos planteados, considerando el tiempo aproximado de ejecución para cada actividad, así como sus responsables. La elaboración de un programa de actividades permite tener la visión global del proyecto, así como los avances que éste va teniendo durante su ejecución, por lo que debe permitir identificar fácilmente como se desarrollarán las actividades considerando su inicio, revisiones y terminación.

- *Control.* También se deberán especificar las formas en que se realizará el control y seguimiento del proyecto. El seguimiento implica la revisión periódica de la ejecución, lo cual permite un mayor control de las variables que

intervienen directa o indirectamente en la realización de acciones y también brinda la posibilidad de realizar ajustes en caso de presentarse desviaciones según lo planeado inicialmente. Esta etapa es muy importante dado que abre la posibilidad de realizar los cambios pertinentes para lograr la efectividad deseada.

Con base en lo que se ha expuesto sobre la administración empresarial orientada por el pensamiento estratégico, es posible resumir algunas consideraciones importantes al respecto. En primer lugar, está el hecho de que, a pesar de que este concepto pone el énfasis en la estrategia (entendida como el camino para llegar al objetivo), ésta no es lo más importante en sí misma. Es la clarificación de los objetivos en la mente del equipo gerencial la que permite estructurar una estrategia y no al revés; de esta manera, el éxito del plan estratégico no necesariamente reside en la calidad del procedimiento o método seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial, mediante un sistema de pensamiento y de acción, para llevar a término el plan logrando los resultados determinados con anticipación (Ibarra, 2004).⁽¹⁾

¹ Para el lector interesado en profundizar sobre los conceptos particulares de algunas de las áreas de conocimiento a las que se ha hecho referencia, como Administración, Economía, etc., se recomienda revisar los textos sugeridos en la bibliografía de este reporte.

CONTEXTO LABORAL

Dado que la intervención aquí reportada se llevó a cabo en una pequeña empresa familiar, resulta importante realizar algunas acotaciones con respecto a las características que definen a este tipo de organizaciones, pues de la cabal comprensión de sus particularidades dependerá en gran medida la valoración que pueda realizar el lector de los procedimientos utilizados y de los resultados obtenidos. Así mismo, se describen en este apartado las características generales de las dos organizaciones involucradas en la intervención: por un lado, la empresa-cliente, y por el otro, la Firma Consultora, así como del papel de la autora de este reporte como Consultor Junior a lo largo de la experiencia aquí reportada, con el objeto de proporcionar al lector una idea lo bastante clara de las condiciones en que este trabajo se realizó, de modo que sea posible identificar cuales de los aspectos aquí descritos pueden ser generalizados a otros escenarios o situaciones.

2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

El término "empresa", lo mismo sirve para hacer referencia a una corporación trasnacional que emplea a miles de personas en la fabricación de toda una gama de productos distintos, a una compañía local donde un equipo de casi cien personas se dedica a comercializar esos productos, a la asociación de un grupo de profesionales que prestan sus servicios, o a un pequeño comercio cuyo mercado se reduce a los clientes de su propia comunidad. Sin embargo, cada una de estas entidades tiene

características especiales que las hacen muy diferentes entre sí, de modo que resulta necesario tener en cuenta una clasificación que contemple estas particularidades, para delimitar con suficiente precisión el tipo de organización a la que, en lo sucesivo, se hará referencia con el apelativo de “pequeña empresa”.

De acuerdo con Neck (1995), es posible considerar, como criterio general, que una pequeña empresa es aquella que no ocupa una posición dominante en su sector de actividades; en el aspecto financiero, se toman como referencia los niveles de activo fijo y activo neto; la administración del trabajo, adopta como referencia el número total de personas empleadas; los comerciantes toman como indicador el volumen de ventas; el sector terciario aplica el número total de clientes, y los industriales consideran los niveles máximos de energía requerida para la producción; mientras que en términos de gestión, aceptando un referente cualitativo, podría considerarse como pequeña empresa a la “entidad en la cual tanto la producción como la gestión se concentran en manos de una o más personas que son igualmente responsables de tomar las decisiones principales”.

La Small Business Administration, en los Estados Unidos, define a la pequeña empresa como: “aquella que está poseída y operada independientemente (es decir, el propietario es autónomo en su manejo) y no es dominante en su campo de operación, teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas”. Mientras que el Comité de Desarrollo Económico establece que este tipo de negocio debe cumplir al menos con dos de las siguientes características (Anzola, 2002):

- Administración independiente, dado que generalmente los gerentes son los propietarios de negocio.
- Capital proporcionado por una persona o por un grupo pequeño de personas.
- Radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- Tamaño relativo relacionado con la industria en la cual se desenvuelve.
- Fondos originados por inversiones o aportaciones provenientes del propietario, familiares y amigos.
- Crecimiento generado principalmente a través de la reinversión de utilidades.

Ahora bien, considerando el criterio adoptado desde la administración del trabajo, la Secretaría de Economía señala a este respecto que las empresas en nuestro país se clasifican de acuerdo con dos aspectos: el sector al que pertenecen y el número de personas que emplean, tal como se indica en la

Tabla 1.

Tabla 1

TAMAÑO	SECTOR		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro empresa	0 – 10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Estratificación de empresas

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre de 2002

Definido este criterio, en la categoría de las pequeñas empresas, a las que se hará referencia a lo largo de este reporte, es posible encontrar organizaciones estructuradas y no estructuradas, incluyendo empresas familiares, propietarios gerentes, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y cooperativas (Neck, op. cit.).

De este modo, resulta correcto concluir que la pequeña empresa, a la que hace referencia este reporte, se caracteriza como tal por tener más de 31 y menos de 100 empleados, en tanto que pertenece al sector industrial.

IMPORTANCIA

En Latinoamérica, las empresas pequeñas y microempresas representan el 95% del universo de las organizaciones, y generan más del 80% del empleo en esos países (Anzola, op. cit.; Brugger, Nelson y Timberlake, 1994).

Siguiendo con esta tendencia, la Secretaría de Gobernación (2006) reporta que en México, la importancia del sector de la micro, pequeñas y medianas empresas, es tal que, como se muestra en las gráficas a continuación, cubriendo el 99.7% del total de las organizaciones que existen en el país (Figura 1), emplea a 79% de la población económicamente activa (Figura 2), y genera el 63% del producto interno bruto (PIB) nacional (Figura 3).

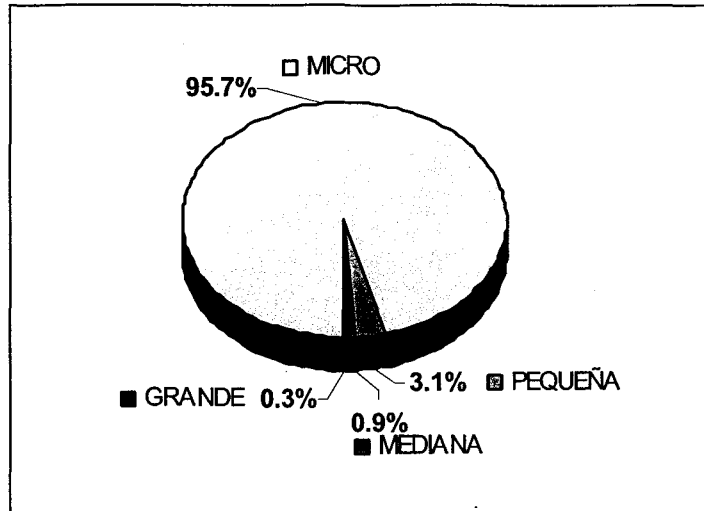


Figura 1. Distribución de empresas en México por su tamaño
Fuente: Contacto PYME, Secretaría de Economía

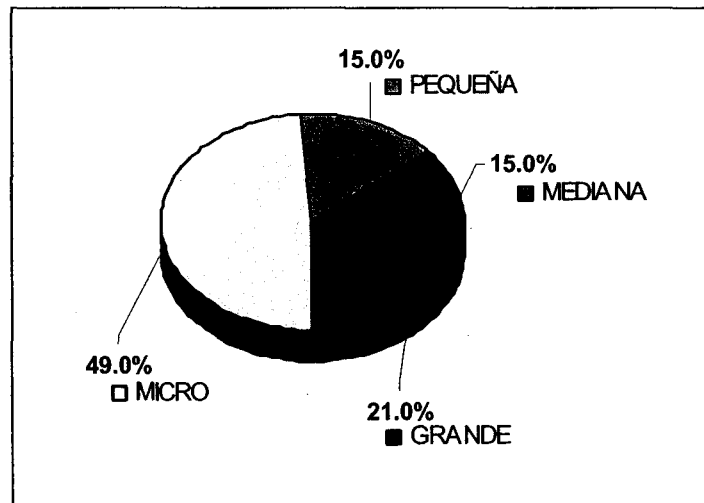


Figura 2. Distribución de empleos generados por tamaño de empresas
Fuente: Contacto PYME, Secretaría de Economía

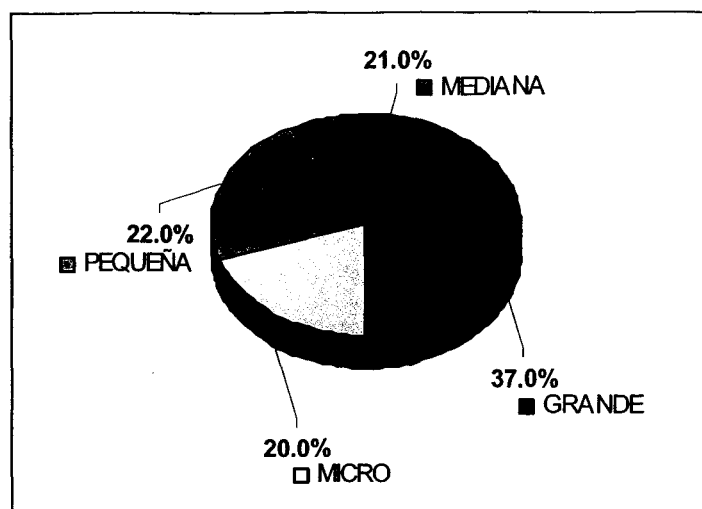


Figura 3. Contribución al PIB por tamaño de empresas
Fuente: Contacto PYME, Secretaría de Economía

Dadas las cifras que se han presentado, las empresas que se califican como “pequeñas” representan una indiscutible mayoría, absorben un porcentaje significativo de la mano de obra y contribuyen en gran medida a la construcción social y económica del país, sin embargo, con frecuencia tales empresas reciben relativamente poca asistencia legislativa, financiera y técnica, en comparación con otros sectores económicos (Neck, op. cit.). Si bien es cierto que los organismos internacionales que se ocupan de países en desarrollo consideran que el fomento a la pequeña empresa constituye un elemento importante para la industrialización y el fomento al empleo, sus esfuerzos se orientan a promover la creación de nuevas empresas, y poco a considerar la asistencia como un esfuerzo de estabilización y mantenimiento de este sector, de acuerdo con lo que señalan la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) (citado en Neck, op. cit.).

Por mencionar un ejemplo de esto, Peterson (citado en Neck, op. cit.) observa que las prestaciones sociales representan para las pequeñas empresas una carga excesiva, tanto desde el punto de vista financiero como desde el administrativo, y que tales prestaciones tienden a desviar la atención y los esfuerzos que normalmente deberían dedicarse a la formación de la mano de obra y a programas de aprendizaje; lo cual motiva, junto con la competencia que ofrece el mercado, que la pequeña empresa con frecuencia tenga que valerse de trabajadores “marginamente calificados”, hecho que se traduce en un retraso en el desarrollo del sector.

Aún cuando el desarrollo de las pequeñas empresas y sus problemas inherentes reciben mayor atención en países cuya economía es de mercado, también los países con una economía planificada comparten esa preocupación, la cual, del mismo modo se manifiesta en países con diferentes niveles de desarrollo industrial, aunque los argumentos en que se basa el apoyo dado a este sector puedan ser distintos (Neck, op. cit.).

En este sentido, Anzola (op. cit.) reporta numerosas instituciones y organizaciones de promoción y fomento locales, regionales, nacionales, internacionales y mundiales que prestan atención a este sector productivo en los países latinoamericanos. Entre los organismos internacionales menciona: SLAMP (Organización Latinoamericana de la Pequeña y Mediana Empresa), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), OIT (Organización Internacional del Trabajo), OEA (Organización de Estados Americanos), ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), Banco Mundial o FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible). Mientras que en México, se

encuentran organismos de apoyo como los CRECE (Centros Regionales de Competitividad Empresarial), NAFIN (Nacional Financiera), CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), FIDEC (Fideicomiso del Comercio), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), CANACO (Cámara Nacional de Comercio), COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), ADMIC (Asesoría Dinámica a la Microempresa), o las propias Secretarías de Economía (a través del PROMODE, el programa de modernización del comercio detallista) y del Trabajo (con programas como el PAC, el programa de apoyo a la capacitación).

Las pequeñas empresas que logran alcanzar el éxito gracias al desarrollo de sus cualidades implican un importante aporte para el crecimiento estable y duradero de la economía. Este sector, de acuerdo con Brugger et al. (op. cit.), permite que una mayor cantidad de gente:

- Ofrezca en los mercados locales productos y servicios que permitan cubrir las necesidades básicas.
- Compre e intercambie productos a nivel empresarial.
- Tenga una mejor educación y esté en condiciones de trabajar en forma más eficiente.
- Pueda desarrollar pequeñas empresas capaces de proporcionar localmente productos y tecnologías y promover la cooperación empresarial.
- Tenga más oportunidades de asumir responsabilidades y llegue a poseer algo propio.

- Asegure con su trabajo y su compromiso un entorno políticamente más estable en el que se pueda desplegar la inventiva y la iniciativa empresarial.

Peterson (citado en Neck, op. cit.), por su parte identifica los factores positivos y problemas relacionados con el sector pequeño empresarial que se enlistan a continuación:

Factores positivos

- El desarrollo económico presente y futuro supone la existencia de grandes y pequeñas empresas viables.
- Las grandes empresas necesitan pequeñas empresas viables para abastecer su producción.
- Las pequeñas empresas pueden ser económicamente eficaces y eficientes en casos específicos.
- Las pequeñas empresas pueden ser una fuente importante de innovación y de espíritu empresarial.
- Las pequeñas empresas tienden a aplicar técnicas de alta densidad de mano de obra y a crear empleos con inversiones de capital relativamente reducidas.
- Las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo, sobre todo porque garantiza la estabilidad y la vida de las comunidades rurales.

- La mayoría de las regiones y países cuentan con personas interesadas en las pequeñas empresas y capaces de dirigir las.

Factores Negativos

- La falta de competencia en la gestión y dirección conduce a numerosas quiebras y representa un serio obstáculo a la promoción de pequeñas empresas, sobre todo en los países en desarrollo.
- La promoción de la pequeña empresa ha sufrido un retraso debido a: una formación inadecuada, un acceso limitado a materias primas y capitales, sistemas de distribución demasiado conservadores, la competencia existente en los mercados, una asistencia técnica inadecuada, y falta de mano de obra calificada.
- El gerente de la pequeña empresa desconoce con frecuencia la asistencia que podría recibir de asociaciones profesionales y de otras instituciones y organismos.
- En muchas regiones, grupos minoritarios establecen un número desproporcionado de pequeñas empresas.
- La escasa comunicación existente entre las pequeñas empresas hace difícil identificar una comunidad de las mismas.

De lo expuesto hasta aquí, podemos concluir, parafraseando a Brugger et al. (op. cit.), que las “pequeñas empresas de éxito, significan crecimiento económico para mucha gente, no obstante, el impacto social de dichas empresas va mucho más lejos, ya que están en condiciones de capacitar al individuo en el trabajo mismo y de ofrecerle

formación práctica y experiencia concreta, que redundan necesariamente en el fomento de la igualdad de los sexos, racial y de clases dentro de la sociedad, en la medida en que promueve la igualdad de oportunidades”.

CARACTERÍSTICAS

Durante la Revolución Industrial tuvieron lugar los primeros estudios y teorías que buscaban entender los factores sociales y económicos que influyen en las pequeñas empresas (Schumpeter, citado en Neck, op.cit.) y que las distinguen de otros tipos de organizaciones, más allá de su tamaño como tal, pero fue hasta principios del siglo XX que empezaron a darse a conocer nociones y conceptos importantes en materia de gestión y dirección de este tipo de organizaciones.

En 2002, Anzola condujo un estudio, por parte del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, con la intención de contar con una caracterización de las pequeñas empresas en Latinoamérica, a partir de variables de índole administrativa, económica, política y social sobre su comportamiento. De este estudio, se desprenden los resultados cualitativos que se presentan a continuación:

- La mayor proporción de pequeñas empresas se dedica a la actividad comercial, donde es relevante el hecho de que las mismas empresas que se dedican a la transformación de sus productos también los comercializan, con lo que descartan en lo posible a los intermediarios, haciendo más estrecha la relación de la empresa pequeña productiva y el consumidor final.

- La actividad comercial es de fundamental importancia dentro de la vida de las empresas pequeñas. Más de 40% corresponde a empresas de tipo comercial, 27% son de transformación y 30% se dedica al servicio.
- Dentro de las empresas de proporciones más o menos similares que se dedican a una misma actividad, sobresalen en el área comercial e industrial: muebles, alimentos, vestidos, bebidas embotelladas (refrescos). En los servicios, sin diferencia significativa, sobresalen los talleres de servicios tradicionales como: carpintería, mecánica, peluquería, costura.
- La composición económica legal que más se encuentra entre las pequeñas empresas es la sociedad anónima (en 81%), aunque ésta sólo sea por requisito legal y su función no se cumpla por completo, pues sigue predominando el control y la posesión en todas las actividades de la empresa por parte del dueño de la misma, sin tener trascendencia los accionistas, quienes generalmente son sus familiares.
- El número de empleados no pasa de 45 y predomina el personal no calificado; las funciones fundamentales son desempeñadas principalmente por los familiares del dueño; si hay crecimiento en la empresa, generalmente éste se enfoca a otro mercado con el mismo producto.
- Otro punto que sobresale de la pequeña empresa latinoamericana es que es típicamente familiar; los familiares ocupan los puestos directivos por el sólo hecho de ser de la familia, sin importar mucho si tienen o no capacidad y habilidad para desempeñar la actividad asignada.

- Con respecto al producto terminado, la mayoría (67% aproximadamente) usa procesos manuales y semimecánicos con un proceso de producción más intenso en mano de obra que en equipo.
- La mayoría de estas empresas (80%) cuenta con algún tipo de control de calidad, aunque la mitad de ellas lo realiza de manera informal.

Se han identificado también algunas características de las pequeñas empresas que representan fortalezas y oportunidades para su desarrollo. Al respecto, Rustam Lalkaka (citado en Brugger et al. op. cit.) ha dicho, por ejemplo, que “la pequeña industria tiende a ser alternativamente innovadora, emplea las habilidades y el escaso capital de manera óptima y proporciona una amplia gama de servicios a las grandes corporaciones”.

Rodríguez (1999), por su parte, señala como los puntos fuertes de la pequeña empresa los siguientes:

- *La flexibilidad.* Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal; los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho, cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.
- *Su movilidad.* Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones del mercado, ganando tiempo.

- *Rápida toma de decisiones.* Ésta puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiera o, en caso contrario, suspender una acción ya decidida si la situación lo amerita.
- *Segmento de mercado reducido.* Esto es aconsejable ya que será difícilmente atacado por empresas grandes.
- *Cambio de segmento.* Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su situación es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

El mismo Anzola (op. cit.) reporta que la pequeña empresa presenta ventajas por su flexibilidad (consistente en oportunidades de vender a diversos volúmenes adaptando las condiciones de su producción), su resistencia a incrementos en costos y su adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas de administración.

Ahora bien, en el otro lado de la moneda, la pequeña empresa enfrenta también una serie de amenazas y debilidades muy particulares. Anzola (op. cit.) señala que a pesar de su importancia, la pequeña empresa enfrenta sus problemas en el aislamiento, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar las oportunidades que se le presentan. Menciona también que un factor que impide el crecimiento de la pequeña empresa es la manera conservadora y empírica que muestra el pequeño empresario para el manejo de sus operaciones normales, en tanto que no suele implementar sistemas modernos que le permitan un desarrollo continuo, ya sea porque no sabe

cómo, porque cree que es muy costoso o simplemente porque duda de su funcionamiento.

A continuación se enlistan algunas de las debilidades que se identificaron en el estudio mencionado (Anzola, op. cit.) sobre este tipo de empresas:

- Las empresas que se dedican a la transformación de productos son las que definen de manera más regular sus estándares, enfocados principalmente a la calidad de sus productos y poco al proceso de producción.
- Los presupuestos financieros y de operaciones no presentan coordinación alguna cuando se realizan. Si el planteamiento requiere de una observación previa, simplemente se hace, ya sea para producir o vender, o para observar los resultados, pero en raras ocasiones se lleva a cabo algún proceso para la observación y comprobación continua respecto de lo que se está haciendo y de lo presupuestado. Tampoco se revisan resultados para retroalimentación y los ajustes se hacen sobre la marcha.
- Por su parte, las pequeñas empresas que sí hacen presupuesto y con cierto detalle, que no lo utilizan como elementos de seguimiento y control, ya sea para las actividades realizadas o por realizar, aludiendo siempre que no se dispone de tiempo para ello.

- Los diferentes tipos de planes como programas, procedimientos, políticas, métodos, sistemas, reglas, etc., son dados empíricamente y sobresalen los lineamientos verbales enfocados a las áreas de producción y ventas.
- El área de personal prácticamente no existe, las funciones que se realizan resultan como una consecuencia lógica del trabajo que se debe hacer y las órdenes y supervisión que el dueño de la empresa ejerce sobre su personal clave. Cuando se necesitan recursos humanos se consiguen en ese preciso momento, y el aprendizaje tanto para la inducción al trabajo como para las funciones nuevas o de algún cambio de equipo o programa, se hace sobre la marcha sin ninguna formalidad.
- Todas las empresas que producen algo, ya sea un bien o un servicio, consideran a la producción como el área vital de sus empresas; sin embargo, en más de 50% se encontró un descuido generalizado en los procedimientos de trabajo, así como malas condiciones en el manejo y falta de materia prima, equipo de baja tecnología y obsoleto.
- La producción se basa en el pronóstico de las ventas esperadas para un determinado periodo, con base exclusivamente en el criterio del dueño, aún cuando se ha observado que los procesos de planeación y control propios de esta función, para aquellas empresas que sí lo llevan con algún detalle (70%), les permiten un flujo más ordenado de los productos, tanto en los procesos de adquisición de recursos y de producción como en el proceso de distribución al cliente del producto terminado.

- En cuanto a políticas y reglas para las operaciones normales, predominan las del área de producción, enfocadas a los productos y al proceso de producción, siguiendo en importancia el área de ventas. Las actividades de mantenimiento, control, manejo de materiales y herramientas son bastante descuidadas, especialmente en las empresas de servicio.

En tanto que los problemas de producción de las pequeñas empresas, como se ha visto, se concretan a eficiencia, tecnología, personal calificado, obsolescencia de equipos y falta de presupuestos, con respecto a las personas que se encuentran al frente de este tipo de entidades, se ha encontrado que la principal dificultad está en el tradicionalismo del empresario en pequeño. Dado que por lo general se trata de una persona madura en la vida, con edad avanzada (Anzola, op. cit.), toda la dirección de su empresa la basa principalmente en el conocimiento derivado de su experiencia acumulada, rechazando cualquier ayuda que se inmiscuya en sus actividades y sin apoyarse en técnica alguna que fundamente sus decisiones de planeación o control, en especial de carácter cuantitativo. Es común encontrar una actitud demasiado cerrada hacia el apoyo externo, aludiendo a la falta de tiempo, así como a la poca creencia en los resultados del mismo.

2.2. PARTICULARIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Como ya se ha visto, al hablar de pequeñas empresas, en gran medida se está hablando de empresas familiares; sin embargo, el aspecto familiar impone un modo especial de ser a la empresa, el cual redundará en ventajas tanto como en desventajas, de las que deriva la importancia de tenerlo en cuenta haciendo una mención aparte en este reporte.

Estas son algunas definiciones que existen de una empresa familiar (Secretaría de Economía, 2002):

- En las empresas familiares, la mayoría de la propiedad es poseída por una familia y al menos dos miembros de la familia están involucrados en la dirección de la empresa.
- Una empresa es familiar cuando la dinámica de la familia propietaria influye en la toma de decisiones y la forma de dirigir la empresa.
- Una empresa familiar es aquella en la cual los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad.
- Empresa familiar es en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección por medio de sus derechos sobre la propiedad.
- Una empresa es familiar cuando en ella trabajan miembros de dos generaciones distintas.
- En una empresa familiar el control accionario es de la familia, y esta participación accionaria supone una parte significativa del patrimonio familiar total.

- En estas empresas, la familia es el grupo que dirige: la dirección general y bastante más de los puestos clave en la estructura ejecutiva son miembros de la familia.

En tanto que la familia es una comunidad y no una sociedad como lo señala Ginebra (citado en Secretaría de Economía, op. cit.), los derechos y obligaciones de la familia dentro (y fuera) de la empresa no suelen estar regulados de forma explícita, no hay simetría entre la aportación que hace y la retribución que recibe cada quién, y la aportación de cada uno es de naturaleza distinta, de modo que no es posible reducirla a unidades homogéneas de medida. Si en una empresa, generalmente, se considera a cada uno por lo que hace, en la familia, en cambio, se considera a cada uno por lo que es. En la empresa familiar se da una íntima relación persona-puesto, que condiciona inevitablemente la formación de la estructura de la empresa.

De lo anterior derivan algunas fortalezas que distinguen a la organización familiar de otros tipos de empresas. En general, se considera que hay cuatro factores fundamentales de las empresas familiares que además constituyen sus fortalezas básicas: las relaciones de afecto, la comprensión, la aceptación de la autoridad y la finalidad común (Ginebra, citado en Secretaría de Economía, op. cit.; Anzola, op. cit.).

Los lazos de afecto perdonan, toleran y se adhieren, a pesar de los enfados. Facilitan el reconocimiento de errores y su pronta corrección, y simplifican cualquier tipo de control gracias a la confianza. La comprensión tiene que ver con la comunicación y el conocimiento tan exacto que se tiene en la familia de las reacciones del otro, lo cual

constituye una fortaleza especial para el trabajo si hay una identificación en los fines. La aceptación de la autoridad se da pues es una continuación de la que ya se tiene en la familia; refuerza el poder de investidura y se refuerzan con ello la acción y la eficacia. Finalmente, la finalidad común nace del hecho de que los familiares sienten que el negocio es suyo, al igual que la historia de la empresa o hasta el dinero, lo que contrasta con el distanciamiento emocional que suelen tener los profesionales de la dirección.

Así como existen fortalezas, se identifican también una serie de debilidades propias de las pequeñas empresas familiares. En el estudio realizado por la Secretaría de Economía, en colaboración con la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (ANFEI) en 2002, se mencionan, por ejemplo, la confusión de flujos, tanto de entrada (trabajo e inversión), como de salida (sueldos, dividendos, patrimonio y préstamos); la alteración de la correspondencia entre el trabajo y los repartos e incrementos de patrimonio a la inversión; la desinformación que se da en la empresa, producto de que sea sólo el director quien conoce lo que está ocurriendo en términos financieros; y el dominio de la biología en el lapso de los relevos, en la exigencia de fondos y en la creación de puestos estructurales, en tanto que a menudo las crisis propias de la empresa coinciden con las de la familia y viceversa, en una interacción que llega a alcanzar resultados desastrosos.

En este estudio, se habla también de que en las empresas familiares son frecuentes "bandazos" en la delegación de funciones y responsabilidades, sobre todo cuando una nueva generación se está afianzando en la estructura directiva y plantea tensiones con

la anterior, lo cual se traduce en “un estira y afloja” en función de los ciclos de errores o aciertos de los miembros más jóvenes. Así mismo, se observa que en este tipo de empresas las decisiones importantes tienden a hablarse una y otra vez, posponiéndose largamente cuando aparecen opiniones encontradas.

Anzola (op. cit.), por su parte, señala que en las empresas familiares se confunden en todo momentos los roles de las personas como empleados con su relación familiar, mientras que la comunicación, cuando la hay, suele ser sólo oral aún cuando sea para resolver problemas o situaciones de carácter importante en la compañía, de modo que los principales problemas que enfrenta una empresa familiar, según este autor, son los conflictos familiares y la transición del poder.

En este sentido, Anzola (op. cit.) menciona también como un problema serio en las empresas familiares lo que denomina como la “brecha generacional”, un dato particularmente interesante para fines de este reporte. Este conflicto se presenta cuando los hijos entran a trabajar con el papá y llegan con nuevas ideas para el negocio, las cuales tienen que ver con el crecimiento y la innovación de éste, pero que por la forma conservadora de pensar del papá llegan a desestabilizar la tranquilidad de sus ideas, lo que provoca que éste busque proteger exageradamente su inversión. Según el autor, es sano para la pequeña empresa que el padre fundador acepte abiertamente el cambio y que comprenda la necesidad de la transición y de romper con los paradigmas pasados a favor de la supervivencia de la empresa.

En el mismo tenor, Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997) observan que, a pesar de que para muchos miembros de la familia la empresa puede llegar a ser un medio para ganarse la vida y también una fuente de orgullo, porque en ella disfrutan de relaciones armoniosas y satisfacen sus necesidades económicas y personales, con frecuencia los dueños se sienten obligados a dar empleo a los miembros de la familia, tengan o no los conocimientos, la experiencia y la motivación necesarias para desempeñarse en un determinado puesto. Señalan también que la falta de claridad en los roles es un problema frecuente, pues, en vista de que “todos hacen todo” (lo que con frecuencia ocurre en este tipo de empresas), cuando algo fracasa todos pueden señalar a alguien más y adjudicarle la responsabilidad.

Finalmente, dadas las características de las empresas familiares que ya hemos mencionado, es posible definir también una serie de necesidades especiales que comparten las organizaciones de este tipo. Aronoff y Ward (1999) identifican las siguientes:

- Necesidad de que los propietarios hagan planes referentes a la sucesión, las estrategias, las finanzas personales y asuntos personales que reflejen las metas comunes de la compañía, de la familia y de los individuos.
- Necesidad de lograr que las metas de la compañía correspondan a los objetivos, las filosofías y los valores de la familia y de los individuos.
- Necesidad de integrar las generaciones sucesivas de la familia a las operaciones de la compañía.
- Necesidad de financiar la propiedad y la sucesión en la dirección, sin renunciar al control de la familia.

CONSULTORÍA CON PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES

Como se ha mencionado, en las empresas familiares, compuestas por familiares que comparten la propiedad y la dirección, frecuentemente se mantienen abiertas (si es que existen) las fronteras entre lo familiar y los negocios, pues los problemas en alguna de estas áreas irrumpen en la otra y viceversa, de modo que los consultores que prestan sus servicios a este tipo de organizaciones oscilan entre trabajar con la familia, con la empresa o con ambas, en los diferentes momentos de su intervención.

El desafío primordial para la familia dueña y administradora es profesionalizar la manera en que los familiares se hacen cargo de sus responsabilidades, para lo cual, necesitan elaborar objetivos claros que abarquen todos los elementos de la empresa, incluyendo la visión que los familiares tienen de ella (Bork et al., op. cit.). Según estos autores, el papel del consultor profesional en este tipo de empresa es proporcionar los instrumentos necesarios, como la estructura, los procedimientos y los conocimientos que requiere la familia para resolver los problemas en cada situación. Para ayudar a una familia a manejar estas cuestiones, el consultor debe comprender la dinámica de las relaciones familiares, aprender a reconocer y aceptar la etapa de desarrollo de la familia y ayudarla a incorporar soluciones posibles según su propia dinámica y sus necesidades personales, aún si en alguna ocasión lo que mejor se adapta a la singular situación que enfrenta la familia es sólo una solución imperfecta o poco creativa.

Aronoff y Ward (op. cit.) consideran que son pocos los propietarios de empresas que saben aprovechar los servicios de un consultor o asesor profesional, entre otras cosas,

porque presentan actitudes que les impiden obtener el apoyo que necesitan. Por ejemplo, muchos propietarios están acostumbrados a dirigir la compañía y que los empleados acudan a ellos en busca de respuestas, lo cual puede crearles un hábito y hacerles sentir que tienen (o deben tener) una respuesta para todo y, entre más decisiones hayan tomado antes de buscar un consejo, mayores probabilidades habrá de que se sientan incómodos ante la reacción de un consultor. También señalan pensamientos como “no quiero que nadie se interponga en mis planes”, “a los consultores hay que acudir sólo en casos extremos”, “un extraño ni podría entender el negocio”, “a un experto de alto nivel no le va a interesar mi negocio”, “no debo compartir mi información con un extraño” o incluso “los consultores profesionales cobran demasiado”, lo cuales impiden que los empresarios recurran a la consultoría para resolver sus problemas.

Con todo lo anterior, llegar a establecer la relación entre una empresa de tipo familiar y un consultor, es decir, pactar un contrato de trabajo, no es ni con mucho, la parte más difícil de esta interacción. Una vez que se pone en marcha la intervención, es necesario enfrentar algunos otros problemas como los que señalan Bork et al. (op. cit.):

- Los familiares no completan su trabajo o no le mandan al consultor los datos necesarios.
- Los datos que se remiten al consultor no tienen sentido, unas personas no entienden los datos de otras, o los datos discrepan entre sí.
- Las personas envían mensajes confusos: sus palabras no concuerdan con sus actos o con su tono emocional.

- Los miembros de la familia llegan tarde a las reuniones o las postergan con frecuencia.
- Los miembros más críticos de la familia no se presentan.
- Personas de distintas partes de la familia y con diferentes funciones en la empresa afirman cosas diferentes.

En este sentido, el estilo de la consultoría de procesos es con frecuencia el que mejor se adapta al trabajo con empresas familiares, en tanto que este tipo de consultores cuentan con habilidades especiales para encarar y resolver las cuestiones dentro del sistema de la empresa familiar, al dar por sentado que las soluciones están dentro mismo de las posibilidades del grupo (Bork et al., op. cit.) y tener como tarea principal facilitar el desarrollo del propio grupo, develando las destrezas que existen en su interior para llevarlo a un funcionamiento más autónomo cada vez. Tal como lo señalan estos autores, en tanto que un consultor de proceso considera que su cliente es el sistema de la empresa familiar, se convierte en el defensor de “una empresa fuerte, sana y sólida”, conciliando los intereses contrapuestos de manera que preserva el bienestar de la familia y de la firma, más allá de las actitudes perjudiciales que pudieran adoptar los dueños u otros miembros de la familia.

Bork et al. (op. cit.) señalan que toda intervención en la empresa familiar debe incluir también a la familia, pues no es posible abordar los problemas examinando sólo los negocios o las finanzas. Sostienen también que, a pesar de que existan personas que pertenezcan a ambas, la familia y la empresa son mundos distintos, cada uno de los cuales tiene sus propios objetivos, prioridades y expectativas (aceptación emocional

contra racionalidad y resultados), por lo que es necesario aprender la manera de cambiar la relación a medida que las personas se mueven en ambos sistemas, cambiando para ello las normas, las expectativas y los comportamientos. Dado lo anterior, estos autores indican que, al trabajar con una empresa familiar, un asesor o consultor debe tener diferentes niveles de participación de acuerdo con su propia orientación, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

	Asesor experto	Experto con conocimientos de los sistemas familiares	Consultor de proceso
Prevención de los problemas	Ofrecer orientación e instrumentos de trabajo relacionados con el área de especialización del profesional.	Definir las áreas para el crecimiento sano; ayudar a la familia a empezar a actuar por sí misma.	Ayudar a la familia a clarificar los límites e instalar ciertos sistemas, como directorio y foro de familia.
Descubrir los conflictos o problemas	Ofrecer orientación e instrumentos de trabajo, detectar los posibles problemas, vigilar de cerca la situación.	Alertar a los clientes acerca de los problemas y sus posibles efectos; explorar maneras de encararlos.	Hacer participar a la familia en una discusión abierta de los problemas y explorar las soluciones posibles.
Problemas o conflictos importantes	Ofrecer orientación e instrumentos de trabajo, junto con sugerencias profesionales para el curso de acción.	Ofrecer sugerencias estructurales y de procedimiento para ayudar a los clientes a encarar los problemas por sus propios medios.	Comprometer a la familia en procedimientos sistemáticos de resolución de problemas.
Crisis total en la familia y la empresa, o en ambas.	Ofrecer orientación e instrumentos; recomendar a los clientes los especialistas adecuados para encarar sus problemas de relaciones interpersonales.	Establecer estructuras y soluciones temporales, quizá con la ayuda de expertos externos, para tomar el control de la situación.	Ayudar a la familia que tiene problemas económicos, emocionales y empresarios a resolver problemas y renovarse.

Estilos de participación del asesor

Fuente: Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, 1997.

Finalmente, el modelo para la consulta de proceso, en empresas familiares, planteado por estos mismos autores (Bork et al., op. cit.) establece los siguientes lineamientos:

- Trabajar con sistemas completos (desde la “perspectiva sistémica de la empresa familiar”).
- Buscar el equilibrio entre las necesidades de todas las partes interesadas (llegar a soluciones equitativas).
- Poner el énfasis en la comunicación (compartir la información generando un entorno en el que la gente escuche más que discuta).
- Desarrollar estructuras empresarias y establecer límites personales (creación de vehículos sistémicos para ventilar los problemas y procedimientos para resolver los problemas).
- Ayudar a la empresa familiar a crecer y cambiar a medida que sus componentes evolucionan (cuestionar el pasado mientras se concentran en el futuro).

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO

Datos del INEGI recogidos por la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (2006), indican que en 2005, el sector industrial del vestido representó el 1.2% del PIB nacional (6.9% del PIB manufacturero), el 0.7 de la inversión extranjera total, el 4.2% de las exportaciones y el 0.6% de las importaciones totales y el 3.0% del empleo del país (13.4% del empleo manufacturero), colocándose por debajo en la mayoría de estos

rubros de las cifras reportadas en 2004, aunque por encima de las de los años anteriores.

Si bien es cierto que la economía mexicana no está basada principalmente en las exportaciones de la industria del vestido, como ocurre con otros países, las ventas globales de prendas de vestir tuvieron una tendencia creciente durante el periodo 2000-2005 y México ocupa una posición interesante a nivel mundial por sus posibilidades en este sector.

Sin embargo, a nivel nacional, esos mismos últimos 5 años han sido poco favorables para las empresas de la industria del vestido. En 2004 la industria tuvo un crecimiento significativo, siendo ese su mejor año, pero en 2005 las estadísticas reportan un decremento considerable en el desarrollo del sector. Como ejemplo de ello, el Instituto Mexicano del Seguro Social (citado en CNIV, op. cit.) reporta que de diciembre de 2004 al mismo mes de 2005 se perdieron 41,282 empleos en el sector y, de las 14,049 empresas del ramo que había en el 2000, para 2005 sólo se conservaban 11,017.

De acuerdo con un estudio publicado en septiembre de 2004 por el ITAM y el Centro de Estudios de Competitividad (ITAM, 2004), la pérdida de competitividad sufrida por la industria mexicana del vestido se ha dado en parte como consecuencia de la competencia asiática y particularmente de China, pero también mencionan otros factores en la base de este problema, algunos de ellos externos –como la adhesión de China a la OMC, la existencia de una red global de comercialización, la reubicación de flujos de inversión extranjera directa en los países con bajo costo productivo y el fin del

ATV (Acuerdo sobre Textiles y Vestido)– y otros relacionados con la situación doméstica actual del país –entre los que se cuentan la reducción de la participación de la industria de vestir mexicana en el mercado estadounidense, la poca oferta del servicio de paquete completo, la producción de prendas de bajo valor agregado, la piratería, el comercio informal, la triangulación y la baja integración de la cadena doméstica fibra-textil-confección–. Además de lo ya mencionado, la posición competitiva de esta rama se ve afectada por factores como el cierre de plantas, la presión relacionada con los salarios y prestaciones, la necesidad de capacitación y la acción de los sindicatos.

Un elemento que conviene tomar en cuenta para entender la situación de esta industria, es el hecho de que la estructura de mercado que actualmente tiene el sector está basada en microempresas: el 89% de las empresas que lo componen se caracterizan como micro y pequeñas –70% y 19% respectivamente–, generando en conjunto el 17% de los empleos en el ramo (ITAM, op. cit.). En el contexto actual, esto es a un tiempo una oportunidad y una amenaza para el sector, pues si bien es cierto que ha crecido el acceso a nuevos mercados y los empresarios en pequeño tienen una gran gama de posibilidades de desarrollo a su alcance, es necesario para ellos aprender la forma de aprovecharlas, lo cual en la mayoría de los casos dista de ser una realidad.

Al respecto, el estudio del ITAM que ya hemos mencionado descubre las siguientes características como distintivas de este tipo de empresas:

- Cerca de la mitad (48%) de estas empresas tiene 10 años o menos de operar en el mercado.
- El 44% de ellas tiene una capacidad de producción de hasta 10,000 prendas mensuales, es decir, hasta 100,000 prendas anuales.
- Poco más de la mitad de estas empresas tienen de 1 a 10 clientes, situación que las coloca en una posición riesgosa dada la alta competencia nacional e internacional por captar clientes.
- Existe una diversidad de canales de distribución y de comercialización en este tipo de empresas: tiendas departamentales, tiendas de autoservicio, tiendas propias, venta directa a empresas, boutiques y tiendas de menor tamaño.
- El 60% de las empresas realizan sus ventas principalmente en varios estados del país y no exportan.
- El mayor porcentaje de las empresas encuestadas son independientes y de capital local, es decir, no tienen o no llevan a cabo alianzas estratégicas y/o inversión extranjera que les permita sustentar una ventaja competitiva.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA OBJETO DE INTERVENCIÓN

El presente trabajo reporta el proceso de consultoría realizado por la firma donde laboral la autora en una pequeña empresa de la industria del vestido cuyas condiciones se acaban de referir, dedicada específicamente a la producción y comercialización de ropa para bebés.

Historia

La compañía surgió como un pequeño taller y boutique dirigido por la Sra. F: una mujer, madre de familia, con espíritu emprendedor y enorme habilidad para las ventas. Durante cerca de 10 años, la Sra. F se hizo de una posición en el mercado que le permitió transformar su taller e una pequeña empresa formalmente establecida a que da trabajo directamente a 30 personas y subcontrata a cerca de 15 maquileros, fabricando ropa con su propia marca que cuenta con reconocimiento en el medio, y vendiendo, ya no en las tiendas de su propiedad, sino a través de cuentas con pequeños distribuidores e importantes tiendas departamentales en una escala de producción que ha alcanzado las 350,000 unidades anuales.

Actualmente, la empresa se ubica dentro de un conjunto de edificios donde convergen otras fábricas también del ramo textil en una zona no industrial de la Cd. de México. Dentro de estos edificios, *la empresa* renta cuatro plantas en las que se distribuyen sus distintos departamentos; en una de ellas se encuentran las oficinas de la dirección y todo el personal administrativo, en otra se ubican los almacenes de telas y producto terminado, en otra corte y finalmente terminado.

Dirección

El crecimiento de esta empresa permitió la incorporación a la misma de los miembros del núcleo familiar. De esta manera, el esposo de la Sra. F, el Sr. F, contador de profesión, que no estuvo involucrado directamente en la operación del negocio en su inicio, se fue acercando durante los últimos años hasta encontrarse, en el momento de la intervención, en una posición clave en la dirección de la fábrica. Por su parte, los

hijos de la Sra. F, J y O, gravitaron alrededor de la empresa realizando, en diferentes momentos de su vida, actividades relacionadas con la producción, ya fuera como una forma de allegarse recursos económicos, como un medio de desarrollo laboral o sencillamente como una forma de colaborar y brindar apoyo al negocio familiar. En años recientes la participación de ambos en la empresa se volvió más consistente y empezaron a intentar definirse sus respectivas posiciones en la estructura de la misma, por lo que, en el inicio de la intervención, no se contaba con un organigrama formalmente establecido, sino que –especialmente en la cabeza de la organización– se tenían algunas funciones designadas a cada quien pero éstas se movían en función tanto de las necesidades surgidas de la operación cotidiana, como de la propia disposición de las personas. La estructura de la dirección de la empresa se organizaba como lo ilustra la Figura 4.

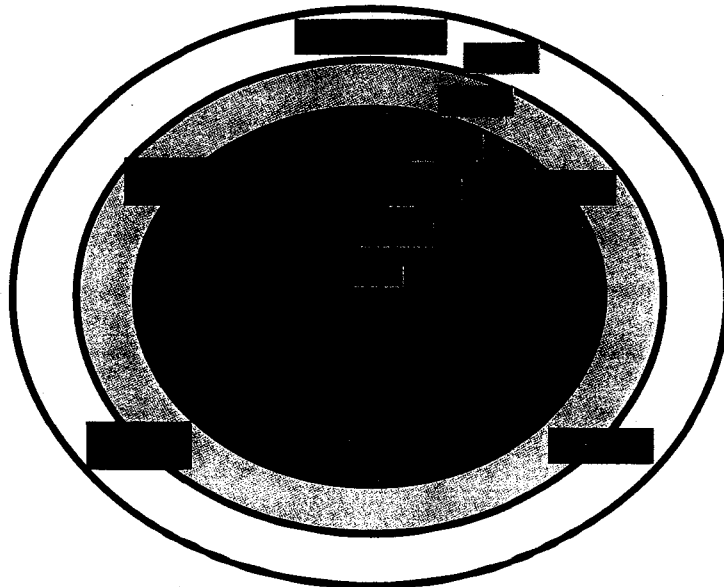


Figura 4. Primera definición de la estructura jerárquica y funcional de “La Empresa”.

Productos

El producto principal de la empresa son mamelucos para bebé (en tallas 0, 3, 6 12 y 24), de los cuales existe una variedad reducida en cuanto a siluetas. Además de éstos, se producen también otras prendas en las mismas tallas, como blusitas, pantalones, vestidos y conjuntos, que ofrecen una mayor posibilidad de variación en el diseño. En forma complementaria (menos del 30%) se fabrican eventualmente otras prendas, de acuerdo con la temporada o la tendencia de moda, entre las que se encuentran la ropa interior, batas de baño, ropa deportiva y moda infantil.

Una característica importante de este tipo de productos, como ya se mencionó es la poca diversidad que se puede tener en su diseño. Es por esto que, tratándose de productos que tienen un mercado limitado, las cualidades que definen su compra tienen que ver principalmente con la calidad de sus materiales y de la confección. Sin embargo, también es cierto que en muchos casos es el valor agregado relacionado con la presentación el que lleva a un cliente potencial a elegir entre uno y otro de estos productos; es decir, una prenda para bebé es más o menos atractiva para el comprador dependiendo de su imagen. Es por esto que en la empresa se consideraba fundamental en el diseño de las prendas la inclusión de bordados, considerando que éstos podían otorgar a las prendas el atractivo adicional necesario para asegurar su venta.

Procesos

En el momento en que dio inicio la intervención, los procesos que se identificaban en la operación de la empresa eran básicamente los que se describen a continuación:

- *Diseño y pedidos*

Diseño del producto; creación de un muestrario de prendas para ofrecer en cada temporada. Implica desde la selección del tipo de prendas a elaborar, la creación de modelos diferentes y su transformación en patrones, hasta la creación de muestras físicas.

- *Programación*

Calendarización del orden en que deben ser manufacturados todos los pedidos, definiendo prioridades en función de la cercanía de la fecha de cancelación del pedido y de la disponibilidad de materiales.

- *Compra y almacén de materia prima*

Adquisición de telas, tanto nacionales como de importación, así como de otros insumos que constituyen la materia prima necesaria para la fabricación de las prendas (avíos).

- *Corte*

Transformación de las telas y otros insumos, a partir de las especificaciones establecidas por el diseño, para convertirlas en las piezas que posteriormente serán confeccionadas.

- *Maquila*

Confección y bordado de las prendas. Ambas actividades contratadas a proveedores externos, maquileros, que trabajan en sus propios talleres.

- *Terminado*
Proceso final en la elaboración de las prendas que incluye revisión de calidad, pegado de botones y otros accesorios, planchado y empacado de las prendas.
- *Almacén de producto terminado*
Control físico de las prendas ya confeccionadas y listas para su venta, que incluye control de inventario de existencias y registros de entrada y salida de mercancías.
- *Ventas*
Relación directa con los clientes que comprende la presentación de muestrarios, negociación con los compradores, levantamiento y control de pedidos y seguimiento a la entrega.
- *Administración*
Todos los procesos de apoyo, no relacionados directamente con la producción, pero indispensables para la correcta operación de la fábrica.

Proveedores

Los proveedores de la empresa se dividen en dos categorías: de materia prima y de mano de obra. Los primeros son aquellos que surten a *La Empresa* de insumos como telas, hilo, ganchos, bolsas, botones, etc., lo cuales, en gran medida, son de uso genérico (para cualquier tipo de prenda) por lo que se adquieren al mayoreo y con cierta regularidad, sin realizar prácticamente ninguna negociación o solicitud adicional, pues para estos proveedores *La Empresa* representaba sólo uno más de sus clientes.

Los proveedores de mano de obra, por su parte, se subdividían también en dos tipos diferentes: bordadores y maquileros dedicados a la confección de las prendas. Ambos realizaban su función de acuerdo con las especificaciones definidas en los diseños realizados por *La Empresa*, tratando de atenerse a sus requerimientos de calidad. Mientras que la mayoría de los bordadores eran empresas, al menos pequeñas, formalmente constituidas y trabajaban también para otras empresas (lo cual hacía que la prioridad de los trabajos que realizaban pudiera moverse de acuerdo con las circunstancias de cada momento), los maquileros de confección eran en su mayoría pequeños talleres familiares, cuyo único cliente era *La Empresa*, por lo que dependían de ella completamente. La pequeña capacidad de producción de este último grupo de maquileros obligaba a *La Empresa* a contar con un número bastante grande de maquileros diferentes para poder satisfacer sus necesidades.

2.5. PERFIL DEL EQUIPO CONSULTOR

Se considera importante señalar también la conformación del equipo consultor, pues la dinámica de la consulta estuvo influida en diferentes momentos por el perfil de sus miembros, en tanto que se presentaron choques y alianzas con quienes tenían o no características comunes dentro del grupo directivo. Tanto el Consultor Líder como el Consultor Coordinador son psicólogos organizacionales; el primero, varón de 42 años, con cerca de 20 años de experiencia en el área; la segunda, mujer de 25 años, pasante con dos años de haber egresado de la carrera y sin experiencia en la labor de consultoría. Es interesante para el futuro consultor observar la dinámica que se originó

entre los participantes del proceso, misma que se describe en este procedimiento y será analizada también en el apartado correspondiente a las conclusiones.

Como Consultor Junior (Coordinador), la autora de este reporte estuvo a cargo de las funciones más sistematizadas dentro del proceso de la intervención, como el análisis de los procesos, el diagnóstico de la empresa, el control y seguimiento de la propia consultoría, la coordinación del trabajo con el cliente y la formación al personal de mandos inferiores en la organización; mientras que la dirección de la intervención y el trabajo planteamiento de estrategias con el grupo directivo fue responsabilidad del Consultor Senior (Líder).

2.6. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN

La estructura de la organización, la dinámica familiar y la carencia de una preparación formal de los miembros de este grupo para dirigir y administrar la empresa, provocaron que no se contara con una adecuada delimitación de las funciones y responsabilidades propias de cada quien y que no existieran procesos definidos claramente. Como consecuencia de lo anterior, en los últimos dos años, la empresa no tuvo ningún crecimiento, perdió presencia en el mercado de los pequeños clientes y debió abaratar su producto para mantenerse en el mercado con las grandes tiendas departamentales; por si fuera poco, la falta de definición del rumbo de la empresa generó incluso problemas como rechazo de mercancía por deficiencia en su calidad o falta de oportunidad en la entrega. El grupo directivo no tenía establecida una planeación de la

empresa, no estaban organizados formalmente y no contaban con objetivos empresariales definidos. Los miembros de este grupo ignoraban sus responsabilidades y tenían importantes problemas de comunicación que fácilmente daban lugar a abusos por parte de los trabajadores. En el personal operativo y niveles de mando medios, se encontraban elementos que tenían un liderazgo fuerte, sin embargo, estas personas no mostraban apoyo a las decisiones directivas.

La empresa había entrado en crisis desde el 2002, el año en que se reportaron menos ventas, y empezaba a reponerse pero sin lograr el crecimiento mínimo esperado por los dueños (arriba del 12%). La competencia que enfrentaba la empresa era fuerte, tanto por parte de otros productores nacionales como por las importaciones de prendas extranjeras.

En cuanto a su mercado, *la empresa* había dedicado la mayor parte de sus esfuerzos en los últimos años a mantenerse como proveedor de una importante cadena de tiendas departamentales, situación que provocaba en ese momento una enorme presión para satisfacer las condiciones de este que se había convertido en el principal cliente (en cuanto a calidad, tiempos de entrega y forma de pago) ante el riesgo de perder ventas por el orden del 60% de la producción de *la empresa*. Por la misma razón, se había ido dejando de lado la atención a otros clientes, los llamados *varios*, es decir, pequeñas tiendas y boutiques en toda la República, que habían sido el sostén de *la empresa* durante muchos años y ahora prácticamente habían sido olvidados, recibían un mal trato, se les entregaban pedidos incompletos y con retrasos, por lo que este mercado se reducía gradualmente.

Finalmente, la situación se veía agravada por la percepción generalizada en el grupo directivo-familiar de que el estado de la compañía era producto de una toma de decisiones poco afortunada por parte de la Sra. F, dueña y fundadora de la empresa, quien llevaba prácticamente todo el peso de la dirección mientras los demás no lograban definir su papel en la empresa.

Estas condiciones, además de tener un efecto en los indicadores del negocio, se reflejaron negativamente en la propia dinámica familiar, de modo tal que el nivel de estrés y desgaste personal llevó a los dueños a plantearse la posibilidad de vender o cerrar la empresa. “El estrés que estaba implicando para ella la relación con su familia en la dirección de la empresa”, en palabras de la Sra. F, fue el motivo de que en diciembre de 2004 se acercara a la firma consultora solicitando apoyo para mejorar los resultados que estaba teniendo en ese momento la compañía. Esto, siguiendo la recomendación hecha por uno de sus proveedores de bordado que había trabajado exitosamente un proceso de asesoría para mejorar su productividad bajo la tutoría de la empresa consultora mencionada.

Con estas condiciones como punto de partida, a continuación se describe la intervención, en la modalidad de consultoría, que se llevó a cabo con la empresa a través del servicio de asesoría que brinda la empresa consultora de cuyo equipo forma parte la autora de este documento.

PROCEDIMIENTO

En este apartado se presenta una explicación detallada del procedimiento mediante el cual se llevó a cabo el proceso de consultoría que motiva el presente reporte laboral, desde el contexto en el cual tuvo lugar esta experiencia y la población con la que se trabajó, hasta las diferentes fases que la conformaron.

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INTERVENCIÓN

Durante 10 meses, el equipo consultor trabajó en el establecimiento de una visión estratégica y la organización de los procesos de trabajo, principalmente con el grupo directivo de la empresa y, en diferentes momentos de la intervención, con los mandos medios y algunos otros miembros del personal de cada una de las áreas sustantivas de la empresa.

La intervención se realizó mediante sesiones semanales de trabajo conjunto del grupo directivo y el equipo consultor. En este proceso se abordó, en primera instancia, la Estrategia de la compañía, para lo cual se definió la identidad de la empresa (misión, visión y valores), se realizó un diagnóstico de ubicación tanto al interior como hacia fuera de la organización y se llevó a cabo un análisis de sus condiciones en ese momento. A partir de esa evaluación inicial, se plantearon objetivos estratégicos de la empresa y se derivaron de ellos los correspondientes planes funcionales. En segundo

término se abordaron el análisis, la definición y el control de los Procesos de generación, tanto de los productos como de los servicios (internos y externos) de la organización. En un tercer momento, se definió la Organización en cuanto a la forma en que se divide el trabajo, la distribución de funciones y responsabilidades, unidades de mando y jerarquías. En esta fase se establecieron las líneas de acción y comunicación que se consideraron más pertinentes. Finalmente se abarcó el elemento relacionado con las Personas, identificando al recurso humano poseedor de las habilidades, conocimientos y actitudes que le permitieran desempeñar sus funciones de manera efectiva y asignando el trabajo al personal de acuerdo a los objetivos planteados y a las funciones definidas.

El equipo consultor se integró a la empresa con la intención de actuar como un promotor del proceso de cambio necesario en la organización, con el objeto de enseñar al cliente a resolver sus problemas, proporcionándole conocimientos y ayudándole a desarrollar determinadas capacidades profesionales. Por ello, se planteó desde el principio que el papel de este equipo no era el de dirigir la empresa, tomar las decisiones o solucionar los problemas, sino el de proporcionar una visión externa realista, concreta y alimentada por el conocimiento de situaciones similares y las mejores prácticas experimentadas en el trabajo con otras empresas, para ayudar a crear en esta organización un espacio físico y temporal del que la dirección pudiera disponer para realizar su propio análisis de los problemas y generar las soluciones pertinentes de manera cotidiana.

Si bien, la consultoría es un servicio profesional que puede ser (y, de hecho, es) prestado por expertos en áreas muy diferentes, la labor del psicólogo en esta área proporciona una perspectiva especialmente útil al tratarse de intervenciones de este tipo, en las que resulta fundamental trabajar no sólo con los procedimientos y métodos sino con los grupos humanos encargados de instrumentarlos y las relaciones que entre ellos se establecen. Por lo anterior, una característica importante en ambos miembros del equipo consultor fue su formación psicológica que permitió abordar de manera paralela los procesos organizacionales y la dinámica familiar. A lo largo de la intervención se trabajó también con elementos y situaciones derivadas de la dinámica de relación al interior del equipo directivo. Se ubicaron y definieron las funciones específicas de cada uno de los miembros de la familia, delimitando, a lo largo de la intervención las interacciones y campos de incidencia de los diferentes sistemas de la organización.

Todo lo anterior se realizó con la finalidad de estructurar los procesos de la empresa de modo tal que se alcanzaran sus objetivos de calidad, productividad y oportunidad, acotando dentro de lo posible el efecto nocivo de la dinámica familiar en esta organización. Estos elementos fueron abordados a lo largo del año en las distintas áreas de la empresa, llevando un seguimiento muy cercano de cada uno de ellos de tal manera que se pudieron observar resultados en la operación de la empresa para la temporada cuya producción concurría en ese momento, pero la concreción de los resultados de la intervención en la estructura organizacional se logró efectivamente a través de la planeación de la siguiente temporada.

Dado que un proceso de consultoría como el que se realizó está totalmente orientado a brindar a la empresa una estructura a partir del establecimiento de una cultura de orden y sistematización del trabajo, resulta una característica fundamental del propio proceso el manejarse dentro de un esquema igualmente estructurado, que servirá al cliente como primer acercamiento práctico con los beneficios de un sistema de administración de esta naturaleza.

Por ello la intervención aquí reportada, siguiendo la metodología de trabajo que caracteriza a la firma consultora, contempló un proceso de administración del propio proyecto, desde su planeación hasta el control y seguimiento de los resultados obtenidos. En este sentido, para fines prácticos, se distinguen cuatro etapas generales de la consultoría que permiten al autor estructurar la descripción del procedimiento llevado a cabo ⁽¹⁾; dichas etapas son las que se indican a continuación.

- A. Contacto inicial con la organización, definición de la relación y condiciones de trabajo.
- B. Recolección de datos y diagnóstico inicial.
- C. Intervención.
- D. Terminación de la consultoría.

¹ En la intervención, las etapas no se realizaron de forma completamente secuencial; los diferentes componentes de las etapas de "Intervención" (C) y "Recolección de datos" (B) tuvieron lugar de manera simultánea en diversos momentos de la consultoría. Para tener más claridad de esta distribución de las tareas, el lector puede referirse al Anexo II, Productos de la Intervención.

Así mismo, desde la primera sesión formal de trabajo (una vez establecido el contrato), se generaron minutas para mantener un registro documental de todo lo ocurrido durante las sesiones, en el cual, además de una descripción de lo revisado en cada junta, se asentaban los acuerdos generados con el fin de poder darles seguimiento consistentemente. La redacción de estas minutas y asegurar que las mismas llegaran a todos los participantes, así como mantener actualizada la agenda de trabajo, fueron parte de las responsabilidades del Consultor Coordinador ⁽²⁾.

3.2. POBLACIÓN

La población con que se llevó a cabo la intervención estuvo constituida básicamente por los cuatro miembros del grupo directivo y de la familia nuclear, es decir, la pareja de dueños de la empresa y sus dos hijos.

Perfil del equipo directivo

Sra. F	
Posición en la empresa:	Fundadora y dueña junto con el Sr. F. Responsable del Diseño y las Ventas a grandes clientes (cadenas de almacenes).
Posición en la familia:	Madre
Edad:	40

² En el Anexo I, Instrumentos de la consultoría, se puede encontrar la descripción del formato de minuta utilizado.

Formación:	Educación básica (primaria); asistente ejecutiva con experiencia en ventas.
Historia laboral en la empresa:	Inició el negocio con una boutique que después se convirtió en un taller donde se producían cobijas y almohadas para bebé. Dirigió la empresa por 10 años, convirtiéndola en lo que ahora es.
Expectativas en la empresa:	"Trabajar un par de años más para acumular un capital que me permita invertir en bienes raíces y retirarme para vivir de mis rentas."

Sr. F	
Posición en la empresa:	Dueño junto con la Sra. F. Responsable de las Finanzas de la empresa.
Posición en la familia:	Padre
Edad:	60
Formación:	Contador Público; empresario.
Historia laboral en la empresa:	Participó como socio capitalista y asesor en el inicio de la empresa, pero siempre tuvo otros negocios y ocupaciones que lo mantenían alejado de su operación. Se incorporó a la empresa en los últimos tres años, aumentando su participación cada vez más. En el inicio de la intervención acudía una vez por semana; cuando terminó la consulta, dedicaba a la empresa casi tiempo completo.
Expectativas en la empresa:	No las externó formalmente, sin embargo, se deduce que comparte la visión de su esposa, la Sra. F.

J	
Posición en la empresa:	Responsable de la Administración y de las Ventas a clientes pequeños (boutiques y foráneos).
Posición en la familia:	Primer hijo (varón)
Edad:	28
Formación:	Contador Público (pasante)
Historia laboral en la empresa:	Desde que surgió la empresa participó en ella de manera intermitente como trabajo eventual. Cuando terminó su carrera inició su propio negocio que no dio los resultados que él esperaba, de modo que regresó a la empresa incorporándose formalmente en los últimos tres años.
Expectativas en la empresa:	"Dirigirla cuando se retiren mis padres."

O	
Posición en la empresa:	Responsable de los departamentos de Corte y Terminado.
Posición en la familia:	Segundo hijo (varón)
Edad:	26
Formación:	Ingeniero en sistemas
Historia laboral en la empresa:	Trabajó eventualmente en la empresa durante varios años. Se incorporó a ella formalmente en los últimos dos años, trabajando medio tiempo pues seguía estudiando. Ha sido responsable de las áreas de Corte y Terminado intermitentemente, con periodos en los que está a cargo de ambas.
Expectativas en la empresa:	No las externó formalmente. Se deduce que no existía una expectativa clara y que veía a la empresa sólo como un medio de subsistencia.

3.3. ETAPAS DE LA INTERVENCIÓN (PROCESO DE CONSULTORÍA)

El procedimiento mediante el cual se llevó a cabo la consultoría duró desde diciembre de 2004, cuando se tuvo el primer contacto con la empresa, hasta octubre de 2005, cuando la consultoría se declaró formalmente terminada. Sin embargo, se considera también, para explicar con mayor claridad el ciclo completo de la intervención, una última etapa en la que se realizaron acciones adicionales orientadas a propiciar la continuidad del esfuerzo después de la consultoría ⁽³⁾.

A continuación se detalla todo el procedimiento seguido, de acuerdo con la estructura de las etapas de la consultoría ya mencionadas que se ilustran en la Figura 1.

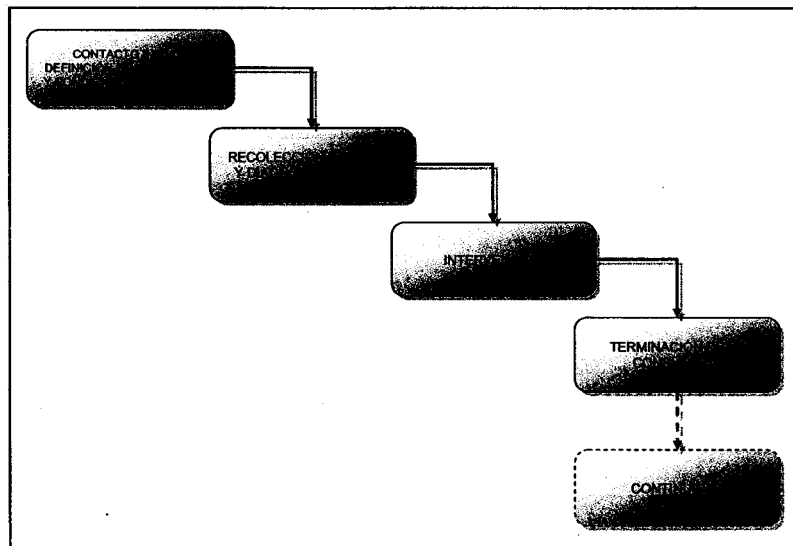
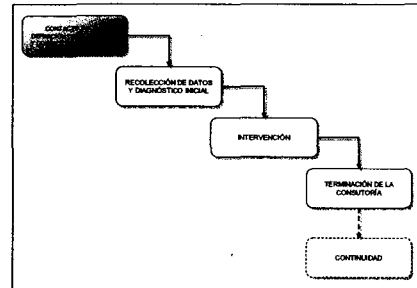


Figura 1. Diagrama de las etapas de la consultoría, donde se incluye una etapa adicional para brindar continuidad al proceso.

³ Consultar el Capítulo 4, Análisis y evaluación de resultados, para ver la distribución final de las sesiones de trabajo que se tuvieron en cada fase de la consultoría.

3.3.1. CONTACTO INICIAL CON LA ORGANIZACIÓN, DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO



Duración

Aproximadamente un mes, en el que se tuvieron tres entrevistas previas a la contratación y la primera sesión formal de trabajo. La programación de las entrevistas dependió totalmente de las agendas de los miembros del equipo consultor y de los clientes. Para las dos primeras los consultores visitaron la empresa, la tercera se llevó a cabo en un restaurante por ser la condición más favorable para todos en ese momento y la primera reunión de trabajo se realizó en el aula especialmente contratada para esta actividad, con el fin de que ni los consultores ni el grupo directivo de la empresa sufrieran interrupciones durante el tiempo de la consulta.

Actividades y resultados

El primer contacto con la empresa se llevó a cabo mediante una entrevista en la que participaron el Consultor y la Sra. F, quien se acercó a la empresa consultora solicitando apoyo para mejorar su organización y reducir los problemas que tenían en ese momento y en los que, desde su perspectiva, el mayor peso lo llevaban las

dificultades de relación al interior de su familia derivadas del desgaste producido en la operación diaria de la fábrica.

Posteriormente a este primer acercamiento, se realizó una segunda entrevista, esta vez, entre el Consultor Coordinador (autor de este reporte) y el Sr. F, quien identificaba que los problemas de la empresa tenían que ver con la falta de productividad y, en consecuencia, de estancamiento en el desarrollo, que habían experimentado durante los últimos años, sin embargo, él dudaba de la utilidad de un proceso de consultoría, pues consideraba que el equipo consultor no tenía conocimiento suficiente del negocio de fabricación de ropa para niños. El Sr. F consideraba además que su formación y experiencia como contador público eran suficientes para saber cómo manejar la empresa, aunque reconocía que, en ese momento, los resultados que estaban obteniendo no eran los que él esperaba. Adicionalmente, esta reunión fue particularmente difícil, pues el Sr. F descalificó expresamente a la Sra. F por su condición de mujer y por carecer de una formación profesional (con expresiones como “es mujer, no entiende” o “lo único que sabe hacer es trabajar, pero no entiende de dirigir la empresa”), con lo cual, veladamente, estaba también manifestando su prejuicio hacia la consultora.

A pesar de ello, como resultado de estas dos entrevistas, el equipo consultor generó una propuesta de intervención basada en un modelo de consultoría de procesos orientada a mejorar los resultados de la empresa a partir del establecimiento de una visión estratégica y de una mejor organización del trabajo cotidiano. Esta propuesta se presentó en una tercera reunión a la que asistieron el Sr. y la Sra. F así como los dos

miembros del equipo consultor (⁴). En dicha entrevista, se discutieron con mayor profundidad las expectativas de ambos clientes y se establecieron los alcances esperados de la intervención; se explicó la forma de trabajo y, con esto, las responsabilidades que debían ser asumidas por cada parte involucrada; se hizo hincapié particularmente en el valor del equipo consultor en su papel de observador externo, imparcial y objetivo, que aportaría y ayudaría a desarrollar una perspectiva diferente en el equipo directivo, orientada a obtener los mejores resultados para la empresa más allá de las preferencias o diferencias personales.

La aceptación de este planteamiento por parte de los clientes dio lugar a la contratación del servicio brindado por la empresa consultora, estableciéndose las siguientes condiciones generales de la intervención:

- 4 horas semanales de trabajo con el equipo consultor y el equipo directivo, en instalaciones diferentes a las de la organización.
- Tiempo óptimo estimado de 8 meses de trabajo (que podía variar desde 6 hasta 12 meses).

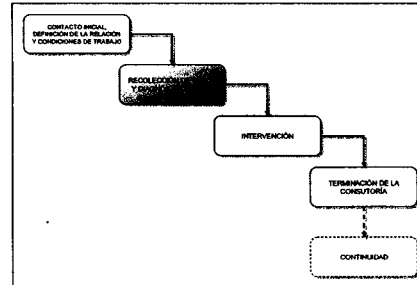
En la primera sesión de trabajo, después de formalizado el contrato, se presentó al equipo consultor con el grupo directivo completo y se explicó a este grupo el objetivo general de la consultoría así como la forma en que se buscaría alcanzarlo a través de la modalidad de trabajo de consultoría, lo cual implicaba un trabajo conjunto tanto del equipo consultor como de todos los miembros del grupo directivo; esto fue necesario principalmente para situar a los dos hijos en el contexto de la necesidad de esta

⁴ Para ver este documento, consultar el Anexo II, Productos de la intervención.

intervención y de sus alcances, puesto que ellos no habían estado presentes en las entrevistas iniciales y, por tanto, no conocían el proyecto. Se presentó también, en términos generales, el programa de trabajo a seguir, definiendo la calendarización de las sesiones semanales de trabajo y la secuencia con que se abordarían los distintos elementos de la intervención (estrategia, procesos, organización, personas y controles).

Cabe resaltar que, a pesar de tratarse de la primera junta formal de trabajo, que tuvo lugar cuando existía ya un contrato formal entre la empresa y la firma consultora, esta sesión se considera aún parte de la primera etapa, de definición de la relación, porque era fundamental para establecer un *contrato psicológico* entre todos los miembros del grupo, con el fin de contar a lo largo de la consultoría con participantes comprometidos con el proceso de cambio.

3.3.2. RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO INICIAL



Duración

Esta fase abarcó aproximadamente un mes y medio de trabajo distribuido de la siguiente manera: dos semanas de planeación, incluyendo el tiempo de dos sesiones, para diseño y validación de los instrumentos y para la definición de la muestra; dos semanas para el diagnóstico interno, en las que se distribuyeron cinco entrevistas de 1 ½ hrs. aproximadamente; dos semanas más de entrevistas a colaboradores externos (en distintos horarios y con duración variada) y de investigación en campo, de las cuales no se tiene registro exacto de la duración; una semana más para integración de los resultados y, finalmente, la presentación de los mismos que se realizó dentro de las sesiones de consulta.

Actividades y resultados

Con el fin de enmarcar adecuadamente el contexto organizacional en que se llevaría a cabo la intervención, se inició el proceso con el levantamiento de un diagnóstico interno, uno externo y un estudio de competidores.

Esta actividad fue llevada a cabo por el equipo consultor de manera simultánea con el inicio de la consultoría al mismo tiempo que se trabajaba con la definición de la identidad organizacional en las sesiones normales de trabajo con el grupo directivo, tomando un periodo aproximado de tres semanas hasta la elaboración y presentación del reporte final, constituido por una descripción del proceso productivo y el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

El primero de estos diagnósticos se realizó al interior de la empresa, recurriendo fundamentalmente a la información proporcionada por los miembros del grupo directivo y giró alrededor de la existencia y el grado de desarrollo de diferentes elementos relacionados con la planeación estratégica de la empresa.

Para obtener esta información, el instrumento que se utilizó fue un cuestionario sobre aspectos de planeación desarrollado en la empresa consultora y que se había utilizado con anterioridad en otras organizaciones con las cuales se realizó este tipo de intervención permitiendo concentrar y estructurar la información obtenida a través de entrevistas ⁽⁵⁾.

Las entrevistas, una general que se dio en la primera sesión con el grupo y posteriormente individuales con cada uno de los miembros de la dirección, fueron dirigidas por el consultor líder con la finalidad de identificar con la mayor claridad posible los procesos que se daba en la empresa, la definición que se tenía de los mismos, los roles y funciones asignadas a cada persona y las condiciones en que se desempeñaba realmente la organización. El consultor coordinador, presente en todas estas entrevistas (cinco en total), concentró los datos vertidos en estas entrevistas para llenar el cuestionario Diagnóstico de planeación estratégica de la empresa y generar una primera descripción de los procesos de la organización ⁽⁶⁾.

⁵ El formato de entrevista utilizado se puede consultar en el Anexo I, Instrumentos de la consultoría.

⁶ Esta descripción del proceso puede consultarse en el Anexo II, Productos de la intervención.

El segundo diagnóstico, externo, se realizó mediante la aplicación de cuestionarios que se generaron específicamente para evaluar la percepción sobre la empresa que tenían sus clientes y proveedores (⁷). Estos cuestionarios y la temática abordada en cada uno de ellos fueron diseñados por el consultor coordinador y validados en la sesión de trabajo por el consultor líder y por el equipo directivo. La aplicación de los cuestionarios se hizo mediante entrevistas estructuradas que, dependiendo de la disposición de los entrevistados, en algunos casos se efectuaron en personalmente y en otros vía telefónica. Todas estas entrevistas fueron dirigidas por el consultor coordinador y en cada uno de los casos, los clientes y proveedores entrevistados estuvieron enterados de la finalidad del estudio y de que se contaba con el consentimiento de la empresa para solicitar esta información.

Finalmente, de la misma manera se generó y validó para su aplicación un instrumento para investigación sobre los competidores de la empresa (⁸) cuya aplicación se integró a las entrevistas con clientes y se realizó también a través de visitas a las tiendas en las que se comercializa el producto de la marca.

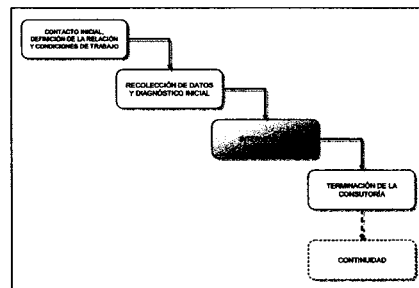
De los clientes, para las cadenas, se hizo la investigación tanto con compradores mayoristas, como con vendedoras de piso y clientes finales (en tienda); mientras que para los clientes minoristas (identificados en el argot de la empresa como "varios"), la mayoría de los cuales se encuentran en provincia, se entrevistó solamente a los compradores.

⁷ El formato de entrevista utilizado para esta parte del diagnóstico externo se puede consultar en el Anexo II, Instrumentos de la consultoría.

⁸ Ídem.

Con los resultados obtenidos, se generó un reporte final cuya presentación permitió al grupo directivo ubicar la posición de la empresa en ese momento en términos de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, lo cual fue útil en tanto que proporcionaba a los directivos un marco de referencia común sobre lo que se necesitaba trabajar en ese momento en la organización. Por otro lado, en el contexto de la intervención, esta actividad tuvo también el valor de permitir a los consultores reconocer la percepción de cada uno de los miembros del grupo con respecto a la empresa, así como ir definiendo un esbozo de sus características individuales, fortalezas y áreas de oportunidad.

3.3.3. INTERVENCIÓN



Duración

Esta fase se extendió por un periodo aproximado de 8 meses, en los cuales se procuró tener sesiones de trabajo semanales de forma regular. Aunque esto no fue posible,

durante todo el proceso de intervención, finalmente en esta etapa se llevaron a cabo un total de 38 sesiones de trabajo (⁹).

La estructura de la intervención fue definida inicialmente de tal manera que se cubrieran cinco elementos que se consideraron vitales para la empresa.

1. Estrategia

Proporcionar a la alta dirección un orden con respecto a las decisiones y acciones que se toman y aplican cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico.

2. Procesos

Realizar un análisis de la definición y el control de los procesos a fin de asegurar la obtención de resultados confiables en la generación, tanto de los productos como de los servicios de la empresa.

3. Organización

Definir la forma en que se divide el trabajo, en términos de distribución de funciones y responsabilidades, unidades de mando y jerarquías; establecer las líneas de acción y comunicación necesarias.

4. Personas

Identificar al recurso humano poseedor de las habilidades, conocimientos y actitudes que le permiten desempeñar las funciones con efectividad; asignar el

⁹ La distribución de las sesiones de trabajo y los periodos en que estas no se llevaron a cabo, se describe en el Capítulo 4, Análisis y evaluación de resultados.

trabajo al personal de acuerdo a los objetivos planteados y a las funciones y responsabilidades definidas.

5. Controles

Contar con una fuente de información para tomar decisiones, respecto a los productos y procesos, a fin de ratificar o rectificar las acciones tomadas.

Sin embargo, la dinámica propia del proceso de consultoría provocó que el grupo consultor se viera en la necesidad de replantear constantemente esta estructura, a fin de dar satisfacción no sólo a los requerimientos del proceso administrativo de la planeación, sino también a las necesidades surgidas de la operación cotidiana y de la interacción entre los miembros del grupo directivo con sus implicaciones laborales y familiares. Por esta razón, la estructura que finalmente adoptó la consulta fue diferente del planteamiento original en su forma, aunque no así en su fondo pues se buscó a lo largo de toda la intervención mantener la secuencia lógica del avance del proceso y abarcar los cinco elementos señalados cumpliendo el objetivo específico asociado a cada uno de ellos. Del mismo modo, durante todo el proceso, se mantuvo la estructura general de administración del proyecto, asegurando el control cotidiano de los avances y resultados obtenidos.

Actividades y resultados

A continuación se describen a detalle las actividades que se llevaron a cabo, de acuerdo con una organización cronológica del procedimiento de la consultoría la cual, para fines prácticos, se presenta dividida en 8 periodos mensuales.

I. Enero de 2005

Duración

3 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo. Aproximadamente 11 horas totales de trabajo. La primera sesión duró 5 horas y las dos siguientes cerca de 3 cada una; las tres fueron en aulas fuera de la empresa.

Actividades y resultados (detalle por sesión)

⇒ **06-01-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, fuera de las instalaciones de la empresa)

En la primera reunión, además de la explicación de la consulta y la generación de acuerdos y compromisos de trabajo, bajo la dirección del consultor líder, se hizo una presentación introductoria al enfoque y conceptos de planeación estratégica. A partir de ésta, se señaló la necesidad de iniciar este proceso de cambio en la administración definiendo una identidad organizacional y, en consecuencia, se inició con esta primera actividad. Una vez que se hubo homologado en el grupo el significado de los conceptos de Misión, Visión y Valores, se utilizó la técnica de lluvia de ideas para tratar de definir los dos primeros para la empresa.

Los miembros del grupo directivo aportaron sus perspectivas individuales sobre la razón principal de existencia de la empresa, es decir, su Misión. Este primer ejercicio fue sumamente revelador, para los consultores, del perfil de los componentes del grupo

directivo, pues todos ellos compartían la idea de que la misión del negocio estaba relacionada con la fabricación de ropa de bebé, sin embargo, no tenían un acuerdo sobre el motivo último de hacerlo. En vista de la dificultad que implicaba esta conceptualización, el consultor líder aportó varios ejemplos de misiones de otras empresas, buscando orientar el consenso del grupo directivo hacia el establecimiento de un enunciado que expresara efectivamente la idea final de trascendencia de la empresa.

Es interesante comentar aquí que en la discusión sobre el tema de la Misión organizacional se concentró buena parte de la atención a la definición del mercado que se pretendía atender. Todos tenían claridad sobre “hacer ropa de bebé”, sin embargo, para cada uno de ellos era diferente el *tipo* de ropa que tenían en mente. Curiosamente, para la Sra. F los productos debían distinguirse por un *diseño* y *calidad* que denotaran determinada *clase*, es decir, que los clientes pudieran reconocer y distinguir la marca asociándola con cierto *estatus*; por otro lado, para los hijos, la *calidad* también era importante, aunque ellos pensaban que debían hacer productos *tiernos* y, por tanto, más *atractivos* en cuanto al *diseño* de motivos y aplicaciones; por su parte, el Sr. F enfocaba su atención a hacer los productos *accesibles* y con un alto *valor de venta*, es decir, atractivos para el intermediario, aunque compartía la idea de que debían buscar mantenerse en un mercado de cierta categoría (tiendas departamentales y boutiques, pero no supermercados). Como se puede notar, cada uno de ellos ubicaba a la empresa como satisfactor de necesidades distintas, y les fue difícil lograr un criterio que incluyere y unificara todas estas percepciones.

En un segundo momento de esa misma sesión, se abordó el planteamiento de una visión de lo que se pretendía lograr con la empresa en el mediano y largo plazo, y en este punto las diferencias de puntos de vista resultaron mucho más marcadas que con la misión. Además de no existir un acuerdo, al interior del grupo directivo, sobre los escenarios esperados, algunas de las ideas que tenían eran poco claras y mensurables, como “ser la mejor empresa”, o bien, poco realistas dado el contexto de la empresa, como “contar con reconocimiento internacional”. Para conseguir un enunciado más efectivo en términos de su utilidad para ser la guía de fundamental para la declaración de objetivos de la empresa, se recurrió nuevamente al uso de ejemplos de casos reales de visiones de otras organizaciones.

Finalmente, después de haberse compartido y discutido las perspectivas de los cuatro miembros de la dirección con respecto a estos dos puntos, se decidió que cada quién presentaría sus propuestas de redacción, tanto de la Misión como de la Visión, en la siguiente junta de trabajo. Para esa junta se les solicitó también que presentaran una propuesta de los que ellos consideraban deberían ser los Valores de la empresa, así como un primer esbozo de los objetivos estratégicos. Como cierre de esta primera sesión, se explicó la necesidad de definir, al mismo tiempo que la identidad de la empresa, su ubicación al momento del inicio de la intervención para determinar la brecha entre lo que se tenía y lo que se debía o esperaba tener. Con este fin, el consultor coordinador presentó la estrategia propuesta para realizar los diagnósticos interno y externo que proporcionarían la información necesaria para dicha ubicación, a partir de lo cual se acordó que esta investigación se llevaría a cabo durante las dos semanas siguientes, para presentar los resultados en la tercera sesión de trabajo.

Cabe aquí resaltar dos elementos más que se pudieron observar en esta sesión. En primer lugar, el escepticismo del Sr. F con respecto a esta actividad (“todo esto está muy bonito, pero yo quiero ver los números”) dificultó el trabajo. Por otro lado, fue interesante notar que la que más clara idea tenía de lo que era y debía ser la empresa era precisamente la Sra. F, sin embargo, los otros tendían a descalificar sus planteamientos partiendo del supuesto de que sabía menos por tener menor preparación académica. Argumentaban también que “sus malas decisiones” eran las que habían colocado a la empresa en la posición en que se encontraba, obviando el hecho de que, aún si eso fuera cierto, también era ella quién había tomado las buenas decisiones que permitieron construir la empresa.

⇒ **11-01-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, fuera de las instalaciones de la empresa)

En la segunda sesión de trabajo, se revisaron las propuestas individuales de Misión y Visión institucionales y se planteó con base en esto una primera versión de la Misión. A partir de las propuestas hechas por cada uno, se realizó una lluvia de ideas para identificar los elementos comunes y más relevantes con respecto a la Visión institucional y se revisaron todos éstos, haciendo particular énfasis en determinar los que resultaban viables en el plazo definido de los próximos diez años. Al tratarse del segundo ejercicio de esta naturaleza que se realizaba, la dinámica resultó más fluida y se obtuvieron con ella resultados más concretos, sin embargo no fue posible llegar a un acuerdo absoluto sobre este punto en la sesión, de modo que se acordó que los cuatro

miembros del grupo directivo trabajarían juntos a fin de presentar en la siguiente reunión una propuesta conjunta de Visión que sintetizara los elementos considerados por ellos como más relevantes. Se acordó también que considerando los planteamientos de Misión y Visión de la empresa, en la siguiente sesión se presentarían de manera individual propuestas de valores y objetivos estratégicos a alineados con las mismas, a fin de discutirlos y plantear a través de ellos la estrategia a seguir por la empresa en el siguiente año.

Comentemos en este punto que la definición de Identidad representó una dificultad obvia para el grupo directivo pues nunca habían realizado un ejercicio de esta naturaleza y tampoco compartían una misma visión sobre el negocio. Esto, aunado a la falta de convicción sobre la utilidad de la actividad, hizo necesario que se tuvieran que presentar múltiples ejemplos sobre el valor de definir una Misión, una Visión y un código de valores para partir de ella en la definición de estrategias del negocio.

En la segunda parte de la sesión, se abordó el tema del diagnóstico externo que debía realizarse en las siguientes semanas. Con respecto a éste, se acordó que el grupo directivo definiría un listado de los clientes, proveedores y competidores a los que se consideraba adecuado investigar y que en la siguiente sesión se revisaría y validaría la propuesta de cuestionario diagnóstico presentada por los consultores. Así mismo, se solicitó a la Sra. F ponerse en contacto con los clientes y proveedores que serían entrevistados, a fin de apoyar al Consultor Coordinador en la generación y programación de citas para esta actividad.

⇒ **13-01-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, fuera de las instalaciones de la empresa)

En esta sesión se consiguió concretar la redacción de la versión definitiva de los enunciados de Misión y Visión de la empresa ⁽¹⁰⁾. Como estaba agendado, se pretendía revisar también los planteamientos de valores y objetivos estratégicos, sin embargo, la única que había elaborado una propuesta era la Sra. F, de modo que se decidió posponer este ejercicio hasta la sesión siguiente para contar con la participación de todos los miembros del grupo, por lo que se estableció como acuerdo mantener la solicitud de presentación de propuestas de estos elementos en la agenda de la próxima junta.

El que el equipo directivo no cumpliera con los acuerdos y las tareas asignadas, provocó que se alargara el tiempo requerido para cada actividad, pues era necesario dedicar tiempo de la junta a la elaboración de lo que debían haber llevado listo. Hasta este punto, la más interesada en el trabajo era la Sra. F, lo cual se traducía en su interés y cumplimiento, así como en la calidad de sus propuestas, aún cuando éstas seguían siendo descalificadas por los demás.

El Consultor Coordinador presentó la propuesta de cuestionarios para el diagnóstico externo, y después de incorporarse algunos elementos que los miembros del grupo directivo consideraron importantes, se validaron dichos instrumentos. Se tenía acordado desde la sesión anterior que se entregaría un listado de prospectos para

¹⁰ La redacción de estos documentos puede consultarse en el Anexo II, Productos de la intervención.

entrevistar en este marco, sin embargo, dado que este no fue presentado, se decidió que la Sra. F haría llegar al Consultor Coordinador dicho documento, y se definió que éste incluiría los datos necesarios para establecer el contacto con 10 proveedores (maquileros y proveedores de materia prima) y 10 clientes (compradores y vendedoras de piso de las cadenas grandes y clientes más pequeños que se consideraran importantes), buscando tener con esto una muestra lo más representativa posible de la opinión que se tenía sobre la empresa desde fuera de la misma.

Cabe señalar en este punto que, a pesar de que anteriormente se había definido que el diagnóstico se terminaría de realizar en esta semana, el ritmo tomado por la consultoría, el tiempo invertido en la definición de la identidad y las actividades cotidianas de los miembros de la Dirección, no habían permitido iniciarlo puntualmente. El Consultor Coordinador planteó esta situación en la junta y se decidió dar dos semanas más para concluir la actividad. Para ello se aprovechó la circunstancia de que en dicho periodo la Sra. F y O se ausentarían para asistir a una evento de comercialización (expo) de la industria del vestido y por lo tanto solicitaban que se postergara la fecha de la siguiente reunión hasta que ambos estuvieran de vuelta, de modo que el diagnóstico interno podía realizarse en ese tiempo. Se acordó entonces que en la semana del 17 al 21 de enero los consultores visitarían la empresa para trabajar en el diagnóstico interno con el Sr. F y con O para obtener información de la empresa desde las perspectivas financiera y de producción; y que en la siguiente semana, del 24 al 28 de enero, se entrevistaría a J sobre cuestiones de administración y, en ausencia de la Sra. F, al personal de las áreas de diseño y comercialización que pudiera proporcionar información relevante.

II. Febrero de 2005

2 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

Aproximadamente 8 horas totales de trabajo. Cada sesión duró 4 horas y ambas se realizaron en aulas fuera de la empresa.

⇒ **16-02-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, fuera de las instalaciones de la empresa)

En esta sesión, el Consultor Coordinador expuso los resultados obtenidos del Diagnóstico Interno. Dicha presentación incluía una descripción general del proceso de producción que se seguía en la empresa, así como la identificación de responsabilidades que se tenían asignadas a cada uno de los miembros del equipo de dirección. Los resultados arrojados por el Diagnóstico indicaban que los problemas fundamentales detectados en la empresa estaban relacionados con elementos de productividad, oportunidad y calidad. A partir de los pasos del proceso identificados, se describieron los problemas encontrados en cada uno de ellos, con base en un esquema de definición de causas y efectos. Cabe señalar que fue en este momento de la consultoría cuando se empezó a introducir el concepto de *proceso* en términos de una concatenación de elementos o fases constituidas por una entrada, una serie de operaciones y una salida que resulta a su vez la entrada para la siguiente fase. Fue hasta más adelante cuando el empleo del término se volvió común a los miembros del grupo directivo y empezaron a asimilar entonces la interrelación de dependencia que existía entre las actividades a su cargo; sin embargo, para propiciar esta asimilación,

era importante empezar a utilizar este tipo de términos como parte del lenguaje de la consultoría.

Después de la exposición, el equipo directivo hizo comentarios sobre los resultados encontrados, se confirmaron los datos y se hicieron algunas correcciones y precisiones para enriquecer la información presentada ⁽¹¹⁾ que, identificaba la siguiente problemática principal.

- En general se trabajaba con retrasos y desorden que alargaban el tiempo de ciclo.
- No se contaba con una programación (planeación, supervisión y control) que permitiera llevar el control de los procesos.
- Los recursos humanos que ocupaban puestos clave en la empresa carecían de la preparación necesaria y no contaban con sistemas (descripciones de procedimientos) que les permitieran desempeñar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo.

Partiendo de los datos así presentados, el equipo consultor planteó la existencia de tres unidades funcionales dentro de la empresa. Estas unidades, se dijo al grupo directivo, podían verse como si de tres empresas distintas se tratara: una encargada de la comercialización, es decir del diseño y las ventas, una segunda responsable propiamente de la producción y la tercera a cargo de la función administrativa que incluye los servicios que requerían las otras dos. Desde esta perspectiva, cada una de

¹¹ El contenido de este diagnóstico interno puede ser consultado en el Anexo II, Productos de la intervención.

estas unidades debía actuar como cliente o proveedor, según el caso, de las otras dos, cumpliendo con estándares de tiempo y calidad determinados, como si de servicios externos se tratara.

Se definió entonces la planeación general del trabajo de consultoría para los siguientes meses en función de la problemática detectada en las diferentes unidades ⁽¹²⁾. De acuerdo con las prioridades encontradas, se decidió enfocar la intervención en un primer momento, en el área de Diseño y Ventas, pues era necesario acelerar y mejorar la producción del catálogo de la temporada. Posteriormente, se trabajaría en la generación e implementación de un programa de producción, y finalmente en el desarrollo de los recursos humanos y la planeación financiera.

Se acordó por tanto que a partir de la siguiente sesión se empezarían a generar proyectos específicos por área que respondieran a las necesidades detectadas en el Diagnóstico, designando como responsables de dichos proyectos a los miembros del grupo de acuerdo con la distribución que se indica en la Tabla 1. Se solicitó, por tanto, que cada uno de ellos presentara una propuesta de proyecto de trabajo, indicando el o los problemas que buscaba resolver y la forma general en que pretendía hacerlo.

En este sentido, es importante recordar que el papel del equipo consultor no era el de experto/solucionador de problemas, sino que su función era propiciar las condiciones para que el propio cliente planteara y emprendiera sus propias acciones de mejora y solución.

¹² Este plan de trabajo puede consultarse en el Anexo II, Productos de la intervención.

Tabla 1

Proyecto / área	Responsable
Diseño y Ventas	Sra. F
Programación de la producción	O
Recursos humanos	J
Finanzas	Sr. F

Distribución de proyectos (por área) a los miembros del grupo directivo.

⇒ 24-02-05

(Sesión con todo el grupo directivo, fuera de las instalaciones de la empresa)

Si bien, la agenda establecida para esta reunión señalaba la presentación de resultados del Diagnóstico Externo, la revisión de los proyectos de trabajo por áreas y la definición de valores y objetivos estratégicos, los miembros del grupo directivo no trabajaron las propuestas que se habían solicitado, lo cual, junto con la intervención del Sr. F al inicio de la junta hizo necesario modificar este programa de trabajo.

Situaciones de este tipo, en que la agenda personal y las intenciones del cliente eran diferente a la agenda planeada con anticipación para la consulta, se repitieron regularmente a lo largo del proceso, haciendo necesaria la adaptación constante a las nuevas condiciones y exigencias por parte del equipo consultor. Es importante señalar que, para realizar estas modificaciones al procedimiento, siempre debía valorarse (aún cuando esto no se hacía explícito para el cliente) la pertinencia de los cambios o los nuevos tópicos, manteniendo en mente la necesidad de respetar cierta estructura y

trabajar permanentemente en pos de la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

El Sr, F excusó el incumplimiento manifestando su preocupación por la presión que la empresa estaba enfrentando en esos días debido a las carga de trabajo derivada de los pedidos que tenían que entregarse próximamente y externó su interés en que la intervención se enfocara en solucionar los problemas de la producción. A este comentario se sumaron tanto la Sra. F como J, pues ambos percibían también que era más urgente solucionar el problema que seguir invirtiendo un tiempo, que ellos consideraban que no tenían, en la definición de la estrategia.

En vista de las opiniones expresadas, el equipo consultor accedió a orientar el trabajo de la sesión al análisis y búsqueda de una solución para la dificultad que se tenía en la operación; si embargo, se enfatizó con el grupo la importancia de no dejar de lado la necesidad de continuar con el trabajo de planeación, en tanto que los problemas que se enfrentaban en ese momento eran precisamente el resultado de la carencia de una estrategia que guiara a la empresa. A partir de esta reflexión, se acordó que los resultados del Diagnóstico Externo (¹³) se enviarían a cada miembro del grupo como anexo de la minuta de esa sesión, a fin de ahorrar el tiempo que se tenía destinado a la presentación de estos datos, de modo que todos tuvieran oportunidad de revisarlos durante la semana para realizar sólo el análisis de los puntos de mayor interés en la siguiente junta.

¹³ El contenido completo del diagnóstico externo se puede consultar en el Anexo II, Productos de la intervención.

Una vez establecido dicho acuerdo, se procedió al análisis de la situación actual a la luz de la información que ya se había establecido mediante el Diagnóstico Interno. Como resultado de este análisis, se identificaron en primer lugar las dos restricciones más fuertes que se debían considerar dentro del proceso de producción, es decir, de tiempo y de capacidad. Ambos aspectos se definieron como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Dimensión	Condiciones	Restricción
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Se parte del supuesto de que ya se tiene completo el diseño técnico, de otro modo se debe agregar una semana más. • 6 semanas para adquisición de materia prima (fluctúa entre 4 y 8 si la tela es nacional o importada) • 4 semanas de producción (desde corte hasta terminado) • Estos procesos no se pueden acelerar y son lineales. 	10 semanas de duración promedio del ciclo de producción.
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento que marca el ritmo general de la producción es Corte, pues su capacidad no puede aumentarse porque depende de las máquinas con que cuentan. • El resto de los procesos pueden alinearse al ritmo de Corte, ya sea acelerando su producción u ocupando más personal. 	7,000 prendas en promedio que pueden elaborarse semanalmente.

Definición de las restricciones a considerar dentro del proceso de producción.

A partir de esta información, se explicó al grupo directivo la importancia de eslabonar el trabajo de las diferentes áreas de manera que cada uno de los pasos del proceso alimentara y apoyara al siguiente, a fin de mantener un flujo constante de producción en todos los departamentos, buscando eliminar los cuellos de botella.

En función de lo anterior, se elaboró un programa para el área de Diseño que permitía contar con un muestrario para ofrecer a los distintos clientes que Ventas debía visitar próximamente, de acuerdo con su propio plan de trabajo, a través de la definición de fechas de entregas escalonadas de parcialidades de dicho muestrario. Con el objeto de asegurar el cumplimiento de este programa, se acordó que el equipo consultor empezaría a trabajar con el personal de Diseño a partir de esa misma semana, en sesiones diferentes de las que se tenían con el grupo directivo.

Además de los programas de trabajo, se planteó la necesidad de identificar un responsable de cada área con el que se trabajaría para establecer mecanismos de control y seguimiento del proceso. Dichos mecanismos se traducirían en reportes de comparación del avance real contra el esperado, los cuales deberían presentarse en la reunión para ser evaluados y para que el equipo en conjunto planteara soluciones a los problemas que se fueran presentando. El Sr. F solicitó ser el responsable de llevar el control del proceso de producción completo, que originalmente se había asignado a O, y al haber acuerdo con esto de parte del resto del grupo, se acordó que él definiría a los responsables de los distintos subprocesos.

Se solicitó entonces a J la presentación de un programa de producción para lo que restaba de la temporada primavera-verano, así como un programa conjunto de las áreas de Diseño y Producción para la temporada otoño-invierno 2005, a fin de autorizarlo y ponerlo en práctica desde la semana siguiente.

III. Marzo de 2005

Duración

5 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

3 sesiones del equipo consultor con el personal del área de Diseño.

Aproximadamente 30 horas totales de trabajo. Las sesiones grupales, con duración de 4 horas, mientras que las que se tuvieron con Diseño fueron de 2 horas aproximadamente.

⇒ **01-03-05**

(Sesión con el departamento de Diseño, en sus instalaciones)

Se llevó a cabo la primera sesión con el personal del área de Diseño. En ella estuvieron presentes la Sra. F, las cuatro integrantes del área (diseñadora, patronista, ponchadora y muestrista) y los dos consultores. Durante la sesión, se explicó el proceso que se estaba viviendo en la empresa para cambiar la forma de administrarla a fin de mejorar su productividad y calidad. Se expuso también la necesidad de contar con un proceso de trabajo bien definido para coordinar los esfuerzos de los distintos departamentos y que permitiera realizar un seguimiento permanente para controlar el desempeño de las diferentes áreas. Se enfatizó el papel del área de Diseño dentro del

proceso general de la empresa y se habló de la importancia de elaborar y utilizar programas de trabajo. En consonancia con lo expuesto, se solicitó al equipo de Diseño que elaborara una descripción de los procedimientos del área (incluyendo en ella actividades, productos y responsables) para derivar de ella un programa de trabajo (semanal y mensual) que contemplara, además, las fechas de entrega de cada producto.

Desde la perspectiva de la consultoría, con estas actividades se trabajaba la parte de orientación a procesos, reforzando la estrategia administrativa de la empresa, mientras que se buscaba empezar a desarrollar e instrumentar planes específicos (funcionales) de operación, pidiendo también el desarrollo de algunos otros documentos entre los que se encontraban los siguientes:

- Definición de estilo para el diseño y fuentes válidas de las cuales obtener ideas (revistas, otras marcas, etc.), con el fin de establecer la identidad particular del departamento.
- Listado de clientes a quienes se presentarán catálogos, señalando la prioridad de cada uno de ellos (plan de comercialización).
- Relación de modelos y familias para integrar el catálogo de la temporada otoño-invierno (plan de producción).
- Relación de telas que se utilizarían para cada familia, considerando la existencia de telas en almacén.

Con este último punto, se daba el primer paso para dar solución al problema, identificado en el diagnóstico, de afectación a los ciclos de producción como resultado de la falta de previsión para la adquisición de materias primas. La intención era que los criterios para el diseño ya no estuvieran determinados sólo por la perspectiva de la venta, sino que se atendiera también la factibilidad de producción de cada modelo, en función de la disponibilidad de materiales y de maquileros capacitados.

⇒ **03-03-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, en las instalaciones de la empresa)

Como se había acordado la semana anterior, en la primera parte de la junta se presentaron de manera breve los resultados del Diagnóstico Externo, para dar seguimiento a la planeación. Los datos más relevantes obtenidos indicaban lo siguiente:

- En todos los casos de relaciones con los proveedores (no maquileros), se reportó que éstos no reconocían haber tenido, ni tener en ese momento, conflictos con la empresa, por lo que no se identificó ningún aspecto que se requiriera mejorar en ese sentido.
- Con los maquileros, el principal problema detectado estaba relacionado con la mala programación de la producción y con los tiempos de ciclo; en segundo lugar se señaló la mala calidad de los insumos proporcionados por la empresa.

- Con los clientes, el problema principal tenía que ver con las entregas, que generalmente resultaban impuntuales o incompletas; la calidad del producto, por su parte, se percibía en términos generales como adecuada.

Los puntos anteriores se discutieron y se analizaron en comparación con lo que ya se había identificado en el Diagnóstico Interno, encontrándose que había una congruencia entre los problemas detectados en ambos y sus causas. Si bien, el grupo directivo no estuvo de acuerdo con algunas de las opiniones de los maquileros, en general se aceptó la evaluación hecha tanto por ellos como por los clientes. En función de estos datos, se concluyó que la corrección de los procesos de producción permitiría atacar los problemas principales que se tenían tanto con clientes como con los maquileros.

Después de la exposición ya mencionada, se informó al grupo directivo el avance que se había tenido con el personal del área de Diseño y se comunicaron los compromisos generados en la reunión con este departamento, acordándose que todos los documentos generados se presentarían también al grupo directivo.

Con respecto a la producción, se acordó la generación de calendarios de trabajo específicos para cada área. Estos calendarios se trasladarían a pizarrones que visibles para todo el personal de las áreas y en ellos se indicaría la producción programada, la producción real (lo realizado) y las diferencias entre ambas, para contar con un control diario del avance de la producción. Con el fin de contar con responsables de la función de control, se señaló a las personas que quedarían a cargo de la administración de confección externa (JL) y de supervisión a confección externa (FV). Estas dos

personas deberían reportar diariamente su avance con respecto al programa de producción (programado contra real) al Sr. F. Por su parte las áreas de corte y terminado, quedaron bajo la responsabilidad de O, quien reportaría semanalmente sus avances con respecto al programa de producción.

Dado el problema que se tenía producto de la inspección de calidad (un gran cuello de botella en esa parte del proceso por la necesidad de revisar el 100% de las prendas) se solicitó a J y al Sr. F presentar una propuesta de solución a este problema.

⇒ **08-03-05**

(Sesión con el departamento de Diseño, en sus instalaciones)

Esta junta inició con la exposición por parte del Consultor Líder sobre conceptos relacionado con trabajo en equipo, con la intención de sensibilizar al personal sobre la necesidad de un cambio en la forma de operar de la organización con base en el compromiso individual y para orientar el trabajo en general hacia la obtención de resultados. Esto con la intención de sensibilizar al personal, en primera instancia, para reducir los conflictos personales internos en el departamento (falta de colaboración...) pero también con el objeto de reforzar la percepción del proceso general y la interrelación de las diferentes áreas.

Posteriormente, se revisaron los documentos presentados por las integrantes del departamento y, a partir de ellos, se definieron tres productos finales del área: Muestrarios, Repeticiones y Catálogos. Estos elementos constituirían las salidas del subproceso de diseño y, por tanto, los insumos para los subprocesos posteriores.

Utilizando también como base la descripción realizada por el equipo, se acordó que el Consultor Coordinador elaboraría los diagramas correspondientes a la elaboración de cada uno de los productos, así como documentos que declararan los subproductos derivados de los mismos.

Con respecto a la programación, se acordó presentar en la siguiente sesión un calendario (programación) consensuado por el equipo y validado por la Sra. F, como responsable del departamento, que incluyera el desarrollo de los tres productos para toda la temporada.

Finalmente, se definió que a partir de la siguiente sesión, se trabajaría en el seguimiento y control de los planes de producción desarrollados.

⇒ **10-03-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, en las instalaciones de la empresa)

En esta sesión grupal, el equipo consultor explicó los conceptos de control inmediato y control mediato, después de lo cual, se aclaró que la estrategia de trabajo de la consultoría debía orientarse a trabajar en la junta sobre aspectos de control mediato y

solución de problemas de la misma magnitud, y desarrollar en el grupo de responsables de los distintos subprocesos la habilidad necesaria para resolver en la operación las cuestiones inmediatas. Derivado de esta reflexión y del acuerdo generalizado de que el principal problema a resolver era el relacionado con la oportunidad de la entrega, se empezó a trabajar en la creación de una estrategia para controlar los tiempos de ciclo a través del desarrollo y seguimiento de programas de trabajo. Para esto, se revisaron las propuestas de programas de trabajo elaboradas por J y el Sr. F

Una situación interesante que se suscitó en este punto fue la dificultad que enfrentó el Sr. F para compartir su trabajo con el resto del grupo, pues lo había realizado en papel. En este momento se hizo patente la carencia de herramientas tecnológicas que facilitaran y apoyaran el trabajo administrativo, especialmente de parte del Sr. y la Sra. F, que no tenían prácticamente ninguna experiencia en el uso de computadoras. La situación fue aprovechada por el Consultor Líder para comentar la importancia de la información para el grupo y la necesidad de hacer uso de este tipo de recursos, a fin de hacer más efectivos los procesos de comunicación y proteger la información generada. Se solicitó entonces al Sr. F que trasladara el programa de trabajo que había elaborado, incorporando las correcciones sugeridas por el grupo, a un formato electrónico que permitiera su proyección en la junta. Con este fin, se acordó que se instalarían computadoras personales en su oficina y en la de la Sra. F (J y O ya contaban con equipos), así como que O dedicaría tiempo en los días siguientes para enseñarles a utilizar internet, correos electrónicos, hojas de cálculo (al Sr. F) y programas de diseño (a la Sra. F), acuerdo al que se llegó a pesar de la resistencia

inicial de los tres involucrados. La estrategia que se utilizó en esta circunstancia es interesante pues no sólo permitió solucionar la necesidad manifiesta de uso de la tecnología, sino que generó la oportunidad de darle a O, que hasta ahora había tenido una posición indefinida y poco participativa en el trabajo, una responsabilidad que él podía enfrentar desde el papel de experto, con lo que se estaba valorando su rol de el grupo.

Se revisaron también los formatos utilizados para el control de la producción en maquila y se sugirieron mejoras a los mismos, a partir de las cuales el grupo se percató de la necesidad de generar acciones que fueran más allá de este control, considerando la importancia estratégica que tenía para la empresa contar con un grupo fuerte y confiable de proveedores de maquila. Para esto, se pensó que debía haber una persona encargada de evaluar a cada uno de ellos y plantear soluciones para sus problemas particulares, en vista de lo cual se propuso a M, una de las personas con más destreza y experiencia en la confección, que estaba a cargo de la inspección de calidad, para realizar esta función. J ofreció trabajar con ella para desarrollar formatos de diagnóstico y evaluación y se acordó también que ella estaría presente en las siguientes juntas del área de diseño para dar su opinión experta sobre la factibilidad de confección de los modelos.

Con respecto al proceso de ventas, se sugirió la distinción clara de los dos segmentos de mercado que se atendían, a través de la elaboración de muestrarios independientes. En este punto se abordó también la visión de un proceso que encadenara a las ventas con la producción, a fin de que las negociaciones con los

clientes facilitarán la programación de la producción evitando acordar fechas de entrega que no fueran factibles.

⇒ **17-03-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, en las instalaciones de la empresa)

En la sesión se habló de que la orientación a resultados por parte de la Gerencia, se refleja en el desempeño del resto del personal, por lo tanto se definió nuevamente que la junta sería el espacio donde la Gerencia se encargara de la corrección mediata, mientras que los representantes de cada área deberían plantear su problemática particular junto con las propuestas respectivas de solución.

Se definió que se harían dos catálogos, para dos líneas distintas, una "estándar", que sería más económica, y una "premier" que podría tener costos y precios más elevados. Se decidió por tanto generar una lista de verificación con los elementos que se deberían considerar en cada modelo para determinar a qué línea pertenecería, actividad que correspondería a J y a la Sra. F como responsables de Ventas, Diseño y Producción.

Con respecto a la producción, a partir del programa que presentó J, se debería elaborar un reporte que indicara claramente las incongruencias entre lo que se hace realmente y lo planteado en el programa, a fin de poder corregir dichas diferencias inmediatamente.

Es importante comentar que desde este momento, las actividades de la junta empezaron a cargarse más en la revisión y solución de problemas cotidianos de la producción. Lo anterior se dio como resultado de la necesidad de corregir los problemas que se tenían en la empresa por la falta de planeación y organización que había privado en los años anteriores y del interés del grupo directivo por contar con el apoyo del consultor para la solución de problemas inmediatos. Se aceptó tener esta orientación en el trabajo para satisfacer la necesidad manifiesta del cliente, sin embargo, dado el carácter del proceso de consultoría, se mantuvo todo el tiempo una actitud de orientación por parte de los consultores, evitando proporcionar soluciones sino propiciando que el grupo llegara a ellas a través de un esquema de pensamiento cada vez más estructurado y buscando conservar una parte de cada reunión para trabajar específicamente sobre la planeación a mediano plazo.

Al final de la sesión, el Consultor Líder comentó que debía realizar un viaje, por lo que no le sería posible llevar a cabo las sesiones de la consulta, como estaba programado, los días 24 y 31 de ese mes. Con el fin de no interrumpir el ritmo de trabajo que se estaba adquiriendo, se decidió que la siguiente sesión se realizaría el martes 22, antes del viaje del Consultor Líder, y que para la subsecuente se mantendría la fecha del 31, se revisarían en ella aspectos de control de los procesos, y estaría a cargo del Consultor Coordinador. En este punto, vale la pena destacar que el hecho de que la propuesta fuera aceptada por el grupo directivo implicó, incluso de manera explícita cuando la Sra. F comentó que ella no veía ningún problema en llevar a cabo la sesión en dichas condiciones, el reconocimiento de autoridad por parte del Consultor

Coordinador, que, en un inicio había sido cuestionado por las razones que se comentarán en el apartado de discusión de este documento.

⇒ **22-03-05**

(Sesión con todo el grupo directivo, en las instalaciones de la firma consultora)

Tal como se había acordado, J y el Sr. F presentaron una estimación de costos y precios para el siguiente periodo (Otoño-Invierno 2005). A partir de la discusión de la información así presentada, el grupo directivo se dio cuenta de que la estrategia de reducción de costos que se había seguido hasta el momento se enfocaba sólo en la creación de diseños más sencillos y con materiales de menor costo; sin embargo, parecía posible también hacerlo en otros momentos del proceso, a fin de aumentar de forma más considerable el margen de utilidad de la producción. En vista de lo anterior, se acordó que debía buscarse una manera de reducir los costos y gastos a través del horro en desperdicios y procesos.

Siguiendo esta misma línea, el Consultor Líder comentó que era necesario dirigir mejor la compra de tela, en cuanto a la negociación que se hacía con proveedores y la administración de esta función en campo. Esta intervención, que en el momento de hacerse quedó únicamente en el nivel de reflexión, adquirió sentido más adelante dentro del proceso de la consulta, cuando los miembros del grupo directivo empezaron a plantear sus propias propuestas de mejora. Esto es interesante para el consultor, pues es un ejemplo que ilustra la manera en que se fue induciendo el proceso de análisis de las situaciones en el cliente, a partir de una reflexión constante sobre

nuevas áreas de mejora, pero sin proporcionar soluciones concretas, de modo que fue siempre el propio cliente el responsable de la generación de ideas, así como de probarlas en la práctica para evaluar su efectividad.

Para mejorar la función de compras, el Sr. F sugirió que J apoyara a la Sra. F (que estaba a cargo de la compra de telas) a fin de combinar el criterio de ella, fundamentalmente definido por su gusto, con elementos más prácticos de negociación. Con este objetivo, se acordó que J debería proporcionar a la Sra. F un historial de las negociaciones hechas hasta entonces con cada uno de los proveedores, que incluyera precios, rendimientos, y rangos para negociación. Cabe destacar aquí el hecho de que con esto se estaba logrando, además de impactar en el proceso de compras, beneficiar la relación entre la Sra. F y J, que en un principio de la intervención tendía a ser incluso de descalificación mutua, pues se logró que ambos colaboraran poniendo en práctica y reconociendo en el otro talentos complementarios.

Posteriormente en esta misma sesión, los consultores comentaron con el grupo los acuerdos alcanzados en la junta que se había tenido con el área de Diseño, es decir, el manejo de exclusividad sólo para las dos cadenas más grandes dentro de sus respectivas líneas y los planes para mejorar el proceso de Diseño a partir del trabajo con sus restricciones.

Derivado de lo visto hasta ese momento de la sesión se acordó para la siguiente junta que O presentaría por escrito un estudio donde reportara la forma en que, de acuerdo con las restricciones propias del área de Corte, era posible reducir el desperdicio de

tela, indicando las características y puntos críticos que debían tomarse en cuenta tanto en el diseño como en la materia prima que se debía solicitar a los proveedores. Por su parte, J presentaría un estudio comparativo de telas, en función de sus precios y la dificultad que implicaba su obtención (de importación vs. nacionales y cada una entre sí).

Se habló de la necesidad de verificar la calidad de las telas y otros materiales a su llegada, de acuerdo con un protocolo preestablecido, ante lo cual O argumentó que era necesario contar con una persona que se hiciera responsable específicamente de la función de controlar los almacenes y la recepción de mercancía. Esta propuesta no fue del todo aceptada por otros miembros del grupo, como J y el Sr. F, pues ellos consideraba que no estaba justificada la inversión que tendría que hacerse para contratar a alguien para ese puesto. Ante esta situación, el consultor solicitó a O que presentara en la junta siguiente una propuesta que fundamentara con el detalle suficiente su petición, a fin de contar con una base firme para esta discusión.

OC trabajará la orden de corte para de simplificarla con el objeto de tener una por cada pedido. En esta orden, se deberá incluir el registro de peso, tanto de prendas como de sobrantes, a fin de identificar el volumen del desperdicio. Es interesante notar que aún en este momento de la consulta este era el tipo de tareas que se asignaban a O, pues requerían de sus capacidades intelectuales y eran atractivas para él porque le significaban un reto, sin embargo, no lo comprometían demasiado y en caso de no realizarlas no se ponía en riesgo la operación de la empresa.

Cuando, más adelante en la misma sesión, se acordó que era necesario contar con un inventario fidedigno de lo que se tenía en el almacén de materia prima, O y J se enfrentaron pues el primero consideraba que era necesario hacerlo físicamente y el segundo insistía en que era igualmente efectivo pero más económico utilizar un muestreo estadístico. Ante la resistencia de ambos para ceder su punto, se sugirió que cada uno realizara el inventario con el método que considerara más conveniente, con la condición de que ambos presentaran sus resultados en la siguiente sesión a fin de analizar la conveniencia de cada una de las estrategias, para definir la forma de hacerlo en futuras ocasiones. La importancia de contar con este inventario radicaba en la necesidad de plantear planes de trabajo para Adquisiciones, Diseño y Ventas.

⇒ **31-03-05**

(Sesión con el departamento de Diseño, en sus instalaciones)

Tal como se había acordado previamente, esta sesión fue conducida por el Consultor Coordinador y se dedicó a la revisión del cumplimiento al programa de producción establecido en la reunión anterior.

Cuando se hizo la revisión del programa y de los controles de cada uno de los miembros del departamento, se pudo identificar que estos conceptos no les habían quedado claros, por lo que se volvieron a explicar las actividades que constituían el control para la identificación de brechas.

Posteriormente, se llenaron los formatos correspondientes de cada uno con apoyo del Consultor Coordinador. Una vez vaciada la información pertinente en los formatos, se procedió, en plenaria, a compararlos contra el programa de producción; de esta revisión, se observó que ninguna de las personas del equipo estaba cumpliendo con los objetivos que indicaba el programa, en particular, RF (mando medio del Departamento) era quién mayor atraso tenía. Analizando la situación con el grupo, se llegó a la conclusión de que ésta se debía a dos causas: en primer lugar, se encontró que el personal no tenía suficiente claridad sobre los objetivos que se habían establecido para el área, por lo que cada quién trabajaba a su propio ritmo; en segundo lugar, se determinó también que el trabajo de Diseño se realizaba siguiendo un proceso lineal, en el cual cada uno de los pasos debía esperar hasta que se hubiera terminado el anterior para poder iniciar. El problema con esta segunda condición estaba en que la elaboración del muestrario inicial incluía 100 modelos, de los cuales se esperaba hasta tener todos los diseños aprobados para proceder a cortarlos y posteriormente a coserlos, con lo que las personas encargadas de cada uno de estos subprocesos se mantenían sin actividad mucho tiempo y trabajaban con una gran presión cuando lo hacían.

Con el objeto de solucionar el primer problema detectado, se expusieron los objetivos proyectados para el área y se llegó a un consenso con cada uno de los miembros del equipo sobre los objetivos individuales que debían establecerse para contribuir al programa general. Para que estos parámetros fueran realistas, se definieron a partir de la opinión de los miembros del equipo, incluyendo a la Sra. F, en cuanto a la cantidad de productos que podían y debían elaborarse en un periodo semanal.

Para atacar el segundo problema, se reorganizó el proceso de producción de los muestrarios, de modo tal que todo el equipo tuviera una carga de trabajo constante y que los subprocesos se alimentaran entre sí en lugar de retrasarse. A partir de esta reorganización del trabajo, se crearon programas de trabajo individuales.

⇒ **31-03-05**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

En esta sesión se dio seguimiento a los acuerdos sobre tareas asignadas en la reunión anterior. O presentó un estudio sobre las causas del desperdicio de materia prima en el departamento de Corte, y el grupo hizo propuestas sobre variables que no se habían considerado y cuya manipulación se pensaba que podría ayudar también a reducir el desperdicio y disminuir los costos de producción. A partir de estas aportaciones, se solicitó a O completar el estudio, y se acordó que lo presentaría de nuevo una semana después.

Por su parte, J presentó un cuadro comparativo de las telas que se habían utilizado en las últimas temporadas. A partir de este documento, se definió cuáles eran las telas que más convenía utilizar para el muestrario que se estaba desarrollando en ese momento, en función de su precio, rendimiento, atractivo y facilidad para conseguir las. Este documento fue entregado a la Sra. F, como responsable del Diseño, para servir como parámetro.

Se acordó también que O y J realizarían el inventario, tal como se había decidido previamente (físicamente, O y, mediante muestreo, J) entre el lunes y el miércoles de la siguiente semana. En vista de que se tenía la percepción de que una buena parte del material que estaba en almacén consistía en sobrantes o tela que no correspondía a la temporada, se estableció que de lo inventariado, se separarían las telas que ya no podían ser aprovechadas y se buscaría la mejor forma de deshacerse de ellas, ya fuera vendiéndolas como lote, o produciendo diseños especiales de bajo costo para ofrecer como saldos. Por otro lado, las telas que aún fueran rescatables se codificarían mediante etiquetas con toda la información requerida sobre las telas y O crearía un sistema que permitiera contar con un inventario permanente alimentado por las facturas de compra (entradas) y las órdenes de corte (salidas). Así mismo, la Sra. F solicitó que se generara una carpeta para ella que le proporcionara información actualizada sobre los materiales que se tenían en existencia y que ella podía considerar para el diseño.

Finalmente, en respuesta a la solicitud que se le había hecho previamente, O presentó un descripción de los puestos que se tenían en corte y propuso que, para no contratar una persona adicional, se asignara a SE la responsabilidad sobre el almacén de telas (empleado dentro de dicha área), por ser la persona más capacitada para una función de este tipo; esta sugerencia fue aceptada con el acuerdo del resto del grupo.

IV. Abril de 2005

Duración

3 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

2 sesiones del equipo consultor con el personal del área de Diseño.

1 sesión del equipo consultor con el personal del área de Adquisiciones.

Aproximadamente 16 horas totales de trabajo.

⇒ **07-04-05**

(Sesión con el departamento de Diseño, en instalaciones de la empresa)

Con la finalidad de dar seguimiento al plan de producción definido en la sesión anterior, se revisaron y evaluaron los avances de cada uno de los miembros del equipo. A partir de este análisis se identificó que, en general, se tenía un retraso significativo con respecto a la producción de muestras proyectada para esa semana, de modo que el equipo consultor solicitó al equipo que planteara una propuesta para corregir esta brecha. El equipo generó entonces un nuevo plan de producción para las semanas siguientes, mediante el cual, trabajando a su máxima capacidad, podrían recuperar el avance perdido cumpliendo con el acuerdo inicial de tener el muestrario de la temporada terminado el viernes 15.

Buscando que esta nueva programación se ejecutara realmente y no se perdiera nuevamente, se pidió al grupo que señalaran las causas que ellas podían identificar detrás de la falta de cumplimiento. Con el ejercicio se hizo evidente que RF, la

encargada del diseño creativo y mando medio del grupo, no promovía el cumplimiento de sus colaboradoras, sino que por el contrario, era ella quien generalmente provocaba los retrasos de las demás, pues actuaba como un cuello de botella al absorber funciones menores, con las que se sentía más cómoda (como cortar las prendas o los patrones) en lugar de las que le correspondían. RF en ningún momento realizó un proceso adecuado de atribución sobre sus responsabilidades, demostrando poca disposición a cambiar su desempeño y su actitud, lo cual posteriormente fue señalado por la Sra. F al Consultor como una "respuesta típica" que resultaba cada vez menos "tolerable" en esta persona, por lo que estaba considerando ya la posibilidad de sustituirla en el puesto de Diseñadora.

⇒ **07-04-05**

(Sesión con el grupo directivo y mandos medios invitados, en instalaciones de la empresa)

Al inicio de la sesión se pidió a O presentar su estudio corregido sobre las estrategias para reducir el desperdicio de material en corte; sin embargo, como lo no había desarrollado, se le dio como plazo para hacerlo hasta la siguiente semana.

Cuando se pidió a O y a J que mostraran los resultados del levantamiento de inventarios, ambos comentaron que estaban realizando la actividad pero no les había sido posible concluirla, pues requería más trabajo del que ellos habían contemplado y les tomaría, según sus previsiones, al menos una semana más. En vista de esta situación, se les otorgó una prórroga para terminar los inventarios, con la restricción de

que ambos deberían presentar el reporte de su avance, incluso si no lograban nuevamente terminar la tarea.

El Consultor Líder declaró que, como resultado del avance que se estaba teniendo en la consultoría, se había decidido que el siguiente departamento con el que se trabajaría sería Adquisiciones (Compras) y, después de esto, a partir de la evolución de los resultados, se definiría si lo más conveniente era continuar con Ventas o con Corte. Para esto, el cierre del trabajo con Diseño se haría el 15 de abril, cuando se hubiera entregado el muestrario, se mantendría el control de su producción mediante los formatos que serían revisados diariamente por la Sra. F y cada semana por el Consultor Coordinador, y el equipo del departamento tendría una sesión final de seguimiento un mes después. Para compartir los resultados que se habían tenido en la intervención con Diseño, se solicitó a la Sra. F que en la siguiente sesión presentara la actualización del Plan de Diseño que se había generado.

J y el Sr. F presentaron un nuevo formato de orden de corte; ésta fue valorada por el grupo y se le hicieron algunas modificaciones, se decidió que O empezaría a utilizarla esa semana y en la próxima reunión presentaría sus comentarios y observaciones sobre el funcionamiento de la misma.

Se invitó a la reunión a FV, quien presentó los formatos que había estado trabajando, para llevar un control del trabajo de los maquileros, junto con el Sr. F, quién, a su vez, se comprometió a presentar en la siguiente reunión los cuestionarios y controles para el seguimiento que estaba elaborando junto con JL. FV y JL eran las personas

mantenían un contacto más cercano con los maquileros, por lo que el Sr. F se apoyaba en ellas para el trabajo con éstos. Se acordó que ambas estarían presentes en la siguiente junta para reportar sus avances y conclusiones.

⇒ **14-04-05**

(Sesión con la responsable del departamento de Diseño, en instalaciones de la empresa)

Durante la semana, la Sra. F conoció a LG, una diseñadora creativa que tenía experiencia en la elaboración de ropa infantil y la invitó a trabajar en la empresa, pensando en ella como candidata para sustituir a RF.

En esta reunión se presentó a LG con el equipo consultor, con el fin de evaluar la pertinencia de su integración al Departamento y de proporcionarle la inducción necesaria de acuerdo con los nuevos procedimientos de trabajo de la empresa. La sesión se dedicó a explicar a LG en qué había consistido el proceso de la consultoría efectuado hasta ese momento y la orientación que se trataba de dar al proceso productivo en busca de mejorar la calidad a través de la implementación de métodos de planeación y control. LG manifestó su acuerdo con el enfoque, comentando incluso que ella había seguido esta metodología con excelentes resultados en sus trabajos anteriores.

(administración y producción) que se estaba adoptando en la empresa, a fin de contar con un grupo de proveedores selectos por su nivel de confiabilidad.

Así mismo, se acordó en la reunión que JL estaría encargada de la administración de la maquila, mientras que FV sería responsable del aseguramiento de la calidad en los productos entregados por los maquileros. Si bien, es cierto que los roles de JL y FV ya habían sido asignados así con anterioridad, fue necesario volver a hacerlo explícitamente pues a ninguna de ellas le había quedado del todo claro cuáles eran sus funciones, lo que les provocaba constantes conflictos. Al respecto, se solicitó que las dos estuvieran presentes en la reunión programada para 15 días después, con el objeto de que en ella reportaran sus avances.

Finalmente, se revisó el avance de la producción y se modificó el programa de producción para poder dar atención a los pedidos hechos en esa semana por dos de las cadenas más importantes.

⇒ **28 de abril de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

Esta sesión se pospuso con respecto a lo que se había programado originalmente, debido a un viaje que realizaron los directores.

⇒ **14 de abril de 2005 (general)**

(Sesión con el grupo directivo y mandos medios invitados, en instalaciones de la empresa)

El equipo consultor hizo un recuento del avance que se tuvo en las dos juntas anteriores (adquisiciones y diseño), en el que se incluyeron los siguientes puntos centrales:

- Necesidad de vincular el trabajo de los diferentes departamentos.
- Hacer que el diseño se derive de las necesidades planteadas por ventas y adquisiciones (inventarios).
- Condiciones generales de la salida de RF y de incorporación de LG a la jefatura de Diseño.

Se habló de la importancia de tener el costeo integrado a la ficha técnica para emplearlo como herramienta guía de la venta y la negociación. Y el Sr. F presentó un formato elaborado por él para reportar el flujo de producción.

JL y FV estuvieron presentes en la reunión y JL presentó los resultados que tenían hasta ese momento de una investigación que el Sr. F había decidido hacer a los maquileros con el fin de conocer sus características en términos de calidad de su trabajo, instalaciones, equipo, recursos humanos y cumplimiento de acuerdos. A raíz de este punto, el Consultor Líder comentó la posibilidad de trabajar posteriormente en favor del desarrollo de los proveedores, para transmitirles la estructura de trabajo

Después de esta entrevista, el equipo consultor y la Sra. F consideraron conveniente que LG se hiciera cargo del diseño del siguiente muestrario, dando tiempo a RF de terminar la semana que quedaba para concluir el anterior.

⇒ **14 de abril de 2005 (adquisiciones)**

(Sesión con el área de Adquisiciones, en instalaciones de la empresa)

Se trató de una reunión breve, en la que participaron el equipo consultor, J y la Sra. F. A partir de lo que se había avanzado en el inventario (que para entonces estaba casi concluido), se identificó que había más telas para producción de la temporada Primavera-Verano que para la de Otoño-Invierno (la que se empezaría a producir). Se encontró también que las telas de ese tipo estaban estampadas con sólo tres motivos distintos, por lo que se dificultaba utilizarlas en el nuevo catálogo. En función de esto, el equipo consultor expuso la necesidad de mantener un inventario actualizado para no tener que enfrentar este tipo de situaciones sorpresivamente.

J y la Sra. F se comprometieron a crear una matriz donde se definiera la relación cliente ⇒ modelo ⇒ tela ⇒ maquilero ⇒ bordador, partiendo de la información que ellos poseían de cada uno de éstos.

Finalmente, se acordó que J, como responsable de la función administrativa, apoyaría al área de Diseño definiendo los criterios de costo, dificultad de adquisición de la materia prima, inventarios y su mezcla, y promedio estimado de prendas por modelo. Con esta información, se estaría orientando el trabajo de LG como diseñadora.

Vale la pena comentar un incidente que se suscitó en este punto, cuando, como antes de todas las sesiones, el Consultor Coordinador envió la minuta correspondiente a la dirección de correo electrónico de la empresa. Dicha dirección era revisada por las asistentes administrativas (ajenas al grupo directivo) quienes se encargaban de reproducir el documento para hacerlo llegar a los directores pues estos no tenían direcciones electrónicas propias. Al día siguiente del envío, la Sra. F se comunicó telefónicamente con el Consultor Coordinador para reclamar que en la minuta se había consignado información sobre la salida de RF que debía ser confidencial. Al inicio de la junta, la Sra. F volvió a externar su molestia por esta situación, de modo que se expuso la situación en el pleno y se llegó a la conclusión de que no era posible filtrar este tipo de información de las minutas (pues se trataba de acuerdo que debían ser asentados) y que seguramente habría otros documentos e información que correrían con la misma suerte en el futuro. Ante esta condición, se concluyó que el problema podía solucionarse si cada uno de los miembros del grupo directivo se hacía responsable de recibir personalmente los documentos que se les enviaran y no delegar esta función. Para implementar esta estrategia, fue necesario habilitar cuentas de correo para los directores (los hijos sí contaban con cuentas personales) y enseñarles a utilizar dicha herramienta.

Ya en la sesión de trabajo, la Sra. F presentó su carpeta de Programación de Diseño para la temporada Primavera-Verano 2006. Es importante destacar que, tanto en la estructura, como en la presentación y los contenidos incluidos, el trabajo de la Sra. F en este punto había mejorado visiblemente, al grado que incluso ella se sentía orgullosa de los resultados que estaba presentando, lo cual fue reforzado por el

Consultor con un reconocimiento público de su desempeño que fue bien acogido por el resto del grupo. Por su parte, J y el Sr. F, por su parte, presentaron formatos de control de telas, tanto individuales (por cliente y modelo) como de consolidados de cada tela.

El Consultor Líder explicó al grupo los conceptos de continuidad y de efectividad, así como el papel fundamental del programa de producción para asegurar ambas cosas: tener trabajo de manera consistente todas las semanas y cumplir con las cuotas y objetivos semanales. En este tenor, en vista de que hasta el momento no se habían colocado los pizarrones de control pues se argumentaba falta de presupuesto para adquirirlos, O, como responsable de Corte, se comprometió a utilizar un sistema de control de la producción en su área, el cual podría tener cualquier formato sugerido por él, siempre y cuando registrara el programa, el avance real (diario y acumulado) y la prioridad de cada corte. Se aclaró también que era necesario incluir en el programa planes alternativos para ser aplicados en caso de presentarse alguna contingencia, pues con frecuencia el programa era relegado en tales circunstancias cuando, por ejemplo, no llegaba la tela esperada, y se tomaban decisiones unilaterales para solucionar los problemas. Se explicó que los programas de contingencia debían ser negociados y aprobados por todo el grupo buscando siempre soluciones que consideraran y beneficiaran a todos los departamentos y especialmente a la producción.

El Sr. F comentó que estaba muy satisfecho con el trabajo de evaluación de maquileros que estaba realizando con el apoyo de FV, por lo que se recordó la importancia de que, tanto ella como JL estuvieran presentes en la siguiente sesión para presentar sus

propuestas de solución a los problemas que identificados con los maquileros. Con respecto a este punto, el Consultor Líder expuso la posibilidad de involucrar a la empresa dentro del Programa de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Economía, invitando a un par de ingeniero especialistas en producción y calidad a diseñar junto con el grupo directivo un modelo de taller de maquila. Con la aprobación del grupo directivo, se acordó que dichos especialistas participarían en la siguiente sesión.

Finalmente, se solicitó al equipo consultor tener una reunión con EG, quien hasta el momento era patronista, con el objeto de evaluar la pertinencia de que ella asumiera la coordinación interna del área de diseño a partir de la salida de RF y la incorporación de LG como diseñadora externa a la empresa.

V. Mayo de 2005

Duración

3 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

Aproximadamente 12 horas totales de trabajo, todas en instalaciones de la empresa.

⇒ 5 de mayo de 2005

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo, FV, JL y dos ingenieros invitados)

En esta reunión estuvieron presentes dos ingenieros invitados por el Consultor Líder para conocer el proceso de la intervención que se estaba llevando a cabo a fin de ver si existía alguna forma de que ellos colaboraran a partir de su especialidad. La primera parte de la sesión se dedicó al planteamiento de una propuesta de Taller Modelo. El Consultor Líder explicó brevemente a los ingenieros EA y LR cómo se había desarrollado hasta ese momento la consultoría. Explicó también a JL y FV el interés que se tenía en el programa de desarrollo de proveedores, para cambiar el enfoque de calidad, de un modelo correctivo a uno orientado a la prevención, y la forma en que se pensaba que EA y LR podían participar en el establecimiento de un taller de maquila modelo, el cual, constituiría la parte central de un programa de desarrollo de proveedores impulsado por la empresa.

FV presentó el reporte de su evaluación de maquileros, donde indicaba los principales problemas que había identificado con cada uno de los distintos maquileros, las soluciones planteadas, las resoluciones efectuadas y el seguimiento a las mismas. Con la intención de proporcionarles un tener un perfil más preciso de los requisitos que debe cumplir cada maquilero, se concluyó en el grupo que era necesario identificar y señalar, desde el diseño, el tipo de máquinas de coser que se necesitarían para cada modelo incluido en el muestrario, e modo que esta información se pudiera proporcionar a FV para darle un criterio adicional de selección de maquileros.

En la segunda parte de la sesión, una vez que se hubieron retirado los invitados y quedaba sólo el grupo directivo, se empezó por comparar el programa de producción contra el avance de la semana, con lo que se descubrió que se habían confeccionado 3000 prendas en lugar de las 7000 esperadas. Esta grave baja de producción fue

explicada como consecuencia de que no se había contado con la tela necesaria para cortar el pedido más fuerte que se tenía, lo cual vino a confirmar el punto abordado en la sesión anterior sobre la necesidad que se tenía de programar la compra de telas lo más pronto posible para asegurar el abastecimiento de materia prima y que no se detuviera más la producción.

Es muy interesante comentar en este punto una intervención especialmente afortunada del Sr. F. Recordemos para ello que en este punto de la consultoría ya se contaba con una definición acordada de la Misión de la empresa y se había dado por concluido ese punto de la Planeación Estratégica. El Sr. F había diseñado una nueva estrategia de adquisiciones que permitiría reducir el tiempo de producción de las prendas (que entonces estaba estimado en dos meses) a través de la compra anticipada de grandes stocks de tela definidos en función de un pronóstico de ventas y en parcialidades que podrían irse ajustando de acuerdo con la venta real. Mientras exponía esta propuesta, el Sr. F comentó que él consideraba necesario hacer un replanteamiento de la Misión organizacional, pues ésta debía hablar de una empresa *dedicada a la comercialización de telas transformadas*. De este modo, se dejaba atrás el concepto de una fábrica de ropa para bebé, dando un mismo énfasis a todos los procesos centrales de la organización (comercialización, producción y adquisiciones) y permitiendo que los esfuerzos de mejora no se vieran restringidos al proceso de diseño. Desde esta nueva perspectiva, la empresa podía permitirse hacer una inversión considerable en la adquisición de materia prima, con lo cual aseguraba no depender de la capacidad de respuesta de sus proveedores, podía también plantear la posibilidad de ampliar su línea de productos (ofreciendo, por ejemplo, ropa para niños o accesorios como gorras,

guantes, cobijas, etc.) e incluso podía considerar la opción de establecer sus propias tiendas o cambiar sus canales de distribución. Muy valioso para este trabajo resulta notar la forma en que el consultor indujo, durante todo el proceso este pensamiento en el grupo, aun cuando esto no fue explícito, pero la idea de que, sin una Misión clara (es decir, si la empresa no reconoce cuál es su razón de ser), no es posible definir el rumbo o la estrategia de la organización, fue sembrada en los directivos desde el inicio de la consultoría y, aunque como hemos comentado su importancia no fue cabalmente comprendida en un principio, ésta salió a colación justo en el momento del proceso en el que su valor era evidente. Como vemos, el trabajo del consultor no fue convencer al grupo directivo de esto, sino brindarles los elementos para que ellos lo descubrieran por sí mismos.

En la misma sesión, en vista de que éste no había sido concluido, el Consultor Líder volvió a solicitar que se presentara el documento donde se indicaran todas las telas que se pretendía usar en la temporada, la forma en que éstas se iban a distribuir entre los clientes y la cantidad que se iba a requerir de cada una. Así mismo, solicitó que se desarrollara y presentara una programación de adquisiciones, considerando, a partir de esta información, qué porcentaje de las necesidades estimadas podría ser cubierto con lo que se tenía en almacén y qué porcentaje debería comprarse, indicando la forma en que se repartirán las compras parciales. La Sra. F se comprometió a presentar su pronóstico de ventas para la siguiente temporada (P-V 2006), a fin de permitir hacer la programación de adquisiciones respectiva.

Alrededor de este punto, se habló sobre la importancia de establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que asegurara la generación de compromisos, especialmente todos los acuerdos entre departamentos a los que se llegara fuera de la sesión de consultoría, y el Consultor Líder enfatizó la necesidad de establecer siempre una fecha explícita de cumplimiento para todos estos compromisos y respetarla. Del mismo modo, con la intención de que el grupo entendiera el valor de los programas e instrumentos de control, la idea central que el equipo consultor buscó transmitir en esta sesión fue la importancia de *anticipar*, para tener orden y poder programar el uso de los recursos, tanto materiales como humanos.

Con respecto al personal, ocurrieron en esta sesión dos situaciones importantes. Primero, dentro de la propia reunión, se presentó a un nuevo cortador que se estaba contratando para apoyar en la coordinación de ese departamento; posteriormente, ya sin el resto de los miembros del grupo directivo, la Sra. F habló con EG sobre la nueva forma de trabajo para el área de Diseño, con ella y LG a la cabeza del área. En ambos momentos, el equipo consultor estuvo presente, por un lado, para evaluar a estos dos elementos dentro del esquema de lo que ahora se esperaba de quienes cubrieran sus puestos, y por otra parte, para apoyar a los directivos al brindar a estas personas la inducción correspondiente al esquema de trabajo derivado de la consultoría.

⇒ **17 de mayo de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

Si bien la junta debía llevarse a cabo el 11 de mayo, según la programación original, el grupo directivo solicitó posponerla pues la carga de trabajo que tenían en la semana (tanto en producción como en citas de ventas) impedía que la cita se respetara.

Esta sesión inició con la presentación, por parte del Sr. F, de una gráfica (Figura 2) trabajada por él y por J, donde se señalaba el punto de equilibrio para la operación de la empresa y se planteaba un estimado ideal de producción de 300,000 piezas para el año 2005.

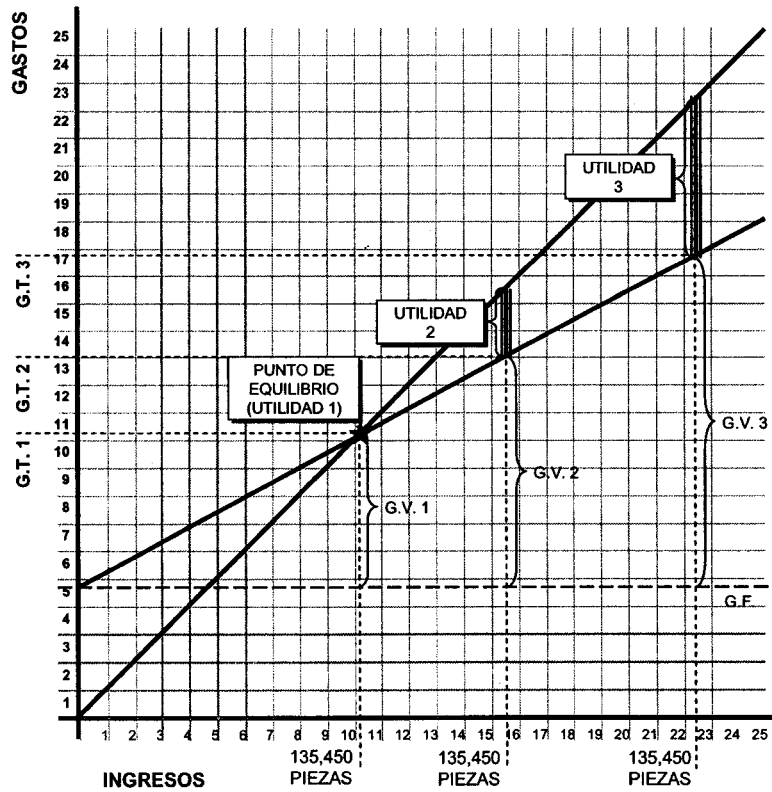


Figura 2. Escenarios planteados para la empresa en términos de las utilidades producto de distintos volúmenes de producción, considerando las posibles combinaciones de gastos fijos (GF) y gastos variables (GV).

Con esta gráfica, ilustraron al grupo la necesidad (ya comentada en otras ocasiones) de mantener un flujo constante de producción de 7000 prendas por semana. Es importante comentar aquí que la creación de esta gráfica refleja un cambio en la perspectiva que se había estado manejando en la empresa con respecto a las estrategias que podían utilizarse para aumentar la productividad; a partir de este momento, el enfoque dejó de ponerse en el aumento de las ventas como única posibilidad para orientarse a la disminución de los costos y el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Se presentó también el *Flujo de producción* (programa y control simultáneamente) actualizado al 13 de mayo. En éste se observaba un rezago aproximado de 7000 piezas entre lo producido y lo programado para ese mes. Ó explicó que esto se debía, en gran medida, a que los cortes programados eran muy pequeños (de menos de 100 piezas) y la capacidad de las mesas no era suficiente para realizarlos de manera simultánea y propuso, para solucionar esto, que se programaran órdenes de corte que intercalaran la producción de *varios* con la de *cadena*s (que tenían pedidos más grandes). Cabe señalar que a estas alturas de la consulta, el grupo directivo ya se empezaba a comprometer verdaderamente con la noción de seguimiento/control al tiempo que, cada vez más, estaban en disposición de ofrecer soluciones en lugar de pretextos.

Se acordó también que J sería el responsable de generar el plan alternativo de producción, asegurando que fuera factible y valioso, y que para definirlo, debería contar con el apoyo y aprobación de los demás.

El equipo consultor explicó que el procedimiento, la mano de obra, la maquinaria y los insumos, son los elementos de los cuales depende el éxito de un proceso de producción; puntualizó también que en el caso de la empresa, el problema de producción dependía principalmente de los defectos que aún existían en el procedimiento y de la falta de disponibilidad de los insumos. Al respecto, puntualizó también que era indispensable programar, no sólo los procesos (diseño, corte, maquila), sino la habilitación de los mismos (su logística y pasos previos); de esta programación, también se explicó que no necesariamente debía ir en línea con la producción, sino que se trataba de fases que tenían que ejecutarse muchas veces de manera simultánea. Ahora que el grupo estaba de acuerdo en que era importante controlar el proceso, se advirtió que para lograr este control era necesario conocerlo de manera detallada; se propuso entonces generar listas de verificación que permitieran este conocimiento. Se llegó así al acuerdo de que los responsables de cada proceso elaborarían tantas listas de verificación como partes del proceso se identificaran. Finalmente, se solicitó la elaboración y presentación de *convenios internos cliente-proveedor*, que fue el nombre genérico que se decidió dar a todos los documentos donde se definiera lo que cada área debía entregar a otra como insumo para la continuación del proceso productivo. Los documentos solicitados se enlistan a continuación (Tabla 3).

Tabla 3

Documento	Proveedor	Cliente	Observaciones
D-0. <i>Plan financiero</i>	Finanzas	De uso general	Estimado a partir del punto de equilibrio y el margen de utilidad esperado.
D-1. <i>Programa de ventas</i>	Finanzas	Ventas	Cuota de ventas, en función de precio y costo.

D-2. <i>Parámetros de costo</i>	Finanzas	Diseño / Compras	Costos estimados (autorizados) por proceso para cada línea.
D-3. <i>Pronóstico de ventas</i>	Ventas	Adquisiciones	Número de telas y cantidad de cada una.
D-4. <i>Calendario de entrega de muestrario</i>	Diseño	Ventas	Considerando el plan de visitas a clientes principales.
D-5. <i>Solicitud de materiales</i>	Diseño	Adquisiciones	Información necesaria para que se elabore la explosión de materiales.
D-6. <i>Programa de adquisiciones</i>	Adquisiciones	<i>De uso general</i>	A partir de lo solicitado en el pronóstico de ventas.
D-7. <i>Programación</i>	Administración	Corte	Negociado previamente con Corte y asegurando la existencia de los insumos necesarios.
D-8. <i>Lista de verificación de habilitación</i>	Corte	Control de maquila	Debe ser aceptada y firmada en cada entrega.
D-9. <i>Lista de verificación de maquila</i>	Control de calidad	Maquileros	Para la recepción de trabajo a maquileros.

Relación de convenios cliente-proveedor generados en la empresa.

⇒ **26 de mayo de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

Quando se solicitó a J presentar la programación de contingencia que había quedado en generar, éste comentó que le había resultado muy complicado elaborarla, por lo que se trabajó con el grupo para definir criterios que orientaran este documento. Como

resultado de esto, se decidió que la programación de contingencia debía contemplar dos tipos de planes:

A) Cuando no se pudiera realizar un corte programado.

⇒ Programar otra cosa para no detener el flujo de trabajo corte.

B) Cuando la fecha de entrega de un pedido estuviera más próxima que el tiempo del ciclo de producción.

⇒ Ampliar la capacidad de producción (otro turno, más personal, tiempo extra, incentivos, etc.).

⇒ Negociación con el cliente (fechas, telas, orden, modelos, etc.).

A partir de estos acuerdos, se volvió a pedir a J trabajar en el plan alternativo de producción. Así mismo, se determinó la necesidad de determinar si los demás procesos también podían mantener ese ritmo de producción (pues se había partido del supuesto de que el Corte era el que debía marcar esta pauta, por ser el proceso de mayor peso) y, en caso de no ser así, de qué manera se podría lograr que lo hicieran.

J entregó una lista checable general solicitando a los responsables de los procesos específicos que la revisaran y complementaran o corrigieran lo que consideraran necesario, a fin de validarla e integrarla a la programación.

Finalmente, se consideró necesario agregar al listado de documentos que se habían señalado en la sesión anterior, el *D.10 Criterios de factibilidad* que se manejaría entre Diseño, Confección y Control de calidad y que definiría los criterios a tomar en cuenta

para el diseño de los muestrarios a partir de la capacidad de confección (maquila) para elaborarlos cumpliendo los requisitos aceptados de calidad.

VI. Junio de 2005

Duración

2 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

Aproximadamente 8 horas totales de trabajo, ambas en instalaciones de la empresa.

⇒ **2 de junio de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

A sugerencia del Sr. F, se decidió crear una carpeta general que integrara todos los *convenios internos cliente-proveedor* solicitados y elaborados así como carpetas individuales en las cuales se incluyeran documentos descriptores de las actividades y elementos que aportaba al proceso general cada área de la empresa. Para integrar las carpetas mencionadas, los responsables de cada área definirían:

- 1) Qué hace el área
- 2) En qué momento del proceso lo hace
- 3) Qué pasos sigue
- 4) Cuánto hace
- 5) Qué necesita para hacerlo
- 6) Cómo organiza y distribuye el trabajo
- 7) Se qué manera controla su función

Del mismo modo el Sr. F se comprometió a presentar en la siguiente reunión una programación global calendárica de la próxima temporada completa, indicando los grandes bloques que constituían el proceso. Para complementar esta documentación, se acordó que en la siguiente sesión el Consultor Coordinador presentaría el diagrama global de procesos de la empresa actualizado con las definiciones que se habían generado a lo largo de toda la consultoría.

Interesante aquí es resaltar que el Sr. F había desarrollado a lo largo del proceso el pensamiento estratégico necesario para proponer la creación de estos “manuales de procedimientos”, así como para ser capaz de empezar a generar planes y proyectos a largo plazo. Gracias a esta condición, el equipo consultor estuvo en posibilidad de pasar a enfocar cada vez más el trabajo de la consulta en las actividades de previsión y control, que seguían siendo una debilidad importante en la empresa.

Así, se decidió estructurar las sesiones de trabajo, de aquí en adelante, de manera que en la primera parte se trabajaría sobre la planeación mediata, es decir, para hacer arrancar la temporada del año siguiente en el tiempo y la forma definidos como “el deber ser”; y la segunda parte se dedicaría a la corrección inmediata, esto es, resolviendo las dudas y situaciones concretas que surgieran cada semana de revisar el reporte de producción generado por el Sr. F. Considerando esta nueva estructura, se buscaba también tener mayor orden y disciplina, pues en las últimas sesiones el propio ímpetu del Sr. F había dificultado el trabajo en tanto que él quería marcar los temas a tocar y el ritmo de la junta.

⇒ **9 de junio de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

Tal como se había acordado, el Consultor Coordinador presentó el diagrama global de procesos de la empresa actualizado y el grupo hizo algunas observaciones sobre éste las cuales fueron integradas junto con las correcciones necesarias.

Los responsables de cada área presentaron sus carpetas. Se hicieron observaciones con respecto al contenido y formato de estas carpetas y con base en estas observaciones, se acordó que cada quién realizaría las correcciones y modificaciones pertinentes. Se explicó, entre otras cosas, que los procesos se deben describir independientemente del área responsable de los mismos (p.e. trazo y corte como procesos separados aunque ambos pertenecieran al departamento de Corte). El Sr. F presentó la descripción de los procesos a su cargo y se decidió usar la misma estructura para los demás. Con respecto al formato, se solicitó especialmente que en todos los documentos se indicara claramente la fecha y el nombre del responsable de elaboración, así como la versión de que se trataba, a fin de mantener un control en caso de que en un futuro se realizaran actualizaciones. En el caso particular del departamento de Diseño se definió como parte del procedimiento el que Control de Calidad (FV) debería participar desde la elaboración del Plan de Diseño.

En esta sesión fue necesario abordar nuevamente la necesidad de respetar las líneas jerárquicas dentro de la empresa, así como mantener una clara delimitación de funciones, a fin de evitar el corrimiento organizacional, pues esta situación, que había

disminuido considerablemente desde el inicio de la consultoría (cuando, se recordará, la Sra. F se resistía a delegar completamente ningún proceso) volvía a presentarse ahora por parte de J y el Sr. F quienes constantemente intervenían en la toma de decisiones de otros departamentos y restaban autoridad a los mandos medios.

Finalmente, el equipo consultor propuso que los ingenieros EA y LR presentaran la propuesta de taller que ya tenían elaborada en la siguiente reunión en la que sería importante que estuvieran presentes el Sr. F, FV y JL.

VII. Julio de 2005

Duración

3 sesiones grupales con la presencia del equipo consultor y el grupo directivo.

Aproximadamente 12 horas totales de trabajo, todas en instalaciones de la empresa.

Entre la última sesión reportada en el mes de junio y la primera de julio, se observa que hubo casi un mes en el que no se realizó ninguna reunión de trabajo, pues tanto el grupo directivo como el equipo consultor decidieron tomar vacaciones en este periodo. Lo anterior provocó, como se verá a continuación, cierto retroceso en cuanto a los resultados que ya se habían alcanzado con la intervención, el cual, afortunadamente pudo ser corregido después de un par de semanas de haberse retomado el trabajo.

⇒ **15 de julio de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa, participación de FV y JL)

En cuanto a la corrección inmediata, se identificó que Corte, a cargo de O, estaba entregando puntualmente todo lo que se le programaba (lo cual hablaba de su buena capacidad para dirigir), sin embargo, para la siguiente semana ya no tenía programado nada para producción. Se detectó también que la maquila se había retrasado con respecto al programa, ante lo que JL estaba ya dando seguimiento para corregir este atraso que amenazaba la entrega de 8 o 9 mil prendas a la cadena principal. Dadas dichas condiciones, se elaboró un nuevo programa de producción para enfrentar estas contingencias.

Abordando la planeación mediata, se acordó la definición de dos "paquetes" en manufactura: el 1, "de confección", que integraría Corte a los maquileros, y el 2, que entregaría Maquila a Terminado a través de JL. Alrededor de este punto, se comentó la necesidad de mejorar la comunicación entre los distintos departamentos para lograr que fluyera realmente el proceso de producción y el equipo consultor se comprometió a presentar, 15 días después, una propuesta de capacitación para los mandos medios sobre los temas de calidad y proceso productivo que se habían estado definiendo a lo largo de toda la consultoría.

Aunque se seguía considerando la estrategia del *taller modelo* para la formación y desarrollo de los maquileros, se definió que, mientras este se echaba a andar, era

necesario contar con un documento para orientar el trabajo de los maquileros que contuviera todas las indicaciones sobre procedimientos generales o recurrentes; de este modo, las hojas de proceso (de cada modelo) sólo tendrían que incluir instrucciones sobre lo que fuera específico para cada prenda, sus pasos críticos y puntos de revisión. De este modo, se estaba buscando homogeneizar el trabajo de los distintos maquileros (en cuanto a sus procedimientos), al tiempo que se facilitaba el trabajo para el área de diseño que no tendría que incluir las indicaciones elementales en cada uno de sus diseños. Con respecto al taller modelo, se programó la reunión de la siguiente semana para la presentación del proyecto por parte de los ingenieros.

Se acordó también que FV distinguiría dos grupos de maquileros, en función de la calidad de su trabajo y de su capacidad para realizar modelos difíciles; pues a estos grupos se les pedirían los modelos más o menos complicados respectivamente, y se les ayudaría a desarrollar las habilidades necesarias para cubrir las expectativas de la empresa.

La mayor parte de la junta se dedicó a la presentación del muestrario creado por Diseño para la temporada Primavera-Verano 2006 a los representantes de las diferentes áreas (finanzas, planeación, corte, maquila y calidad). En esta sesión, se dio retroalimentación a Diseño sobre las correcciones que se consideraban necesarias para los modelos que así lo requerían y se aprobó la inclusión de los demás en el muestrario. El equipo de Diseño se comprometió a corregir los modelos no aceptados y FV a contar con maquileros capacitados para confeccionar los modelos más complejos que sí habían sido aprobados. La sesión de evaluación del muestrario fue muy valiosa

porque, por primera vez en la historia de la empresa, la selección de modelos no estaba dependiendo del gusto de la Sra. F, sino que se consideró para ella la satisfacción de los criterios señalados por todos los presentes. Más allá de la utilidad de tomar en cuenta, por ejemplo, el costo de fabricación de un modelo determinado (importante porque en el pasado se habían llegado a producir prendas con un costo mayor que el precio de su venta), el ejercicio fue rico, en tanto que permitió a todo el equipo sentirse realmente involucrado en un proceso de toma de decisiones donde la opinión de todos era igual de valiosa.

⇒ **22 de julio de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa, ingenieros invitados)

Los ingenieros invitados por el equipo consultor, EA y LR, presentaron su propuesta para el establecimiento de un Taller modelo, considerando espacios, instalaciones, distribución, personal y procesos con que debería contar. A partir de esta propuesta (teórica) se les invitó a visitar junto con FV el taller de uno de los maquileros mejor calificados por la empresa para tomar como ejemplo algunas de sus prácticas. Así mismo, se les solicitó que presentaran también un cálculo de la producción que estimaban podría tenerse en un taller de este tipo y J se comprometió a trabajar con ellos en el planteamiento de un circuito de ganancia adecuado para el taller.

Además del taller modelo, como ya se había comentado en la sesión anterior, se habló de la necesidad de contar con entrenamiento y capacitación para los maquileros en diversas habilidades, tanto técnicas como relacionadas con la nueva forma de trabajo

de la empresa, por lo que se pensó en la posibilidad de aprovechar algunos programas de desarrollo gubernamentales para apoyar a los maquileros, de forma que no fuera la empresa quien tuviera que hacer esta inversión adicional. Sobre este punto, se acordó que la siguiente semana, el Consultor Coordinador expondría las opciones existentes para poner en marcha esta estrategia.

⇒ **28 de julio de 2005**

(Sesión con el grupo directivo, en instalaciones de la empresa)

En esta sesión se reportó que la venta hasta el mes de julio había cumplido con las cuotas planteadas en el plan de venta, sin embargo, el análisis que hizo el grupo demostró también que lo vendido correspondía en gran parte a saldos de lo que se había quedado en el almacén de temporadas anteriores. A este respecto, se comentó que era necesario que los saldos se consideraran como ventas adicionales a las cuotas o que se incluyeran en ellas como un nuevo rubro, pues reportarlos dentro del total de las ventas creaba una percepción errónea de efectividad de la venta. Desafortunadamente, los saldos se constituían por prendas ya confeccionadas y, aunque sí se lograba generar un ingreso gracias a ellos, el problema se reflejaba en la carencia de pedidos en producción y, consiguientemente, una discontinuidad en el resto de los procesos, desaprovechamiento de la capacidad instalada de la fábrica y repercusiones serias para los propios maquileros, quienes pasaban semanas enteras sin recibir trabajo. Con relación a estos puntos, se solicitó generar un documento de Programación y Control de Ventas, tal como se tenía ya en las otras áreas.

La Sra. F manifestó su inconformidad con el trabajo del departamento de Diseño, porque no estaban cumpliendo con los objetivos planteados, fundamentalmente debido a la actitud, según ella, poco comprometida de EG y la falta de comunicación que se había tenido con LG. El Consultor sugirió dividir Diseño en dos secciones distintas: Creativo (definición de telas, distribución de modelos, estudio de tendencias, moda y competencia, bocetos y línea a seguir en el bordado) y Operativo (modelos básicos, muestras, hojas de proceso, fichas técnicas, patrones y graduaciones). Se invitaría a JN, otra diseñadora externa que ya había trabajado en otros momentos con la Sra. F, para hacerse cargo del Diseño Creativo para la temporada Otoño-Invierno 2006 y se buscaría juntar un nuevo equipo para cubrir la parte operativa del diseño. Para esto último, el Consultor Coordinador apoyaría a la empresa en el reclutamiento de personal y se sugirió a la Sra. F tener una sesión de trabajo con JN para definir por escrito el concepto que se deseaba manejar en Diseño a partir de la próxima temporada.

VIII. Agosto de 2005

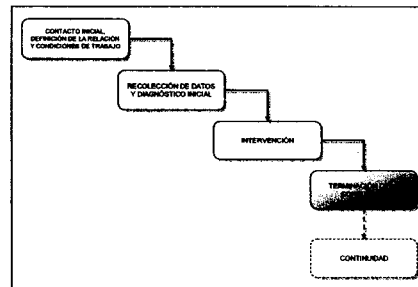
1 sesión grupal con la presencia del equipo consultor, el grupo directivo y mandos medios invitados. Aproximadamente 6 horas de trabajo.

⇒ 9 de agosto de 2005

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo y mandos medios invitados)

Esta sesión se dedicó a la presentación del muestrario de la Línea 2 para la temporada Primavera-Verano 2006. LG y EG, como representantes de Diseño, presentaron también nuevos formatos para hojas de proceso y fichas técnicas; se hicieron algunas observaciones sobre la estructura de estos formatos y se acordó que se harían estas correcciones y se usarían los nuevos formatos de modo que todas las hojas de proceso y las fichas técnicas de los muestrarios de la temporada pudieran estar listas en esa misma semana.

3.3.4. TERMINACIÓN DE LA CONSULTORÍA



Duración

Esta última fase tuvo una duración aproximada de un mes y medio, en el que hubo 10 sesiones de trabajo con el grupo directivo.

En función de lo establecido originalmente en el contrato y calendario de trabajo, así como de los avances hasta este momento logrados, se decidió empezar el proceso de cierre de la labor de consultoría.

Actividades y resultados

Para reportar esta etapa, se mantiene la estructura utilizada en la descripción de la intervención, pues a pesar de tratarse de una fase metodológicamente distinta, en la práctica, la transición entre la intervención y la terminación fue gradual y no hubo una gran diferencia en cuanto a la forma de trabajo que se mantuvo.

⇒ **11 de agosto de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

Para esto, se llevó a cabo explícitamente, junto con todo el grupo directivo, la planeación de las actividades de esta etapa, de modo que se acordó el siguiente calendario:

- 18 de agosto
 - Presentación del Plan Financiero y Comercial Anual para su validación.
 - Presentación de la Proyección de Adquisición y distribución de telas para la temporada P-V 2006 para validación.
 - Presentación del concepto que se tendrá para el diseño creativo de la temporada O-I 2006.
- 25 de agosto
 - Presentación de la última versión del Diagrama de procesos de la empresa.

- 1 de septiembre
 - Presentación de carpeta de procesos, donde se describa por escrito cada uno de los elementos del proceso de la empresa (incluyendo, finanzas, ventas, adquisiciones, diseño y todos los procesos de producción).
- 8 de septiembre
 - Presentación de documentos de reporte y control para todos los procesos.
- 15 de septiembre
 - Presentación de la Base de modelos (Pretemporada) de Diseño para O-I 2006.
- 22 de septiembre
 - Programación y resultados
- 29 de septiembre
 - Programación y resultados
- 27 de octubre
 - Primera sesión mensual (1 de 3) para seguimiento y control.

Una vez definida esta agenda, el equipo consultor presentó los proyectos de capacitación para bajar los conceptos trabajados en la consultoría al resto del personal de la empresa y para formar maquileros. Aprobados estos proyectos, quedó sólo pendiente la programación del arranque de los mismos, la cual se decidió que programarían J y el Consultor Coordinador, que sería también el responsable de

diseñar los cursos una vez aprobados y validados oficialmente todos los documentos de control y descripciones de procesos.

Finalmente, se revisaron también los reportes de producción que presentó J, se acordó que se empezarían a cortar modelos seleccionados por la Sra. F, del catálogo de P-V 2006, para completar las cuotas de 7000 prendas semanales y mantener un ritmo de trabajo adecuado tanto para la empresa como para los maquileros.

⇒ **20 de agosto de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

Con el objeto de dar continuidad y estructura al trabajo estratégico del grupo directivo, después de la consultoría, se acordó que la Sra. F presentaría semanalmente un Reporte de Ventas (pronóstico de venta – venta real – brechas – propuesta de solución), el cual se convertiría en el principal insumo y eje del trabajo de la junta. Este reporte se compararía con el de Corte y, a partir de esta comparación, se estaría dando una línea de trabajo a Programación, a fin de mantener un flujo adecuado de la producción. A partir del sistema de trabajo así señalado, se tendría una junta cada miércoles para programar el trabajo (producción) de la siguiente semana. Este jueves, en junta de consultoría, se revisarían los resultados de la primera junta de trabajo del grupo directivo.

En vista de que el grupo directivo no presentó los documentos solicitados, se acordó recorrer una semana todas las fechas del programa de trabajo de la consultoría, de modo que la agenda quedaba como se indica a continuación.

- 25 de agosto
 - Presentación del Plan Financiero y Comercial Anual para su validación.
 - Presentación de la Proyección de Adquisición y distribución de telas para la temporada P-V 2006 para validación.
 - Presentación del concepto que se tendrá para el diseño creativo de la temporada O-I 2006.
- 1 de septiembre
 - Presentación de la última versión del Diagrama de procesos de la empresa.
- 8 de septiembre
 - Presentación de carpeta de procesos, donde se describa por escrito cada uno de los elementos del proceso de la empresa (incluyendo, finanzas, ventas, adquisiciones, diseño y todos los procesos de producción).
- 15 de septiembre
 - Presentación de documentos de reporte y control para todos los procesos.
- 22 de septiembre
 - Presentación de la Base de modelos (Pretemporada) de Diseño para O-I 2006.

- 29 de septiembre
 - Programación y resultados
- 6 de octubre
 - Programación y resultados
- 27 de octubre
 - Primera sesión mensual (1 de 3) para seguimiento y control.

⇒ **25 de agosto de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

Esta reunión inició con la presencia de J, O y el equipo consultor, quienes revisaron de manera conjunta los avances generales de las áreas de los dos primeros, los retos que en ese momento se planteaban y las áreas de oportunidad.

Más tarde, se incorporaron a la reunión el Sr. y la Sra. F, de modo que, junto con ellos, se hizo una recapitulación del trabajo de consultoría realizado, desde el motivo inicial de este proceso hasta el recuento de los logros obtenidos, el grupo identificó los siguientes:

- Entrega puntual a los clientes.
- Disminución de las horas extra en producción.
- Mayor coordinación y comunicación entre las diversas áreas.
- Conocimiento e identificación de los objetivos, Misión y Visión de la empresa.
- Visión de procesos integrados.

El Sr. F generó un documento, al que nombró "Planeación Puntos Básicos" ⁽¹⁴⁾ en el que se establecían, a grandes rasgos, los objetivos a alcanzar por la empresa en las áreas de finanzas, diseño y ventas. Este documento, constituyó, de alguna manera, lo que sería un compendio de planes funcionales para la empresa, reflejando una alineación con la estrategia general definida, por lo que se expuso en el grupo y se analizaron y aprobaron con el apoyo de todos los presentes, los objetivos en él establecidos.

Se analizó el documento presentado por J sobre los modelos más exitosos que la empresa había realizado en el pasado y, a partir de éste, se definieron las líneas generales del concepto de la nueva temporada. Así mismo, se analizaron los avances que tenía el área de diseño con respecto a la identidad de la marca. Al respecto, se acordó que J y la Sra. F realizarían juntos una serie de correcciones a este documento incluyendo en él los criterios a cumplir por Diseño como una nueva estrategia de trabajo. Se estableció que dicho documento debería llamarse 'Diseño Creativo' y debería contener los resultados de dos informes: uno cuantitativo (cantidad de prendas por tipo, cantidad de prendas por tela, costo promedio de prenda en cada línea, y una recomendación derivada del análisis estadístico de las siluetas mejor vendidas) y uno cualitativo (histórico de modelos vendidos, concepto de la temporada, restricciones al diseño y la imagen, elementos de valor agregado e imagen institucional).

¹⁴ El contenido de este documento no se incluye dentro de los Productos de la intervención dado que contiene información particular de la empresa que se ha preferido no divulgar.

O presentó un comparativo de resultados de las dos áreas a su cargo: Corte y Terminado, en el que se podía observar una mejora sustancial en el avance de ambas áreas en cuanto a los resultados obtenidos y el ritmo de trabajo desde los meses en que inició la intervención hasta la fecha y, lo más importante, ambas áreas estaban trabajando con un ritmo muy similar, lo que reflejaba un flujo constante y consistente en la producción.

Se solicitó a J presentar semanalmente un reporte del inventario de telas en existencia, con el fin de utilizarlo para hacer la planeación de lo que se requiriera –cantidades, tipos, procedencia– y así solicitarlas con tiempo al proveedor correspondiente; de igual forma se debería tratar de aprovechar las que ya se tuvieran proponiéndolas a diseño. Para ayudar a mantener actualizado este inventario, la Sra. F se comprometió a realizar un muestreo físico cada fin de temporada.

Se analizó el punto referente a las ventas y se estableció que el área debería crecer a partir de una planeación detallada de ésta y del seguimiento de sus resultados. Se consideró la necesidad de contar con una persona dedicada a asistir a la Sra. F en el área de ventas, y el grupo concluyó que J era la persona con el perfil más indicado. Se discutió sobre la necesidad de diversificar el mercado de la empresa para alcanzar a otro nicho de clientes y así aumentar el impacto de las ventas, para lo cual, el grupo llegó a la conclusión de que era necesario diversificar en la misma medida los productos que ofrecían, de modo que pudieran ofrecer algo adecuado a las necesidades específicas de cada mercado.

⇒ **8 de septiembre de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo, excepto O; participación de la diseñadora JN)

Como primer punto de la reunión, se revisó la carpeta de la Temporada Otoño-Invierno, de la cual se contaba con los siguientes documentos ya en su versión final listos para ser firmados y autorizados por todo el grupo directivo (lo cual debería suceder en la siguiente sesión):

- ⇒ Plan Financiero
- ⇒ Plan de Temporada
- ⇒ Plan de Compras (con cálculo de pedidos parciales)
- ⇒ Plan de Diseño

Se revisó también el 'Ciclo de Temporada' ⁽¹⁵⁾ –documento en que se había condensado el Diagrama de Procesos de inicial de la empresa–. Se acordó que para completar este documento se harían algunas correcciones (solicitadas por el grupo directivo) y se integrarían fechas para cada elemento del Ciclo, las cuales serían propuestas por el Sr. F en la siguiente sesión.

El Sr. F presentó un Reporte de las Ventas del año y éste fue revisado y evaluado por todo el grupo, junto con el avance de la temporada Primavera-Verano (actual) comparándola con su respectivo Ciclo de Temporada.

¹⁵ El contenido de este documento puede ser consultado por el lector en el Anexo II, Productos de la intervención.

Desde la última sesión, el grupo directivo había llegado a la conclusión de que sería muy difícil para J, con todas las responsabilidades que tenía, apoyar a la Sra. F en la labor de ventas, por lo que habían decidido contratar a un externo para esta función. En la sesión se discutió el perfil requerido para cubrir este puesto, y se acordó que este sería el primer punto a tratar en la siguiente sesión, pues se requería establecer de inmediato el objetivo del puesto y el alcance del mismo. Vale señalar aquí que esta es la primera vez que el grupo directivo reconoce la necesidad de establecer un perfil de puesto para poder hacer una adecuada selección de personal, después de lo ocurrido con las diseñadoras y con el jefe de Corte contratados ese año, quienes no cumplieron con las expectativas de la dirección de la empresa y tuvieron que ser sustituidos.

En la segunda parte de la junta, se integró la diseñadora JN, quien presentó los diseños que había elaborado para su aprobación por el grupo. Se hicieron observaciones y correcciones a los diseños presentados y se discutieron asuntos relacionados con la línea que se quería mantener en la imagen de los productos (tipo de bordados, ilustraciones y textos). Así mismo, se planteó la posibilidad de integrar en los muestrarios más productos de 'valor agregado' (gorritos, guantes, zapatitos, baberos, cobijas, almohadas, ropa interior, etc.). Se planteó la necesidad de establecer una identidad de marca más definida, a través del diseño de etiquetas y marquillas y de la creación de estuches promocionales.

⇒ **14 de septiembre de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

En el inicio de esta sesión el grupo directivo expresó su opinión sobre los resultados del curso de "Formación de mandos medios" que se terminó de dar en esta semana (el lector podrá encontrar información más detallada sobre este curso en el apartado de 'Continuidad' de este Procedimiento). La opinión generalizada del grupo era que el curso había sido positivo para el personal, sin embargo, ellos consideraban que el instructor que lo había impartido no había cubierto cabalmente las expectativas de la dirección, pues, a pesar de ser un profesional calificado miembro de la empresa consultora, a no ser parte del equipo consultor, no poseía toda la información necesaria para entender el funcionamiento de la empresa. En vista de lo anterior, se solicitó al equipo consultor que fuera el Consultor Coordinador quien impartiera los eventos restantes, pues ambos eran mucho más específicos y requerían un conocimiento profundo de la dinámica de la empresa. Nuevamente aquí, resalta el reconocimiento adquirido por el Consultor Coordinador ante los ojos del equipo directivo, resultado de su desempeño a lo largo de la intervención.

Posteriormente en la sesión se revisaron y autorizaron las versiones finales del 'Ciclo de Temporada Otoño-Invierno 2005' (presentado por el equipo consultor), el 'Calendario de procesos' y el 'Fluido de producción Otoño-Invierno 2005' presentados por el Sr. F.

Se revisó la situación del área de Programación a cargo de J, la cual aún tenía deficiencias, pero estaba cada vez mejor estructurada y se habían logrado integrar eficazmente los planes de contingencia. Al este respecto, se decidió que J seguiría

presentando reportes de avances semanales al resto del grupo, a fin de contar con el apoyo necesario para ir resolviendo los problemas que surgieran en el área.

El equipo consultor se comprometió a presentar en la siguiente sesión la definición del organigrama de la empresa, basado en la estructura hasta ahora definida, con objeto de incorporarlo a los documentos de planeación de la empresa, una vez aprobado por el grupo directivo.

J presentó también la carpeta de temporada Otoño-Invierno 2006, la cual incluyó el Plan financiero, el Pronóstico de ventas, el Reporte de Inventario y el Plan de temporada.

Se examinó la posible estructura de las reuniones de trabajo que seguiría teniendo el grupo directivo una vez finalizada la consultoría. En este punto, se acordó que se realizarían juntas los jueves de cada semana, a las que deberían asistir todos los miembros del grupo directivo y los mandos medios de la empresa, y en las que se presentarían los avances que se fueran teniendo sobre los acuerdos generados.

También se acordó que para la última reunión de consultoría que se tenía programada la dirección de la misma estaría bajo la responsabilidad de la empresa (ya no del equipo consultor) y serviría a su vez como una prueba piloto del trabajo que se esperaba se hiciera en la empresa en adelante de manera cotidiana.

⇒ **22 de septiembre de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo y JN)

En pleno se revisó la propuesta de organigrama ⁽¹⁶⁾ presentada por el Consultor Coordinador y se hicieron las modificaciones correspondientes.

Se revisó el avance en el Ciclo de temporada de Collezioni Primavera-Verano 2006. Se revisó también el avance en los manuales de procedimientos de cada área que se estaban generando y sobre los cuales se acordó que deberían presentarse terminados en la siguiente sesión.

Con la participación de JN, se definieron varios aspectos del diseño de la siguiente temporada, incluidos la creación de paquetes especiales, el registro de marcas para las distintas líneas de productos, el diseño de etiquetas especiales, etc. Así mismo, se solicitó a JN presentar sus propuestas finales de diseños, ya pre-autorizados por la Sra. F, para su aprobación por el resto del grupo.

Se definió el temario del curso que se llevaría a cabo para formar a los mandos medios en la nueva metodología de trabajo de la empresa, el cual había sido programado por J y el Consultor Coordinador para ser impartido por este último en la siguiente semana.

¹⁶ La versión final de este organigrama puede encontrarse en el Anexo II, Productos de la intervención.

Finalmente, el equipo consultor presentó una propuesta de estructura de trabajo para las sesiones de seguimiento con su participación, las cuales se llevarían a cabo el segundo jueves de cada mes –octubre, noviembre y diciembre-.

⇒ **29 de septiembre de 2005**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

La primera parte de la sesión consistió en la exposición del contenido de los manuales de cada área por parte de su responsable.

El Sr. F presentó al equipo consultor una contrapropuesta de trabajo para el seguimiento, la cual condensaba los acuerdos alcanzados previamente sobre este punto y el equipo consultor estuvo de acuerdo con este planteamiento. Si bien el equipo consultor contaba con su propia propuesta de seguimiento, se decidió retomar la propuesta del Sr. F, pues esta no difería sustancialmente de la primera y aceptarla implicaba reconocer el esfuerzo del cliente, además de que tranquilizaba a este último, en tanto que su propuesta suponía tener un mayor apoyo en la etapa de transición a la independencia del grupo directivo con respecto al consultor.

Por tratarse de la última sesión de trabajo de consultoría (previo al seguimiento), se revisaron finalmente los objetivos alcanzados con la consultoría. En cuanto a los objetivos alcanzados con la consultoría se estableció que se lograron avances significativos en los siguientes puntos:

- a) Eliminación de problemas de tiempo/entrega
- b) La comunicación en la Dirección de la empresa; así como la definición de los objetivos de ésta.
- c) Mejorar la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa.
- d) Mayor rentabilidad (aprovechamiento de recursos)
- e) Anticipación de las temporadas (realizar los procesos en tiempo y forma)
- f) Disminuir el desgaste interno.

Con relación a estos logros, el Consultor Líder se comprometió a entregar un reporte final de la intervención en la siguiente sesión.

⇒ **24 de octubre de 2005**

*** Primera (de tres) sesión de seguimiento**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

En esta reunión se revisó el reporte titulado "Recomendaciones Generales" elaborado por el Consultor Líder acerca de la intervención y el proceso de la consultoría.

Posteriormente, bajo la dirección de los miembros del grupo directivo, se revisaron aspectos de producción y ventas, comparando el avance proyectado en ambos rubros contra la realidad. En este punto, el equipo consultor presentó un ejemplo de gráfica que le facilitarían este tipo de evaluación, comparando los objetivos contra la realidad para determinar la diferencia entre ambas.

Con respecto a la función del área de aseguramiento de la calidad (a cargo de FV), se concluyó que ésta tiene como objetivo asegurar la calidad mediante la coordinación y colaboración con maquileros y Diseño.

El grupo directivo solicitó al Consultor Coordinador apoyo para realizar una revisión final al formato de los manuales de procedimientos ya elaborados, para integrarlos a la estructura del Ciclo de Temporada. De igual forma, se le solicitó que revisara las minutas elaboradas en las juntas que el grupo había tenido hasta el momento y que les hiciera las recomendaciones necesarias al respecto, a fin de que estas minutas constituyeran documentos verdaderamente valiosos para la empresa.

⇒ **17 de noviembre de 2005**

*** Segunda (de tres) sesión de seguimiento**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

El grupo directivo presentó los acuerdos que habían alcanzado en sus juntas semanales, así como los resultados derivados de los mismos. Para esto, la reunión se estructuró de modo que se revisaron los aspectos concernientes a cada temporada, de acuerdo con su momento en el proceso del ciclo.

1. Revisión de temporada Otoño-Invierno 2005 (cierre de entregas de últimos pedidos)
2. Revisión de temporada Primavera-Verano 2006 (ventas y confección)
3. Revisión de temporada Otoño-Invierno 2006 (diseño de muestrarios)

Con respecto al cierre de la temporada Otoño-Invierno 2005, JC presentó el informe correspondiente a esa temporada "Resultados 2005".

De la temporada Primavera-Verano 2006 presentó también el Programa de Corte, al cual, se acordó, sería necesario hacer correcciones. Se revisó la presentación de resultados de octubre de 2005.

Se empezó también a trabajar en los avances de la temporada Primavera-Verano 2006, respecto a la cual se acordó que se daría el orden de programación a JL al mismo tiempo que a corte y se analizaría la posibilidad de realizar un habilitado previo de lo que es genérico para generar un stock.

Sobre el área de Diseño se tomaron acuerdos para revisar el cumplimiento del programa de trabajo de EG, retomar los reportes diarios y los pendientes los viernes y elaborar un total de 12 muestrarios. Así mismo, se acordaron algunos otros aspectos más relacionados con la operación del departamento. El grupo expuso que del cumplimiento de los acuerdos generados para Diseño se derivarían ventajas como ahorro de tiempo, contar con muestrarios y catálogos con suficiente anticipación para adelantar las ventas y tener así más tiempo para la producción.

Lo más valioso a consignarse sobre esta sesión es la notoria estructura adoptada por el Grupo Directivo para el desarrollo de las reuniones, la existencia de acuerdos por escrito y la búsqueda de soluciones en conjunto. Cabe señalar, incluso, que en esta reunión, un mes después de concluida propiamente la intervención, el equipo consultor

pudo constatar los cambios físicos que se habían realizado en la empresa. El Sr. F acondicionó adecuadamente su oficina para pasar ahí el tiempo completo (recordemos que al inicio de la intervención sólo se presentaba en la empresa una vez por semana); el departamento de Diseño se mudó a un piso completo del edificio, pues se había generado espacio suficiente mediante el acomodo de los almacenes, y la Sra. F mudó su oficina para estar físicamente más cerca de su equipo de trabajo; se acondicionó una oficina en forma para OF en el área de Corte; se adaptó una sala para comedor de los empleados, y se instaló una sala de juntas con el mobiliario necesario para realizar en ella, aparte de las juntas, las presentaciones de los muestrarios de cada temporada (una mesa y sillas, anaqueles, iluminación adecuada, equipo de cómputo, proyector, pantalla y un pizarrón). Como se discutirá en el apartado de Análisis del presente Reporte, este cambio de condiciones físicas, más allá de la obvia mejoría a las instalaciones, se interpretó como un cambio en la mentalidad y actitud de la Dirección con respecto a la empresa.

⇒ **1 de febrero de 2005**

*** Tercera (de tres) sesión de seguimiento**

(Sesión en instalaciones de la empresa, con el grupo directivo)

En esta última sesión, el Sr. F presentó una gráfica comparativa de los resultados obtenidos por la empresa en los años 2001, 2004, 2005 y 2006 (esta gráfica se puede consultar en el apartado de Resultados de este Reporte).

Se revisaron los resultados obtenidos en 2005 para planear las metas de 2006 y 2007.

Dentro del rubro de resultados de 2005 el Grupo Directivo concluyó lo siguiente ⁽¹⁷⁾:

Se logró anticipación en adquisiciones.

Se generó orden en la empresa (p. e. los manuales de procedimientos).

Se estableció que las repeticiones se toman de la producción de varios.

Se acordó que se hacen tres muestrarios de inicio.

Se revisaron también gráficas de control de los pedidos para las temporadas primavera-verano 2006 y otoño-invierno 2005 presentadas por el Sr. F.

Se comentó la decisión de iniciar la producción de "modita" (*ropa para niños en edad preescolar*) de inmediato, pues el Grupo Directivo había considerado que podían afrontar el riesgo de lanzar esta nueva línea de productos, después de haber analizado la factibilidad de conseguir clientes para la misma. En el mismo sentido, se acordó revisar la forma en la cual el impulso a la modita y a la ropa interior podría favorecer a la empresa.

O presentó un comparativo entre 2004 y 2005 tanto de Corte como de Terminado. En los cuales se aprecia un avance importante en el logro de los objetivos de cada área.

¹⁷ Para mayor referencia, consultar los datos cuantificados de estos aspectos en el capítulo 4, Análisis y evaluación de resultados.

Se trató el punto de la administración de los agentes de ventas y de las ventas por catálogo. En este rubro se acordó sacar primero que ninguno, su diseño-producción-catálogo para incrementar fuertemente éstas ventas.

Se comentó que tener listas las preformas permitiría generar un preeliminar de programa de trabajo.

Se discutió el programa de formación a maquileros, para el cual se acordó la fecha de inicio del curso que tendría una duración de dos semanas de lunes a jueves con sesiones de dos horas. De igual forma se acordó tener una junta previa de ajustes al curso el martes 7 de febrero a las 9:00, en la cual debería estar presente el Consultor Coordinador en su calidad de instructor para este evento.

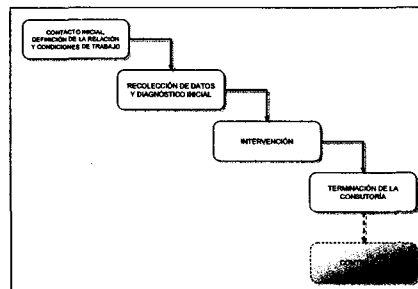
En esta sesión se bosquejaron también los objetivos estratégicos para el siguiente año, definiéndose lo siguiente:

- 1) El objetivo estratégico del 2006 sería: "Lograr el crecimiento de la planta a partir del aumento de la producción", tomando como eje para ello el equilibrio entre las líneas 1 y 2.
- 2) Incrementar las ventas a 30,800 unidades en el 2006 para reducir costos y disminuir el peso total del cliente Almacén LV en 25% para el 2007.
- 3) 70 muestras del catálogo serían para Almacén LV, considerando que 100 muestras debían ser de línea 1 y otras 100 de línea 2.

Se acordó que el Sr. F apoyaría a la Sra. F a supervisar el área de Diseño con respecto al programa de trabajo, ya que la producción en esta área debería hacerse completa por familias y no como un proceso lineal. Así mismo, se propuso que únicamente se haría una parte de la ficha técnica cada vez dado que existiría una ficha modelo con los datos base que se conservarían, de tal forma que sólo se capturarían las modificaciones particulares de cada modelo, ahorrando con ello tiempo y eficientando el proceso en el área de Diseño. También se definió que J apoyaría a la Sra. F en la elaboración de las fichas técnicas, proporcionándole un inventario telas actualizado a la fecha.

Por último, el Consultor Coordinador se comprometió a presentar una propuesta económica cotizando 2 sesiones de trabajo al año para dar seguimiento a la consultoría.

3.3.5. CONTINUIDAD



Finalmente, aunque ésta no se consigna propiamente dentro de las etapas generales de la metodología de la consulta, hemos decidido incluirla en este reporte por tratarse, en cierto modo, de un producto generado a través de la intervención.

Como se recordará, a lo largo del proceso de consultoría se detectó la necesidad de realizar una intervención, adicional a la de la propia consulta, para compartir con el resto del personal de la empresa los resultados obtenidos por el grupo directivo, en cuanto a la visión que ahora se tenía de la empresa, su estructura, sus procesos y la forma en que se deseaba que se diera la operación a fin de lograr los objetivos deseados en términos de calidad, productividad y rentabilidad.

En consecuencia, se aprobó una estrategia de continuidad consistente en brindar formación sobre estos aspectos, en primer lugar, a los mandos medios; en un segundo momento, a todo el personal operativo; y finalmente, al grupo de maquileros a los que, si bien era cierto que estaban físicamente 'fuera' de la empresa, se había llegado a la conclusión de que era necesario considerarlos como parte del proceso productivo e incluirlos en cualquier iniciativa de desarrollo, dado el papel fundamental que tenían en la consecución de resultados.

El primero curso, de formación en habilidades de supervisión para los mandos medios, se llevó a cabo del 30 de agosto al 13 de septiembre (de forma simultánea con las últimas sesiones de consultoría), en cinco sesiones de tres horas cada una. En este evento, se cumplió el objetivo de "proporcionar a los participantes elementos que les permitieran influir formal e informalmente en sus colaboradores para lograr los objetivos

de su puesto de trabajo". Como se puede apreciar en el reporte de dicho curso ⁽¹⁸⁾, el desconocimiento del instructor sobre el funcionamiento de la empresa impidió que se aprovechara en mayor grado este aprendizaje. Sin embargo, este primer acercamiento con el personal con una intención formativa, fue útil en tanto que sembró las bases para la realización de un segundo curso, mucho más orientado a las necesidades específicas de la empresa y a la resolución de sus problemas reales.

El segundo curso, también con los mandos medios, se realizó del 23 de septiembre al 7 de octubre, en cinco sesiones de trabajo de tres horas cada una. Los objetivos propuestos para este curso consistían en "homologar entre los participantes del concepto de calidad y transmitir al nivel de mando medio de la empresa la información más relevante con respecto al nuevo proceso de trabajo"; ambos objetivos fueron alcanzados en el evento. Cabe destacar que en este curso intervinieron todos los miembros del grupo directivo, O y J en calidad de participantes y el Sr. y la Sra. F exponiendo algunos temas, con lo que se buscaba transmitir al personal el compromiso de la Dirección con los cambios y la nueva organización de la empresa. En el reporte correspondiente a este curso, se puede observar que a través del mismo, se explicaron a los participantes los nuevos procedimientos, los instrumentos de control, su aplicación y su importancia; a partir del análisis del organigrama, se establecieron las funciones y responsabilidades de cada quién; y se establecieron compromisos individuales del personal en pro del logro de objetivos de la empresa.

¹⁸ Para mayor referencia, el reporte mencionado se encuentra en el Anexo II, Productos de la intervención.

En el final del año 2005, como suele ocurrir al final de cada temporada, la empresa enfrentó un aumento importante en su programación de entregas de producción, lo que dificultó en gran medida el inicio del tercer curso, pues este estaba dirigido a todo el personal operativo de la empresa y era prácticamente imposible sacarlos de sus labores durante las 15 horas que duraría el curso sin afectar con esto la producción.

En enero de 2006, una vez superada la presión por entrega de pedidos, se presentó una segunda condición adversa, pues una proporción significativa, aproximadamente el 25% del personal renunció a la empresa. Si bien este tipo de situaciones no resultaba del todo extraña para el grupo directivo, pues, según ellos mismos, representaba una característica recurrente del personal de ese nivel en el sector de la confección, la condición retrasó nuevamente el inicio del tercer curso, pues se tomó la decisión de esperar hasta haber contratado al nuevo personal para aprovechar el curso y utilizarlo para darles la inducción pertinente.

Debido a las dificultades ya comentadas, el tercer curso pudo programarse definitivamente del 13 al 22 de febrero, con siete sesiones de dos horas cada una. En este evento, se cumplió el objetivo planteado de "homologar entre los participantes el conocimiento del proceso de trabajo de la empresa para que éste constituyera la guía del desempeño individual para el logro de la calidad en la empresa". En el curso se abordaron temas de sensibilización sobre la importancia del trabajo, necesidad de trabajar como equipo, introducción a los conceptos generales relacionados con calidad, responsabilidad individual, de los equipos y de la empresa para el logro de la calidad, el proceso de producción en la empresa y herramientas para el aseguramiento de la

calidad. Tal como se consigna en el reporte (¹⁹), después del tiempo transcurrido entre los cursos con mandos medios y este último, el evento brindó una oportunidad muy interesante de observar los efectos de la aplicación práctica de toda la planeación hecha desde la administración de la empresa. Finalmente los cursos a maquileros se plantearon para ser desarrollados por otro proveedor, aunque con la asesoría de la firma consultora.

3.4. RESUMEN DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

En vista de que el interés de este reporte no sólo estriba en dar cuenta de las implicaciones particulares que tuvo para la empresa la participación del equipo consultor, sino también documentar el proceso mismo de esta consultoría para dar una idea más precisa al lector de lo que conlleva una intervención con estas características, se presentan a continuación algunos indicadores relacionados con el mismo.

¹⁹ El contenido completo de este reporte se puede consultar en el Anexo II, Resultados de la intervención.

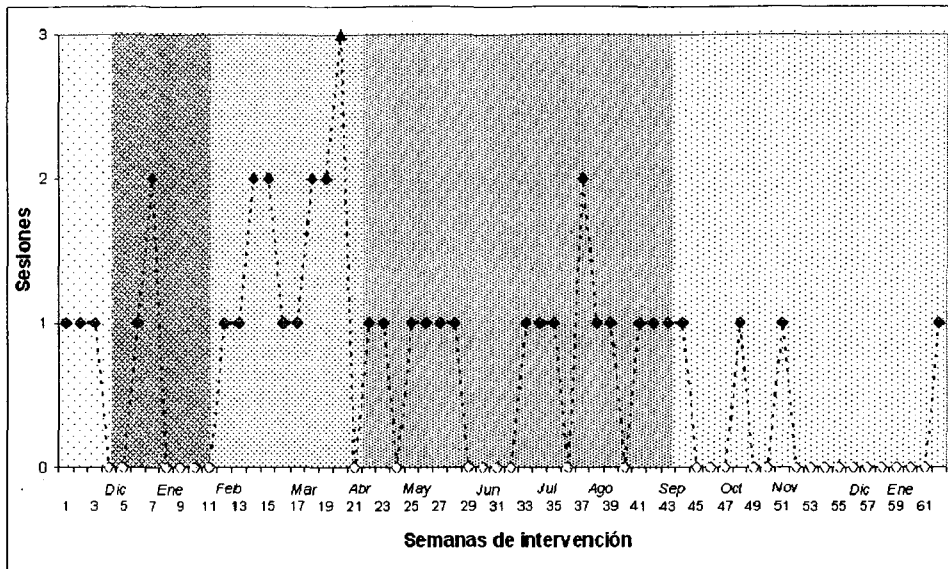


Figura 3. Distribución de las sesiones de trabajo a lo largo del periodo que duró la intervención.

La Figura 3 ilustra la distribución que finalmente se tuvo de las sesiones de trabajo durante los 8 meses en que tuvo lugar la intervención. Como es posible apreciar, en el principio de la intervención —que inicia propiamente en la semana 5, después de establecido el contrato—, existió un periodo de 4 semanas (8-11) en el cual no se reporta ninguna sesión, el cual se explica en función de que, como se recordará, en ese tiempo la empresa participó en un evento fuera de la ciudad que hizo imposible la asistencia de todos los miembros del grupo directivo a las sesiones de trabajo por lo que se decidió aprovechar esa circunstancia para efectuar el diagnóstico de la empresa, y las actividades realizadas en esta etapa fueron básicamente entrevistas individuales, tanto con los miembros de la organización como con sus clientes y proveedores.

Una vez superada esa circunstancia, es posible identificar un repunte en las actividades propias de la consultoría, donde se llegaron a efectuar dos, y hasta tres, sesiones de trabajo semanales, concentración que tiene su origen en el hecho de que fue en dicho periodo cuando se trabajó con los distintos departamentos, de manera simultánea con las sesiones que se tenían con el grupo directivo.

Posteriormente, durante la segunda mitad de la intervención, se percibe una normalización de la frecuencia de sesiones de trabajo, las cuales empezaron a darse regularmente, según lo acordado inicialmente, una vez por semana, con excepción del mes de julio, donde, con motivo del periodo vacacional, se interrumpió el trabajo durante 4 semanas, con las consiguientes consecuencias de descontrol del proceso y pérdida de continuidad que ya se comentaron en la descripción de esta intervención⁽²⁰⁾.

Finalmente, en el último segmento de la intervención, se nota el mayor espaciamiento de las participaciones del equipo consultor pues, como también se recordará, en este momento del proceso se llevaba a cabo la etapa de terminación de la consulta y las actividades de seguimiento (últimas 3 sesiones señaladas) habían sido planteadas expresamente para realizarse con un espacio de un mes entre sí, aspecto que no se cumplió cabalmente pues nuevamente un periodo vacacional precedido por un aumento en la carga de trabajo de la empresa, hizo necesario postergar la última reunión más de dos meses con respecto a su fecha original.

²⁰ Ver capítulo 3, Procedimiento.

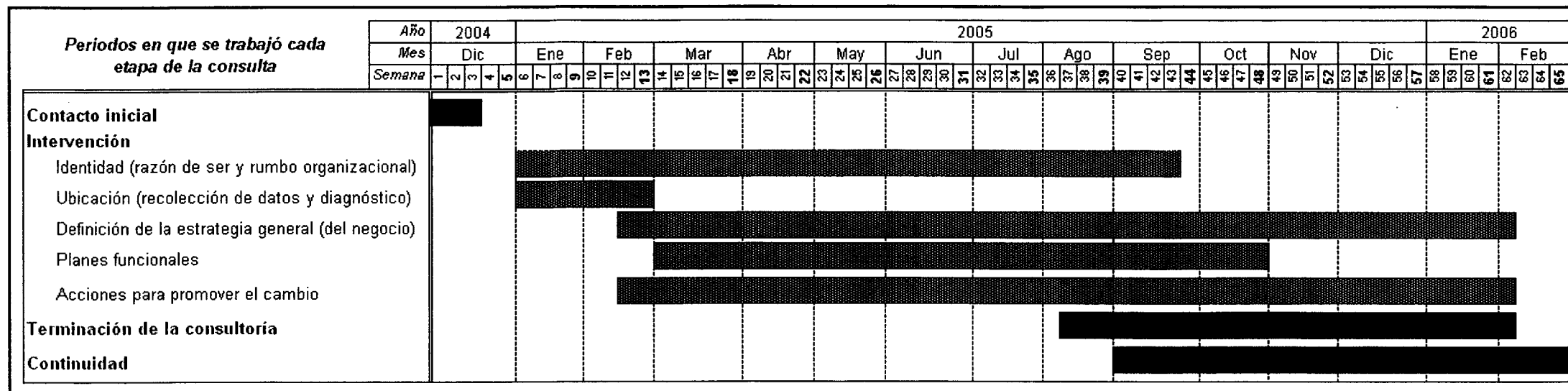


Figura 4. Distribución de los periodos en los que se trabajó cada una de las etapas de la consultoría.

La Figura 4, muestra una gráfica de Gantt donde se señalan los periodos en que tuvo lugar cada una de las etapas de la consultoría y en la cual se puede observar la distribución con que se ejecutaron estas etapas de la intervención. Como se ve, la única de ellas que se realizó de forma independiente fue el contacto inicial, aún cuando, en este punto valdría considerar que incluso en ese momento (antes de establecerse una relación formal cliente-consultor) el equipo consultor ya se encontraba trabajando en el diagnóstico y la ubicación de la organización, así fuera sólo a grandes rasgos, para evaluar la conveniencia de aceptar involucrarse con la empresa. A través del resto de las etapas, se puede notar la dificultad para distinguir claramente una de otra en un plano temporal, pues la dinámica propia del proceso impidió que se mantuviera una estructura tal como estaba delimitada en el plan original de intervención.

En este sentido es que se ha considerado también valioso incluir aquí la Figura 5 donde se presenta un desglose de los aspectos abarcados en cada etapa de la consulta en relación con los periodos en que estas actividades se llevaron a cabo. En este esquema, el lector podrá identificar con mayor precisión la forma en que se organizaron las actividades que con todo detalle fueron descritas en el apartado del Procedimiento.

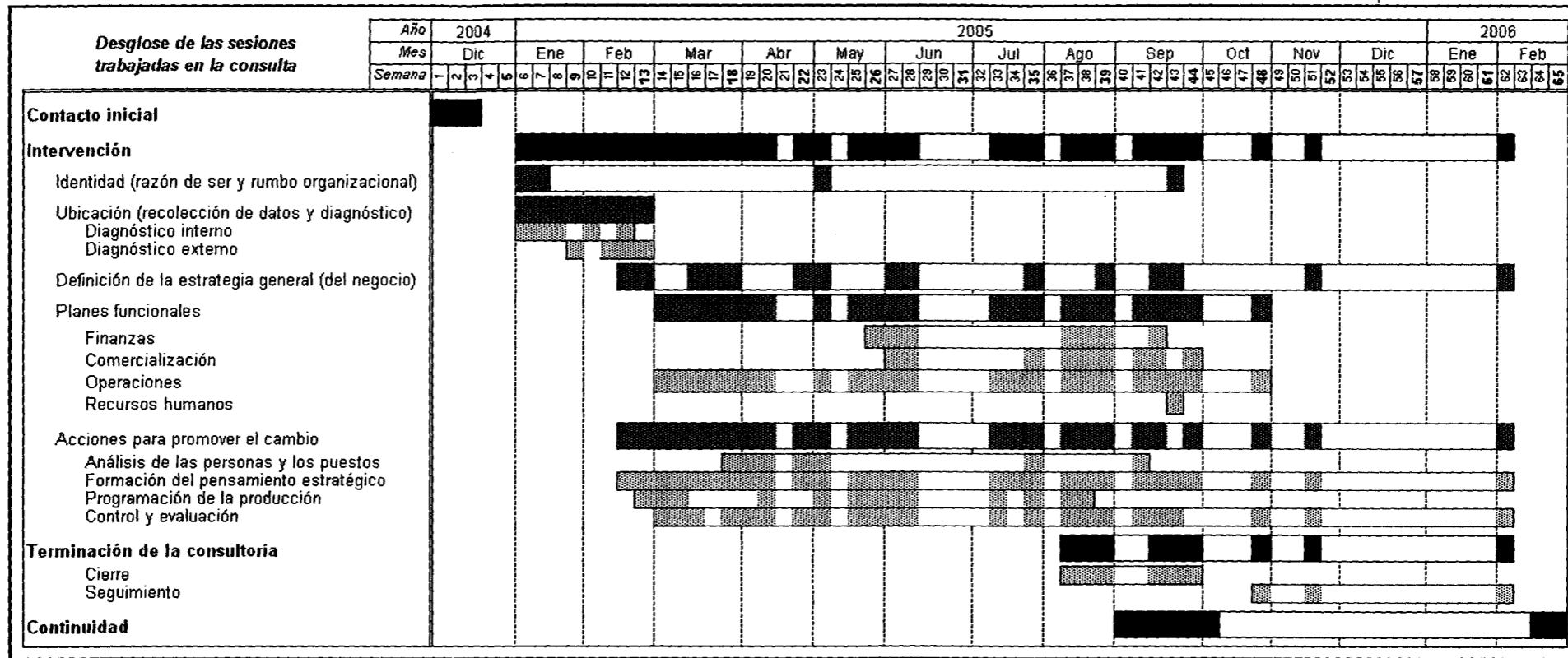


Figura 5. Distribución de las sesiones trabajadas en la consultoría de acuerdo con el desglose de las actividades de cada etapa.

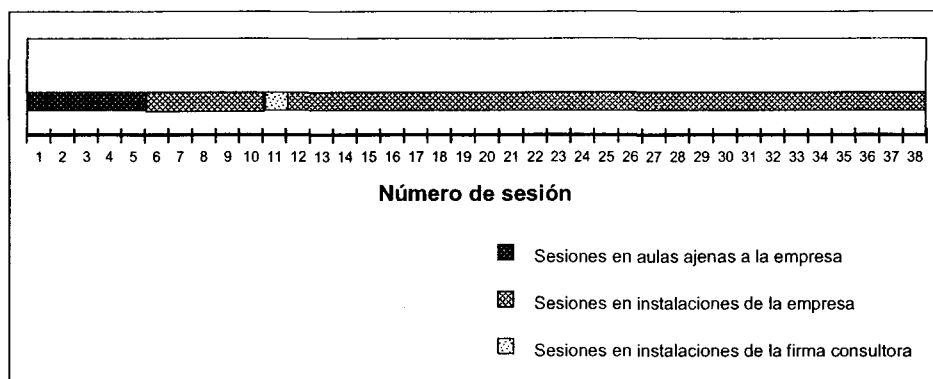


Figura 6. Lugares donde se llevaron a cabo las sesiones de trabajo con el grupo directivo.

Otro dato interesante que aquí se ha querido reportar, por las implicaciones que esto puede tener para quien considere realizar una intervención similar, es la forma en que se comportó el grupo directivo con respecto al lugar de trabajo de la consultoría. Como se puede ver en la Propuesta de intervención que se presentó al cliente previo a la firma de un contrato, parte de las condiciones básicas de trabajo estipuladas era que las sesiones se llevaran a cabo en instalaciones diferentes a las de la organización.

Esto se estableció así debido a que la empresa no contaba con un espacio adecuado, dentro de sus instalaciones, para realizar actividades de esta naturaleza, a que se pretendía evitar con esta medida que la operación cotidiana de la empresa generara distracciones para los miembros del grupo, y a que se consideraba poco conveniente tocar ciertos temas (por ejemplo, los relacionados con los recursos humanos) en presencia de personal ajeno al grupo directivo.

Como se aprecia en la Figura 6, durante las primeras 5 sesiones esta condición fue respetada; sin embargo, esto se dejó de hacer y las sesiones se trasladaron a las instalaciones de la empresa. Esto ocurrió básicamente a partir de que empezó a ser necesario integrar en las sesiones de trabajo a otros miembros del personal de la empresa a quienes difícilmente se podía trasladar a las instalaciones externas, por lo que se decidió aceptar esta nueva condición. Empero, dado que las restricciones originales prevalecían, fue necesario realizar algunas adecuaciones que permitieran contar con un espacio adecuado para el trabajo. En este sentido, resulta gratificante reportar el hecho de que, al término de la consultoría, la empresa contaba ya con una sala especialmente acondicionada para las juntas, la cual también se volvió útil para realizar las presentaciones de muestrarios y reuniones de seguimiento y control e incluso para la impartición de los cursos que se realizaron como parte de los esfuerzos de continuidad.

Se incluye también en este apartado, para finalizar, la Tabla 4 que muestra un desglose de las actividades que se llevaron a cabo como parte de la consultoría, señalando a los involucrados en cada una de ellas. Se puede apreciar en esta tabla la forma en que, en el principio de la intervención (durante el contacto inicial y parte del diagnóstico) la mayor parte del peso del trabajo recae sobre el equipo consultor, en tanto que sus miembros fueron responsables de sentar las bases y condiciones a partir de las cuales se efectuaría la colaboración con la empresa. Como se observa en este punto, las responsabilidades del contacto y la venta del proyecto recayeron fundamentalmente sobre el Consultor Líder, cuya experiencia laboral fungió como respaldo ante el cliente para facilitar su decisión de contratar el servicio,

ACTIVIDADES		RESPONSABILIDADES						
		EQUIPO CONSULTOR		CLIENTES				
		Consultor Líder	Consultor Coordinador	Sr. F	Sra. F	J	O	Mandos medios
CONTACTO INICIAL	Entrevistas para identificación de necesidades	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Diseño de la propuesta de intervención	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Presentación de propuesta y aprobación de acuerdos de trabajo (contrato)	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERVENCIÓN <i>(continúa)</i>	Definición de la Identidad organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
	Diseño de instrumentos para recolección de datos	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>
	Recolección de datos para Diagnóstico interno	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input type="checkbox"/>
	Recolección de datos para Diagnóstico externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Análisis e interpretación de datos (reporte de diagnósticos)	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mapeo de proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>
	Estructuración del organigrama	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>
	Definición de procesos	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
	Definición de sistemas de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
	Definición de la estrategia general	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input type="checkbox"/>
Planeación financiera	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabla 4
Responsabilidades sobre las actividades que constituyeron la consultoría (*parte 1*)

ACTIVIDADES (continuación)		RESPONSABILIDADES						
		EQUIPO CONSULTOR		CLIENTES				
		Consultor Líder	Consultor Coordinador	Sr. F	Sra. F	J	O	Mandos medios
INTERVENCIÓN (continuación)	Planeación comercial	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input type="checkbox"/>
	Planeación operacional	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración
	Planeación de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Análisis de las personas y los puestos	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
	Formación del pensamiento estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Programación de la producción	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
	Control y evaluación (de la operación)	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración
	Seguimiento y control de la intervención	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TERMINACIÓN DE LA CONSULTORÍA	Cierre	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Seguimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input type="checkbox"/>
CONTINUIDAD	Diseño de la propuesta de continuidad	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Diseño de eventos de capacitación	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Impartición de cursos de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 6 (continuación)
Responsabilidades sobre las actividades que constituyeron la consultoría (parte 2)

mientras que el Consultor Coordinador fue el responsable de ejecutar las actividades relacionadas con sintetizar la información, contar con instrumentos de seguimiento y control y brindar una estructura al trabajo realizado.

Ya durante la intervención, se observa que la mayor responsabilidad se fue trasladando al grupo directivo, encargado de la formulación de la estrategia y de la implantación de los planes funcionales con su correspondiente control. En este periodo de la intervención, cambió el rol del equipo consultor, en tanto que sus actividades se orientaron a supervisar la ejecución del cliente, por parte del Consultor Líder, y a colaborar y brindar apoyo para la realización y estructuración de algunas tareas, por parte del Consultor Coordinador, centrándose sus responsabilidades en formar el pensamiento estratégico, el primero, y en mantener un seguimiento y control de la propia intervención, el segundo.

En la parte final de la consulta, para el cierre, se puede ver que las actividades y responsabilidades se tornaron conjuntas, pues, si bien la realización del cierre correspondió al equipo consultor, el seguimiento sirvió para terminar de trasladar al cliente la responsabilidad sobre la continuación de los esfuerzos hasta ese momento efectuados. En este punto cabe mencionar también el que las actividades en la etapa de continuidad, a pesar de haber sido ejecutadas en su mayoría por el Consultor Coordinador, realmente fueron lideradas por el grupo directivo, quienes en última instancia fueron quienes definieron la información que deseaban se transmitiera al personal de la empresa y aprobaron las iniciativas propuestas en este sentido por los consultores.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado, se presentan y analizan los resultados más relevantes de la intervención que se llevó a cabo, con el objeto de evidenciar los cambios que tuvieron lugar como motivo del trabajo realizado a través de la consultoría y, por lo tanto, la efectividad de la participación del psicólogo como consultor en esta empresa.

Dada la naturaleza de las actividades que han sido reportadas, son pocos los datos cuantitativos o datos duros que se pueden reportar; sin embargo los indicadores no cuantificables que aquí se asientan en términos de hechos, documentos, productos y algunos elementos cualitativos, son valiosos en tanto que revelan los avances que se lograron a través de la consultoría en cuanto al desarrollo de un modelo de administración basado en la estrategia, adecuado a las condiciones particulares de la empresa.

4.1. RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA INTERVENCIÓN

Para fines de este reporte, se muestran a continuación los resultados obtenidos en cada uno de los rubros señalados en la propuesta de intervención (¹), comparando las condiciones encontradas en la empresa en un principio con la situación prevaleciente

¹ Este documento puede consultarse en el Anexo I, Productos de la intervención.

después de la intervención, a la luz de los objetivos planteados para esta consultoría, es decir, de los indicadores que en el principio del proceso se acordó modificar ⁽²⁾.

ESTRATEGIA

Objetivo particular:

“Proporcionar a la Alta Dirección un orden con respecto a las decisiones y acciones que se tomarán y aplicarán cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un pensamiento estratégico.”

- *Diagnóstico*
- *Identidad*
- *Objetivos financieros y comerciales*

Antes de la intervención	Después de la intervención
No se contaba con un acuerdo claro sobre la identidad de la organización, su razón de ser y lo que se esperaba de ella a largo plazo.	Existe un consenso al respecto plasmado en la definición de Misión y Visión de la organización ⁽³⁾ .
No existía una planeación del rumbo deseado para el desarrollo de la empresa, es decir, no se contaba con objetivos empresariales definidos.	Existe un documento denominado “Planeación de puntos básicos” en el que se definen los objetivos a alcanzar por la empresa en el mediano y largo plazos, y se estipulan metas específicas en cuanto a crecimiento, utilidad, productividad, ventas, productos y mercados ⁽⁴⁾ .

² Con este acuerdo, se hace referencia a la Propuesta de intervención (Anexo II, Productos de la intervención) presentada por la firma consultora y aprobada por el cliente al inicio del proceso de consultoría.

³ El lector encontrará las declaraciones de Misión y Visión de La Empresa en el Anexo II, Productos de la intervención.

⁴ Dado el carácter de la información contenida en este documento, no se ha considerado pertinente su publicación.

Así mismo, al inicio de cada temporada se realiza una planeación detallada de la misma, que parte de la definición de un Plan financiero, un Pronóstico de ventas, un Programa de adquisiciones y un Plan de temporada, alineados todos ellos con los objetivos estratégicos mencionados.

Las condiciones del mercado de cadenas departamentales, habían obligado a la empresa a abaratar sus productos, con lo que el margen de utilidad se veía cada vez más reducido.

Se disminuyó el costo de producción de un 77% a un 74%, mediante el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, al aumentar la producción manteniendo los gastos fijos sin modificación, lo que generó un aumento del 3% directamente sobre las utilidades de la empresa, que antes eran del 23% (Tabla 1).

Se está trabajando para disminuir este costo hasta un 66% en el siguiente año.

Tabla 1

PIEZAS CORTADAS	205,000	227,000	308,000
COSTO DE PRODUCCIÓN	19%	19%	19%
UTILIDAD BRUTA	81%	81%	81%
GASTOS DE VENTAS	23%	23%	23%
GASTOS FIJOS	33%	30%	22%
OTROS GASTOS	2%	2%	2%
UTILIDAD NETA	23%	26%	34%

Ejemplo de la utilidad proyectada en función de la productividad. Considerando que los gastos fijos no se modifican, la utilidad aumenta proporcionalmente con la productividad.

No había una planeación de las adquisiciones (de materia prima), por tanto éstas se realizaban conforme se presentaba la necesidad de la misma.

Se generó un programa de adquisiciones en tres parcialidades, ligado con políticas de diseño, que permite adelantar la compra de materia prima en función de lo estimado en el pronóstico de ventas corriendo un riesgo razonable con la inversión (Tabla 2).

Tabla 2

CÁLCULO INICIAL APROXIMADO DE CONSUMO DE TELA							
TELAS	NÚMERO DE MODELOS	PORCENTAJE	PIEZAS A VENDER POR TELA	PESO EN GRAMOS POR PIEZA	TOTAL EN KGS	EXISTENCIA EN ALMACÉN DE TELA	PEDIDO
A	14	18.2	18,200	170	3,094	1,595	1,499
B	11	14.29	14,300	190	2,717	2,126	591
C	11	14.29	14,300	168	2,402	1,941	461
D	12	15.58	15,600	170	2,652	1,056	1,596
E	11	14.29	14,300	185	2,646	167	2,479
F	16	20.77	20,700	167	3,457	0	3,457
G	2	2.59	2,600	171	445	600	0
TOTAL LÍNEA 1	77	100.00	100,000	174	17,412	7,485	10,083
W	20	26.67	12,000	172	2,064	400	1,664
X	19	25.33	11,400	190	2,166	478	1,688
Y	23	30.67	13,800	168	2,318	0	2,318
Z	13	17.33	7,800	171	1,334	0	1,334
TOTAL LÍNEA 2	75	100.00	45,000	170	7,882	878	7,004

La tela será solicitada en 3 partidas como sigue:

	FECHA DE PEDIDO	FECHA A RECIBIR
La primera en firme para	JUNIO	AGOSTO
La segunda estimada y se confirmará	JULIO	SEPTIEMBRE
La tercera estimada y se confirmará	AGOSTO	OCTUBRE

Las entregas segunda y tercera serán confirmadas con base en la explosión del cálculo de telas.

Ejemplo del cálculo de consume de telas a partir del cual se realizan las adquisiciones de la misma en el esquema de 3 parcialidades.

La administración de las ventas era deficiente, pues se llevaba un control de lo vendido, pero no se realizaban pronósticos ni se planeaba esta función.

Se implementó la elaboración de un Pronóstico de ventas (Tabla 3) derivado del Plan financiero, así como controles de efectividad de la función de venta a través de los cuales se identifica semanalmente si existen diferencias entre lo proyectado y la realidad, para tomar medidas correctivas cuando son necesarias.

Tabla 3

PROGRAMA DE VENTAS PRIMAVERA - VERANO			
CLIENTE	LÍNEA 1	LÍNEA 2	VENTA TOTAL
LV	45,000	-	45,000
VARIOS	35,000	-	35,000
SR	20,000	-	20,000
SUMA	100,000	-	100,000
CA	-	10,000	10,000
AG	-	16,000	16,000
WL	-	7,000	7,000
AS	-	7,000	7,000
PL	-	5,000	5,000
SUMA	-	45,000	45,000

Ejemplo de programación de las ventas para una temporada, donde las cuotas de venta por cliente están definidas por los requerimientos definidos estratégicamente.

No había relación directa entre las ventas, las adquisiciones y la producción.

Se generaron Planes funcionales de Ventas, Adquisiciones y Producción interdependientes ⁽⁵⁾.

El ciclo de operación de la empresa estaba desfasado con respecto al requerimiento de las temporadas, por lo que se trabajaba con tiempos de ciclo muy reducidos y sin margen para errores.

Se adelantó el inicio del ciclo de producción 1 mes con respecto a la temporada, y se está trabajando con la intención de aumentar esta ventaja hasta 3 meses en el siguiente ciclo.

No se consideraba estratégico al departamento de Diseño, por lo tanto se carecía de una consistencia en el estilo de las prendas que se elaboraban, y no existía como tal una identidad de marca.

Se estableció la importancia del área de Diseño, mediante la formalización de un departamento encargado del mismo (para el cual incluso se acondicionó un espacio físico nuevo) y la definición de políticas de diseño

⁵ No se cuenta con dichos documentos para su publicación.

que se incluyeron en el manual de procedimientos del área; generándose incluso actividades, como las presentaciones de muestrarios, que colocan al trabajo de este departamento como punto de partida de todo el proceso productivo.

No había administración de esta función, la cual ni se planeaba ni se controlaba.

El diseño se llevaba a cabo sin considerar las necesidades de la empresa o la producción, sino de acuerdo con las percepciones de la diseñadora o la dueña.

Se generaron instrumentos de evaluación y control de la producción en el área de Diseño (Figura 1), con el fin de mejorar su administración y poder cumplir con el objetivo de ofrecer un valor agregado para las prendas.

Se planteó la distinción de marcas y líneas de producto con identidad propia ⁽⁶⁾.

Se estableció una coordinación entre el área de Diseño y el resto de los departamentos de la empresa, con el objeto de proporcionarle lineamientos y requerimientos muy específicos ⁽⁷⁾.

DESARROLLO	MES 1					
	SEM 02-06	SEM 09-13	SEM 16-20	SEM 23-27	SEM 30-03	SEM 06-10
DISEÑO						
PROGRAMADO			LÍNEA 1	LÍNEA 2		
REAL						
DESARROLLO DE GRÁFICOS						
PROGRAMADO						
REAL						
MOLDES						
PROGRAMADO						Línea 1
REAL						
CORTE DE MOLDES						
PROGRAMADO						
REAL						
BORDADO DE MUESTRAS						
PROGRAMADO						
REAL						

Figura 1. Fragmento de un programa para el control de la producción en el área de Diseño.

⁶ Las características de cada línea, se estipulan en el manual de procedimientos de Diseño; sin embargo, el lector interesado podrá encontrar información sobre ellas a lo largo de la descripción de las sesiones de trabajo, que fue donde se definieron

⁷ Para mayor detalle de estas relaciones, el lector puede referirse a la Tabla 6, en el apartado de Procedimiento.

VERIFICACIÓN DE CALIDAD

No.	ACTIVIDAD	VENTAS	ADQ.	DISEÑO	PROG.	CORTE	BORD.	MAQ.	CALIDAD	TERM.	ALM.
1	Aceptación de pedido	X									
2	Fichas técnicas y fichas de proceso			X							
3	Muestra física elaborada para producción			X							
4	Ficha técnica de insumos			X							
5	Insumos para corte		X								
6	Insumos para maquileros		X								
7	Insumos para terminado		X	X							
8	Graduación de modelo			X							
9	Programación de órdenes contra pedidos				X						
10	Trazos y minitrazos					X					
11	Habilitado de corte					X					
12	Corte foleado para bordado						X				
13	Entrega y recepción de bordado						X				
14	Corte completo para maquileros							X			
15	Entrega de maquila							X			
16	Recepción y control de calidad del producto								X		
17	Terminado de modelo									X	
18	Recepción de modelo en almacén										X
TOTAL DE VERIFICACIONES POR DEPARTAMENTO		1	3	5	1	2	2	2	1	1	1

Figura 2. Listado de puntos de control de calidad identificados a lo largo del proceso de producción.

No había un responsable de elaborar planes financieros y comerciales; las ideas que existían al respecto no se comunicaban formalmente y estaban desvinculadas de los procesos de Producción y Ventas.

Se designó formalmente al Sr. F como responsable de documentar la Estrategia de la empresa, coordinando el trabajo de los propios responsables de cada área en este sentido y generando planes que las contemplan a todas desde una perspectiva de procesos ⁽⁸⁾.

El crecimiento de la empresa en los últimos años había sido menor al esperado.

En el año de la intervención (2005) la empresa reportó un crecimiento del 14% con respecto al año anterior. Sin embargo, la planeación del año 2006 se realizó con el objetivo de lograr un crecimiento del 32% (ver Tabla 4).

Tabla 4

	2001 Real	2004 Real	2005 Real	2006 Pronóstico
AGENTES DE VENTAS	114,107	60,698	58,696	75,000
GRANDES ALMACENES	69,541	144,190	175,445	233,000
SUMA	183,648	204,888	234,141	308,000
% CRECIMIENTO		12%	14%	32%

Comparativo de las ventas realizadas en los años 2001, 2004 y 2005, y las pronosticadas para 2006.

⁸ Ver Tabla 6, en Procedimiento.

PROCESOS

Objetivo particular:

“Realizar un análisis de la definición y el control de los procesos a fin de asegurar que se tengan resultados confiables en la generación, tanto de los productos como de los servicios de la empresa.”

- *Alineación de las áreas a la misión*
- *Requerimientos del proceso*
- *Mapeo*
- *Indicadores y estándares*

Antes de la intervención	Después de la intervención
No se contaba con una descripción precisa del proceso de producción pues este no seguía un procedimiento establecido.	Se documentaron, a través de los manuales de procedimientos, los pasos que constituyen el proceso de producción, con la aprobación de los responsables de cada área ⁽⁹⁾ .
No se contaba con una programación que permitiera llevar control de los procesos; la programación que se hacía era rudimentaria y sufría constantes cambios por la necesidad de cumplir entregas urgentes. No había un responsable de esta función. Faltaba claridad en la prioridad de los pedidos y se experimentaba dificultad para darles seguimiento.	Se trabaja con programaciones de temporada, mensuales y semanales de la producción, buscando mantener un fluido constante en este proceso, aprovechando al máximo la capacidad de producción que se tiene estimada. Se busca contar con programas alternativos para resolver las contingencias causadas por pedidos urgentes o retraso en la entrega de materia prima ⁽¹⁰⁾ .

⁹ Como ya se ha mencionado, estos documentos no se han incluido aquí debido a que no se cuenta con la autorización de La Empresa para la publicación de este tipo de información.

¹⁰ Para ver un ejemplo de estos programas alternativos, el lector puede referirse al capítulo 3 de este Reporte. En la sección Intervención, encontrará referencias a las propuestas de programas alternativos que se generaron cuando fueron necesarias.

Existe un responsable de esta programación (J) que controla todo el proceso, y la prioridad de los pedidos se discute y define en las juntas semanales de la Dirección.

Se cuenta con controles que permiten dar seguimiento al estatus de cada pedido en el momento que sea necesario ⁽¹¹⁾.

El control de calidad se realizaba por medio de una inspección al 100% de las prendas terminadas, lo que generaba un cuello de botella en el área de Terminado, donde se concentraban todos los errores.

Se introdujo una orientación hacia el aseguramiento de la calidad, al establecer varios puntos de control de calidad, en cada una de las áreas del proceso ⁽¹²⁾, lo que evita que productos defectuosos lleguen hasta el final del proceso.

Aún se realiza inspección de calidad a las prendas terminadas; sin embargo, esta ahora se efectúa por cuotas, las cuales se definen a partir de los reportes históricos de cumplimiento y calidad de cada maquilero.

No existía un almacén de materia prima, por lo que el retraso derivado de la espera de ésta y de otros insumos recorría el inicio de todo el ciclo.

Se estableció una estrategia de compra en tres parcialidades anuales, que permite disponer de materia prima con anticipación suficiente para la producción con un riesgo mínimo que la empresa es capaz de afrontar (Tabla 2).

No se surtían completos los pedidos y las demoras en la entrega llegaron a provocar la cancelación de pedidos (con sanciones económicas severas en el caso de los grandes almacenes).

Aumentó de 84.55% a 95.15% el porcentaje en que son surtidos los pedidos (Figura 3).

¹¹ Por tratarse de documentos internos de la empresa, no se cuenta con ejemplos de este tipo de controles que se puedan incluir en el presente reporte.

¹² Esto se ve reflejado en el diagrama "Ciclo de temporada", en el cual se señalan los puntos principales de control de calidad establecidos.

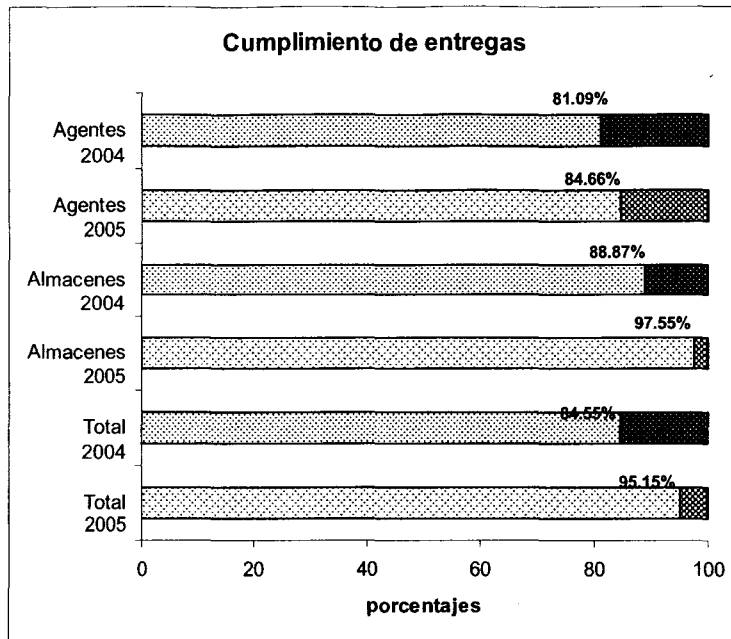


Figura 3. Comparativo de los porcentajes de cumplimiento en las entregas.

ORGANIZACIÓN

Objetivo particular:

“Definir la forma en que se dividirá el trabajo, en términos de distribución de funciones y responsabilidades, unidades de mando y jerarquías; establecer líneas de acción y comunicación necesarias.”

Antes de la intervención	Después de la intervención
No existía un organigrama de la empresa, pues no se habían definido ni los puestos ni las funciones, especialmente del grupo directivo.	Se cuenta con un organigrama conocido por todo el personal de la empresa, donde es posible identificar jerarquías y líneas de mando con suficiente claridad, incluyendo los puestos de los miembros de la familia, como grupo directivo ⁽¹³⁾ .
La delimitación de funciones y responsabilidades en el grupo directivo y con los mandos medios era vaga, por lo que con frecuencia las personas realizaban actividades que no les correspondían (corrimiento organizacional).	Se inició el proceso de estipular las funciones de cada puesto, con una asignación de responsabilidades mejor definida, aunque no se cuenta aún con descriptores de puesto propiamente desarrollados ni con otros documentos similares. Las decisiones más importantes son tomadas por el grupo completo.
Había problemas de falta de comunicación entre los integrantes del equipo directivo, lo que provocaba abusos de los trabajadores.	Se establecieron como mecanismo de comunicación las reuniones semanales de trabajo (que continuaron aún después de la salida del equipo consultor) para que todo el equipo directivo esté enterado de las decisiones que se toman.
Hacía falta trabajo de equipo, comunicación y una mejor coordinación entre las distintas áreas al interior de la empresa.	Después de los cursos de capacitación que se dieron en la etapa de Continuidad, las evaluaciones de conocimientos y de reacción reportaron que el personal de la empresa que participó en ellos reconoció la necesidad de trabajar con un enfoque de procesos. La descripción de procedimientos redujo la discrecionalidad en la toma de decisiones.

¹³ Ver Organigramas existentes antes y después de la intervención, en Anexo II, Productos de la intervención.

PERSONAS

Objetivo particular:

“Identificar al recurso humano que posea las habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan desempeñar las funciones con efectividad. Asignar el trabajo al personal de acuerdo a los objetivos planteados y a las funciones y responsabilidades definidas.”

Antes de la intervención	Después de la intervención
Los recursos humanos que ocupaban puestos clave en la empresa carecían de la preparación necesaria y no contaban con sistemas (descripciones de procedimientos) que les permitieran ser exitosos en su puesto de trabajo.	Se ubicó a los miembros del grupo directivo en los puestos que mejor se adaptan a sus respectivos perfiles profesionales. Mediante los cursos de capacitación de la etapa de Continuidad, se dieron a conocer al resto del personal los procedimientos que se deben seguir en cada departamento y el nivel de desempeño que se espera de ellos, obteniéndose promedios aprobatorios de todos ellos en las evaluaciones de conocimientos ⁽¹⁴⁾ .
En el Departamento de Diseño, no se contaba con personal preparado para realizar el diseño creativo.	Se contrató a una Diseñadora (JN) especialista en su área y con experiencia en el desarrollo del tipo de prendas que comercializa la empresa.
Se carecía de un liderazgo eficiente en áreas como Diseño y Corte.	Se capacitó a la Sra. F y a OC para desempeñarse como líderes estas áreas, además de que se les brindaron herramientas para el control de sus departamentos, se definieron

¹⁴ El lector puede consultar los reportes de estos cursos en el Anexo II, Productos de la intervención.

detalladamente sus funciones y responsabilidades y se les proporcionan indicadores claros de lo que la empresa requiere de cada departamento.

El personal de la empresa desconocía el proceso completo, concentrándose sólo en la parte que cada uno realizaba.

De acuerdo con las evaluaciones de conocimientos y de reacción aplicadas al final de los cursos de continuidad, todo el personal capacitado conoce en qué consiste el proceso y cómo interviene cada quién en el mismo.

Los trabajadores no respetaban la autoridad; algunos de ellos tenían un liderazgo fuerte, sin embargo, no mostraban apoyo a las decisiones directivas.

El problema se mantiene, especialmente en las áreas de Corte y Producto terminado. La actitud de algunas personas sigue siendo poco cooperativa y se resisten a implementar cambios.

Se contaba con un grupo muy grande y heterogéneo de maquileros a los que no se les brindaba supervisión alguna en campo, por lo que entregaban un producto que frecuentemente no satisfacía los requerimientos de calidad del cliente.

Se implementó la supervisión constante del desempeño de los maquileros, tanto a través de la revisión de calidad de los productos que entregan, como mediante visitas a sus talleres, en las que se evalúan su infraestructura y sus procedimientos y se les brinda asesoría.

Se cuenta con un registro histórico de las evaluaciones realizadas a maquileros, en el cual se registran la puntualidad la calidad con que entregan la maquila, y esta información se utiliza como parámetro para distribuirles las órdenes de trabajo.

Existe un proyecto de desarrollo de maquileros, que pretende homogeneizar la calidad de su producción con los requerimientos de la empresa.

CONTROLES

Objetivo particular:

“Contar con una fuente de información para tomar decisiones, respecto a los productos y procesos, a fin de ratificar o rectificar las acciones tomadas.”

Antes de la intervención	Después de la intervención
Se contaba con instrumentos rudimentarios de evaluación y control de la operación de la empresa y sus resultados.	Existe una estructura más clara de los mecanismos de control y evaluación, particularmente en el área de producción ⁽¹⁵⁾ .
Se realizaba un manejo asistemático de los almacenes (no existían formalmente), por lo que se tenía descontrol en los inventarios, tanto de materia prima como de producto terminado.	Se cuenta con inventarios actualizados de almacenes de producto terminado y materia prima.

FAMILIA

Además de las modificaciones ya mencionadas que se alcanzaron como producto de la intervención en los contextos productivo y administrativo de la empresa, se lograron cambios colaterales en la dinámica del subsistema social, en este caso también familiar, los cuales se reportan también a continuación.

¹⁵ Estos documentos, eran desarrollados semanalmente por J (responsable de la programación); sin embargo no se cuenta con ejemplos de los mismos para ilustrar este reporte.

Antes de la intervención	Después de la intervención
Problemas en las relaciones familiares-laborales del equipo directivo.	Se generaron alianzas entre los miembros del grupo familiar, asociadas con sus funciones en la empresa; por ejemplo, el Sr. F con J, por su trabajo en el área financiera; o J con la Sra. F, que crearon una estrategia de apoyo mutuo para realizar las ventas y tratar a los clientes y proveedores externos.
Mala comunicación.	Se llevaban a cabo reuniones de trabajo semanales para discutir asuntos y tomar las decisiones relacionadas con la empresa, convocándose reuniones especiales cuando esto era necesario.
No se delimitan las interacciones familiares y las laborales, los conflictos de una esfera se reflejan en la otra.	El sistema laboral, con las funciones y responsabilidades de cada miembro del grupo está mejor delimitado y se cuenta con espacios para el intercambio de toda la información relacionada con la empresa. En las justas de trabajo es posible observar que, si bien la interacción entre los sistemas se mantiene, los mismos miembros del grupo se esfuerzan por diferenciarlos, negándose a introducir en ellas temas que no están directamente relacionadas con la empresa y su operación.
Peleas y faltas de respeto constantes.	Las relaciones son más respetuosas, los miembros de la familia buscan dar solución a los conflictos de forma más asertiva.

4.2. RESULTADOS GLOBALES DE LA INTERVENCIÓN

Para definir los resultados globales que se alcanzaron con esta intervención, debemos partir del objetivo general planteado para la misma, el cual consistía en: "Mejorar los resultados de la empresa a partir del establecimiento de una visión estratégica y de una mejor organización del trabajo cotidiano", tal como quedó consignado en la propuesta del trabajo presentada al cliente y aceptada por éste en el momento de hacerse el contrato (¹⁶).

De los resultados específicos que ya se mencionaron, es posible resumir los siguientes aspectos que dan cuenta del enfoque en el pensamiento estratégico dentro del grupo directivo y la organización del trabajo en la empresa.

- Definición de la Identidad organizacional.
- Ubicación de la empresa en sus contextos interno y externo.
- Desarrollo de una estrategia competitiva orientada a desarrollar eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente.
- Definición de una estructura organizacional.
- Establecimiento generalizado de un sistema de administración (previsión, planeación, organización, dirección y control) a través de todos y cada uno de los procesos de la empresa.
- Definición y documentación de los procesos y procedimientos de la organización.

¹⁶ La Propuesta de intervención, puede consultarse en el Anexo II, Productos de la intervención.

- Establecimiento de sistemas de evaluación y control permanentes de la operación.
- Asignación de recursos humanos adecuados a los requerimientos de cada puesto.
- Desarrollo de habilidades gerenciales en los miembros del grupo directivo.
- Generación de mecanismos de comunicación interna y acceso a la información.
- Transmisión de la estrategia al personal.

Por otro lado, con respecto a los resultados de la empresa, en un nivel global, se cuenta con el dato que reporta un aumento en el volumen de ventas en el año de la intervención con respecto a los años anteriores (ver Figura 4), del cual se podría desprender que efectivamente tuvo lugar una mejora en los resultados de la empresa.

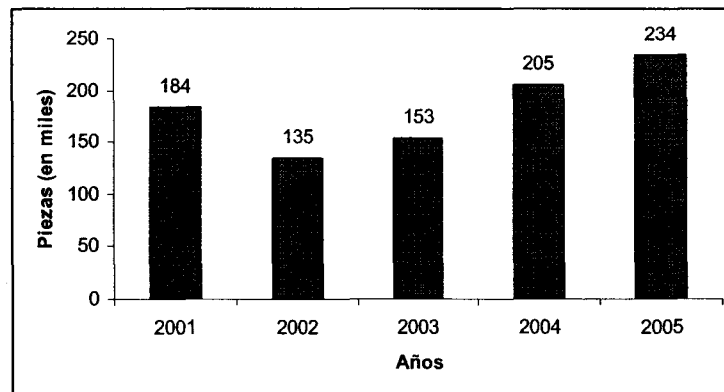


Figura 4. Ventas anuales de *La Empresa* en el año que tuvo lugar la intervención (2005) y los 4 anteriores. Cifras reportadas en número de piezas.

Sin embargo, es fundamental señalar en este punto que, si bien es cierto que se tienen razones para suponer que dicha mejora está relacionada de alguna manera con la

intervención realizada, indudablemente existieron también otras variables, ajenas a la consultoría, que dieron lugar a este crecimiento.

En este sentido, es necesario apuntar que dada la naturaleza de la labor de consultoría, resulta inviable tener un control auténtico de las variables que confluyeron alrededor de la organización durante la intervención, pues la operación de la empresa, que ocurre simultáneamente con el proceso de consulta, introduce y retira constantemente todo un sinnúmero de condiciones extrañas que alteran los efectos del mismo proceso. Sin embargo, al menos en el nivel de la percepción subjetiva del cliente y a través de la suma de los pequeños resultados observables en las distintas áreas a lo largo de la intervención, es posible hablar de una experiencia exitosa, considerando que la evaluación de este tipo de resultados tiende a plantearse (Morlett, 2005) en términos de la valoración que deriva del criterio de calidad según el cual un producto, y en este caso, un servicio, se puede considerar de calidad en tanto que satisfaga las expectativas generadas sobre el mismo con el cliente.

En este sentido podemos considerar que, no obstante resulta claro que hubo aspectos en los que no se llegó a incidir significativamente en forma directa a través de la intervención, como es el caso de la gestión de un plan de recursos humanos –aspectos sobre los cuales, sin embargo, se considera que el grupo directivo será responsable de plantear más adelante sus propias estrategias de solución, a partir de las herramientas que le fueron proporcionadas–, cabe considerar como un criterio del éxito de este trabajo la satisfacción de los propios dueños de la empresa, que se vio reflejada, entre otras cosas en la petición hecha de llevar a cabo las acciones de seguimiento y

continuidad, así como en la generación de proyectos derivados (como el desarrollo de sus proveedores de maquila, a través de eventos de capacitación) en los cuales nuevamente fue invitada a participar la firma consultora.

Para concluir el análisis de estos resultados, se mencionan a continuación estos otros aspectos, difícilmente cuantificables, cuya relevancia, sin embargo, radica en que se trata de situaciones que influyeron en la forma particular que finalmente tomó esta intervención.

Las expectativas de cada miembro del grupo sobre la consultoría.

En este punto se debe recordar que, en un principio, fue la Sra. F quien buscó la ayuda de la firma consultora, lo que explica que haya sido ella la más interesada en este proceso, al menos en sus primeras etapas. En contraste, el Sr. F, que no estaba convencido de necesitar ayuda de algún tipo, se mostraba escéptico, con lo que dificultó el arranque del trabajo. Él, en particular, esperaba que la participación del consultor estuviera orientada a resolver los problemas administrativos y de la producción en el corto plazo, dando soluciones concretas y de probada eficacia (en un esquema de consultoría de tipo médico-paciente), por lo que fue difícil mantener su interés en las etapas iniciales del proceso (las más estratégicas); sin embargo, esto se logró a lo largo del resto de la intervención, cuando él mismo fue tomando conciencia del valor de tener una perspectiva a largo plazo mejor orientada. En cuanto a O y J se refiere, habría que mencionar que ambos llegaron a participar en la consulta por que estaban obligados a ello, prácticamente sin expectativas iniciales. De J, se observó que asumió la intervención como una oportunidad de entrenarse para estar al frente de la

empresa, a partir de lo cual se volvió cada vez más participativo; con O, por otro lado, ocurrió que sus expectativas se mantuvieron en el sentido de realizar su trabajo de la forma más eficiente posible y se concentró durante toda la intervención en encontrar estrategias para lograrlo, sin pretender ir más allá.

Las características individuales (y de personalidad) de quienes participaron en la intervención.

Este aspecto fue relevante, tanto en el grupo directivo como en el equipo consultor. Desde aspectos simples como la forma en que cada miembro de la familia enfrentaba las actividades que se les solicitaban (el Sr. F, orientado a establecer controles; la Sra. F, más bien a la ejecución y a la acción en general; J, tratando de desarrollar y seguir procedimientos; y O, ocupado en obtener los resultados invirtiendo el mínimo posible de recursos), se fue definiendo la idea que cada uno tenía de cómo debía dirigirse la empresa. Las diferencias de percepción dificultaron el trabajo en diversos momentos al tiempo que provocaron choques y alianzas al interior del grupo.

Las relaciones interpersonales establecidas en el grupo.

No obstante, como ya se ha dicho, estas interacciones se trasladaron también al equipo consultor, en forma interesante, a través de alianzas y desencuentros determinados por cuestiones como el género, la edad, los intereses y la formación académica. Los aspectos de edad y género dificultaron especialmente la relación del Consultor Coordinador con el Sr. F durante la primera parte de la intervención, volviéndose ésta más llevadera cuando hubo demostrado el segundo sus propias habilidades y lo que podía aportar a la empresa; estos mismos elementos, por otro

lado, facilitaron es establecimiento de una relación de apoyo con O, J y la Sra. F, quienes en varias ocasiones recurrieron al Consultor Coordinador en busca de apoyo. En este mismo sentido, merecen una mención especial las relaciones de poder que se dieron también durante la intervención, destacando la rivalidad que llegó a existir por parte del Sr. F hacia el Consultor Líder en el momento en que el primero sintió amenazada su posición de autoridad tras haber sido cuestionados sus procedimientos (recuérdese que en este tipo de empresa los roles familiares y los laborales no están separados con suficiente claridad), por lo que el Consultor Líder tuvo que hacer un manejo muy cuidadoso de la situación para devolver al Sr. F su percepción de estar dominando la situación, pero sin poner en riesgo su propia posición de autoridad y la efectividad del proceso de consultoría.

La preocupación del cliente por la operación cotidiana de la empresa.

El último aspecto que se ha considerado importante desatacar aquí es el peso que tuvo la operación cotidiana de la empresa, la cual se mantuvo en forma paralela a la consultoría, en el tiempo y la forma con que se abordaron las actividades de la intervención. Con frecuencia, tratar los problemas inmediatos y del corto plazo era más apremiante para el grupo directivo; por lo que, el equipo consultor se abocó a lograr integrar el control de estas actividades a partir de una visión de estrategia en la administración, equilibrando constantemente la atención brindada a todos los aspectos.



El propósito de toda la información que hasta aquí ha sido vertida sobre la intervención que se realizó en la empresa, es apoyar la premisa de que la consultoría, con un enfoque de procesos orientado por pensamiento estratégico, es un campo donde un psicólogo organizacional tiene mucho que ofrecer a las empresas clientes, por lo que a continuación se describen las que se han considerado sus aportaciones más importantes, con el interés de compartir con el lector la oportunidad de conocer las dinámicas que tuvieron lugar en ella y de retomar aquellas estrategias que considere puede ser valiosas al trasladarlas a otros escenarios similares.

APORTACIONES

Como se ha apuntado, la consultoría de empresas puede considerarse como un sector específico de la actividad profesional que debe ser tratado como tal y por lo tanto requiere, de quien pretende llevarlo a cabo, un grado de especialización significativo. A partir de lo expuesto en este reporte, la autora considera que la formación profesional del psicólogo organizacional le proporciona una estructura metodológica y de pensamiento que constituye una buena base para convertirse en un consultor de procesos, en tanto que lo capacita para tratar con la empresa como un organismo vivo con su propia existencia como conjunto, al tiempo que se hace cargo de la complejidad de cada uno de los subsistemas que la conforman y las dinámicas que se generan entre ellos.

El ejemplo aquí presentado de lo ocurrido al intervenir en una empresa familiar ilustra particularmente la necesidad que existe, durante un proceso de consultoría, de atender de forma paralela los distintos componentes de la dinámica de la organización, considerando que el centro de la consultoría no está sólo en dar el consejo correcto, sino en hacerlo de la forma adecuada, a la persona indicada y en el momento oportuno, y sin perder de vista la influencia que ejercen el comportamiento y las características individuales sobre la capacidad de dirección y el desarrollo de una pequeña empresa. En el caso reportado, el trabajo realizado con el grupo directivo llevó necesariamente a modificaciones de los subsistemas administrativo, de producción y social de la empresa, convirtiéndose en una intervención que se puede calificar como integral.

Una faceta especialmente importante del trabajo de consultoría que se realizó en esta empresa tuvo que ver con ayudar a ubicar a las personas (dentro y fuera del grupo directivo) en los puestos más apropiados de acuerdo con sus propias características, conocimientos, habilidades, intereses y actitudes; destacando el hecho de que, tal como ocurrió a lo largo de toda la intervención, el equipo consultor no tomó la prerrogativa de colocar a nadie en un puesto u otro, sino que se limitó a ayudar a las personas a identificar por sí mismas sus áreas de oportunidad y a reconocer qué era lo que cada quién realmente quería hacer.

Desde el punto de vista de la autora del reporte, las características de la perspectiva de intervención de la Psicología son compatibles con los requerimientos de la consultoría de procesos en su orientación hacia el desarrollo de habilidades del propio cliente para

alcanzar el nivel de independencia que le permita resolver por sí mismo los problemas que enfrenta la organización. El psicólogo organizacional, como consultor, está para promover la autonomía brindando las herramientas necesarias, pero no así para ser él quien resuelva los problemas, pues una de sus preocupaciones básicas, a diferencia de lo que ocurre con otros profesionistas, se encuentra en lograr que al término de la intervención el cliente pueda continuar su proceso de aprendizaje sin depender de la relación con el consultor. Considero que el elemento de desarrollo del potencial del cliente a través de la enseñanza es especialmente atractivo para el psicólogo organizacional que de este modo contribuye simultáneamente al desarrollo de los individuos y al de la organización.

En este sentido es válido considerar que el psicólogo organizacional está mejor preparado para efectuar exitosamente una intervención de esta naturaleza de lo que pueden estarlo profesionistas de otras áreas de especialidad, en tanto que es el que cuenta con un mayor arsenal de herramientas y estrategias para el manejo del grupo, el análisis de los comportamientos, el desarrollo de las habilidades y la comprensión de los fenómenos sociales que se dan en la empresa.

Sin embargo, también se encontró que, al egresar de la Facultad de Psicología, un profesionista de la psicología organizacional difícilmente ha desarrollado la mayor parte del resto de las habilidades que debe poseer para ser consultor. Alguien que requiere desempeñar esta actividad, debe estar familiarizado, entre otras cosas, con el estado del arte de las ciencias, no sólo del comportamiento, sino administrativas, con las que estará en interacción en las organizaciones y de las cuales tendrá que echar mano si

pretende realizar una intervención completa y efectiva. Así mismo debe haber poseer las técnicas necesarias para identificar y resolver los problemas, analizar y sintetizar la información pertinente, presentar propuestas de mejora, comunicarse con los demás, planificar los cambios y superar las resistencias a éstos y promover el aprendizaje de los clientes a través de su propia experiencia, habilidades, todas ellas, que se adquieren después de haber acumulado, mediante el estudio y la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre las situaciones que se viven en las empresas.

En función de esto, el otro aspecto que se considera relevante de esta experiencia es la constitución del equipo consultor. Como ya hemos mencionado, la maestría en el manejo de situaciones organizacionales es fundamental para el éxito de cada intervención, de modo que se trata de un aprendizaje que funciona como un ciclo, donde cada práctica perfecciona la técnica. El problema con esta condición, es que un profesional recién egresado, que nunca ha realizado actividades de consultoría, enfrenta grandes dificultades para integrarse a ese círculo virtuoso de la adquisición de habilidades. Por lo anterior, el rol de la tutoría ejercida por el Consultor Líder a lo largo de todo este proceso, a través de la supervisión permanente y de ir permitiendo gradualmente al Consultor Coordinador asumir más responsabilidades ante el grupo, resulta valioso en la formación de nuevos cuadros de consultores, que estén a su vez en condiciones de aportar ideas y propuestas originales.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Pretender dedicarse a la planeación cuando una empresa nunca lo ha hecho con la formalidad necesaria pero ya tiene tanto tiempo de haberse constituido, como ocurrió en el caso aquí reportado, no es sencillo. No es posible detener para esto la operación ni, mucho menos, la dinámica de todos los elementos que la componen, de modo que en la consultoría hay que dedicar los esfuerzos simultáneamente a lo que se va a innovar, a lo que se quiere mejorar, a lo que se debe corregir y a evitar el surgimiento de nuevos problemas, con el resultado de que habrá ocasiones en que la atención en el futuro hace que se olvide o cotidiano y viceversa.

El organismo conformado por todos los sistemas de la empresa en interacción permanente con el medio en el que se desenvuelve, se ve todo el tiempo enfrentado a situaciones de cambio a las cuales requiere adaptarse rápidamente echando mano de todos sus recursos, de modo que los mismos con frecuencia deben distraerse de otras actividades, como por ejemplo la propia participación en la consultoría.

Para efectos de este trabajo, esto toma un peso particular en tanto que se traduce en una limitante para evaluar objetivamente los resultados de la intervención, al no poderse controlar muchas de las variables extrañas que afectaron el proceso.

Como ya se mencionó en el apartado correspondiente, la principal limitación de este trabajo es el hecho de que la efectividad reportada de esta experiencia es una valoración subjetiva que obedece a criterios de satisfacción del cliente en el momento

de terminación del proceso. En este sentido, si bien es cierto que en dicho contexto la evaluación fue positiva, ésta se queda sólo en un primer nivel de profundidad, útil, pero no suficiente.

De modo tal que la sugerencia tal vez más importante que deriva de esta experiencia, para aquél que esté interesado en llevar a la práctica una intervención de este tipo, es la de realizar una documentación realmente minuciosa de todo el proceso, contemplando la evaluación de cada una de las estrategias puestas en práctica. Con información confiable de esta naturaleza será posible llegar a conclusiones más contundentes sobre la efectividad de la intervención de las que en este reporte se han podido asentar.

Así mismo, considero que sería conveniente poder contar con resultados de un seguimiento posterior de la empresa, pues hacen falta datos a partir de los cuales contrastar la permanencia de los efectos de la intervención, su verdadera contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales, e incluso su evaluación en términos económicos, en comparación con la inversión que se realizó para llevarla a cabo.

Contar con datos de esta naturaleza constituiría una herramienta adicional que podrían utilizar otros consultores para promover de manera más efectiva sus servicios de este tipo.

En conclusión, al compartir esta experiencia a través del presente reporte se ha perseguido el objetivo de brindar al lector la oportunidad de conocer las particularidades que tuvieron lugar en ella y de retomar aquellos aprendizajes que considere puede ser valiosos al trasladarse a otros escenarios similares, aspirando a contribuir de este modo al desarrollo de los profesionales, de las organizaciones y, sobre todo, de los individuos que las construyen.

REFERENCIAS

1. Aguirre, R. V. (1998). El papel del psicólogo en el desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. México.
2. Albornoz M. E. (1999) Pensamiento y Planeamiento Estratégico. Buenos Aires: Eudeba.
3. Álvarez L. L., Zayas M. E. y Pérez C. M. (2004). Consultoría Organizacional. Tomado de la página electrónica de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>
4. Ansoff, H. I., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1991). El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. México: Trillas
5. Anzola R. Z. (ITESM) (2002) Administración de pequeñas empresas. (2ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
6. Aronoff C. E. y Ward J. L. (1999) Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar. México: McGraw-Hill Interamericana.
7. Bork D., Jaffe D., Lane S., Dashew L. y Heisler Q. (1997) Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
8. Brugger E. A., Nelson J. y Timberlake L. (1994) The cutting edge: small business and progress / Forjadores de porvenir: la pequeña empresa y el desarrollo. Santiago de Chile.
9. Caballero M. L. (1995). Integración de un equipo autogestivo para administrar la producción en una empresa textil. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
10. Cadena J. A., Luna C. E., Cuellar R. Y. y Anda. S. L. (1998). Planeación estratégica en administración de negocios. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Administración)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.
11. Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV). Cierre 2005 Situación Actual de la Industria del Vestido. Tomado de la página electrónica de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV): <http://www.cniv.org.mx/estudios/cierre2005.pdf> consultada el 19 de junio de 2006.

12. Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª Ed.). México: McGraw-Hill.
13. Colmenares G. O. (1992) Administración estratégica. Casos de empresas mexicanas. México: Edamex.
14. Secretaría de Economía. Contacto PYME. En la Página electrónica de la Secretaría de Gobernación: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>, consultada el 23 de marzo de 2006.
15. De la Iglesia G. (2003). Psicología Laboral y Organizacional. Tomado de la página electrónica de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml>
16. Universidad Nacional Autónoma de México (2005) Propuesta de Campo de Conocimiento y Opciones de Formación Terminal en Psicología Organizacional. (Documentos oficiales / Área de formación profesional). Tomado de la sección "Cambio Curricular" en la página electrónica de la Facultad de Psicología de la UNAM: http://pavlov.psicol.unam.mx:8080/site/servcom/pdf/Fundamentación_Final.pdf, consultada el 13 de junio de 2006.
17. Garrido B. S. (2003) Dirección Estratégica. España: McGraw-Hill Interamericana.
18. Gaynor B. E. (2003). Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional. Fases en la Intervención de Consultoría. <http://www.monografias.com/trabajos31/desarrollo-organizacional-fases-consultoria/desarrollo-organizacional-fases-consultoria.shtml>
19. Gerardo P. M. y Mateos G. L. (1980). Consultoría externa en psicología del trabajo clínica. Tesis Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
20. Gómez, B. J. (2003). Manual del taller "Planeación Estratégica". Material desarrollado para capacitación. Organización Excell.
21. Gómez, B. J. y Gaxiola V. M. (2004). Manual del taller "Planeación Estratégica". Material desarrollado para capacitación. Organización Excell.
22. González R. A. y Jiménez C. R. (2000). Aspectos fundamentales del desarrollo organizacional y la consultoría. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
23. González Z. L. (2000). Situación actual de las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido en el Distrito Federal. Propuesta de estrategias. Tesis de Doctorado (Doctorado en Administración (Organización))-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.

24. Greenbaum, T. L. (1991). Manual del consultor. Madrid: Díaz de Santos.
25. Guzmán, J. C. y Ayala, V. E. Los objetivos y competencias generales para la carrera del psicólogo. En la página electrónica de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): http://www.psicol.unam.mx:8082/Avisos/Cambio_Curricular/los_objetivos_y_competencias.htm, consultada el 13 de junio de 2006.
26. Hill, C. W. y Jones, G. R. (2005) Administración Estratégica, un Enfoque Integrado (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
27. Instituto Tecnológico Autónomo de México (2004). La industria del vestido en México. Tomado de la página electrónica de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV): <http://Www.Cniv.Org.Mx/Estudios/Direccion.Pdf> consultada el 19 de junio de 2006.
28. Juárez M. G. y Pérez S. V. (1999). Consultoría como actividad profesional del psicólogo del trabajo. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
29. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global (12ª ed.). México. McGraw-Hill.
30. Lambert T. (1999) Manual de Consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría. Barcelona: Gestión 2000.
31. Limón M. P. (2000). El desarrollo organizacional como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas mexicanas. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
32. Maya P. M. (1997). Creación y administración de una microempresa de consultoría bajo la perspectiva del psicólogo del trabajo. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
33. Miranda H. V. (2001). Caracterización de la planeación estratégica en las empresas medianas del sector textil en el D.F. Tesis de Maestría (Maestría en Administración (Organización))-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.
34. Morlett D. J. (2005) Consultoría de procesos aplicada a la reestructuración de una empresa: una experiencia exitosa. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
35. Neck P. A. (Comp.) (1995) Desarrollo de pequeñas empresas: políticas y programas. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. México: Limusa, Noriega Editores.

36. Ohmae, K. (1989) La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México: McGraw-Hill
37. Página electrónica del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM): <http://www.siem.gob.mx/portalsiem>, consultada el 08 de julio de 2006.
38. Pastrana P. G, Ávalos R. A. (1996). Análisis descriptivo de las características académicas y profesionales del psicólogo consultor organizacional. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología.
39. Pineda M. A. (1993). Consultoría de procesos en las organizaciones y un caso práctico. Tesis de Licenciatura (Licenciado en Psicología)-UNAM, Facultad de Psicología. México.
40. Reyes P. A. (1985) Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.
41. Ribeiro S. D. (1988) Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
42. Rice C. S. (1993) Planeación Estratégica, para la pequeña y mediana empresa. México: Editorial Patria.
43. Rico R. R. (2005) Cómo impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas. Tomado de la página electrónica del Gabinete Informático de Galicia. <http://winred.com/EP/articulos/management/a2759.html>, consultada el 15 de agosto de 2006.
44. Rodríguez E. M. (1978) Psicología de la organización. México: Trillas.
45. Rodríguez V. J. (1999) Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. (3ª Ed.) México: ECAFSA.
46. Schein. E. H. (1973) Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
47. Schein. E. H. (1988) Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores. México: Sistemas Técnicos de Edición.
48. Secretaría de Economía, ANFEI y Facultad de Ingeniería, UNAM. (2002) 100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES. Metodología de consulta. México.
49. Secretaría de Economía, ANFEI y Facultad de Ingeniería, UNAM. (2002) 100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES. Planeación Estratégica. México.

50. Secretaría de Economía, ANFEI y Facultad de Ingeniería, UNAM. (2002) 100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES. Administración. México.
51. Steiner G. (1993) Planeación estratégica. lo que todo director debe saber una guía paso a paso. México: CECSA.
52. Thompson, A. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2006). Strategy, Winning in the Marketplace. Concepts, Analytical tools, Cases. (2a. ed.). Boston: McGraw-Hill
53. Lambert, T. Manual de Consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría. Barcelona-España, 1999. Gestión 2000
54. Vargas-Mena A. M. (2001). La administración estratégica como proceso para mejorar la eficacia de las empresas. Tesis de Licenciatura (Ingeniero Químico)-UNAM, Facultad de Química. México.
55. Vite, S. S. y Valle, G. M. (2005) Boletín web informativo del Programa de Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología, UNAM. Tomado de la página electrónica de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): <http://pavlov.psicol.unam.mx:8080/site/PsiTrabajo/index.htm>, consultada el 13 de junio de 2006.
56. Zepeda, H. F. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison-Wesley Longman.

**ANEXO I
INSTRUMENTOS DE LA CONSULTORÍA**

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO INTERNO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este instrumento fue diseñado por la Firma Consultora y aplicado por el Consultor Coordinador en La Empresa durante la etapa de "Recolección de datos y diagnóstico inicial" (apartado 4.4.2).

INDICACIONES:

Marcar con una cruz "x" la calificación más adecuada para cada aspecto, a partir de la siguiente escala:

- 1) *No existe / se debe crear*
- 2) *Existe una noción vaga / aquello a lo que se debe **dar forma***
- 3) *Existe una idea clara, pero no formal ni por escrito / es aquello que se debe **formalizar y mejorar***
- 4) *Existe una idea clara, formal y por escrito / **requiere actualización o pequeñas modificaciones***
- 5) *Además de existir de manera clara, formal y por escrito, se considera un aspecto **óptimo e ideal** para la organización / aquello que **ya es exitoso***

IDENTIDAD, UBICACIÓN Y POSICIONAMIENTO.

ENTREVISTADO: _____

ASPECTO	EVALUACIÓN					DESCRIPCIÓN Y/U OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
1.- MISIÓN DE LA EMPRESA						
2.- VISIÓN EMPRESARIAL						
3.- DECLARACIÓN DE VALORES						
4.- UNIDADES DE NEGOCIO DECLARADAS						
5.- IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO						
6.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						

7.- PENETRACIÓN DE PRODUCTO Y MERCADO					
8.- DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO					
9.- DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO					
10.- SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS					
11.- SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS					
12.- DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL MERCADO					

PLAN FINANCIERO

ENTREVISTADO: _____

CONCEPTO	MARCA CON UNA "X" SI NO ESTÁ DEFINIDO	ANOTA EL DATO MENSUAL	ANOTA EL DATO ANUAL
1.- MONTO DE INVERSIÓN INICIAL DEL NEGOCIO			
2.- TIEMPO CALCULADO PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN			
3.- PRESUPUESTO DE INGRESOS			
4.- PRESUPUESTO DE EGRESOS			
5.- FLUJO DE EFECTIVO O DE CAJA		MENSUAL	SEMANAL

INFORMACIÓN REQUERIDA EN PLANEACIÓN FINANCIERA:

CONCEPTO	MARCA CON UNA "X" SI NO ESTÁ DEFINIDO	ANOTA EL DATO MENSUAL	ANOTA EL DATO ANUAL
6.- UTILIDAD ESPERADA			
7.- COSTOS DE OPERACIÓN			
8.- GASTOS DE OPERACIÓN			
9.- MARGEN DE UTILIDAD ESTÁNDAR			
10.- PUNTO DE EQUILIBRIO			

PLAN COMERCIAL

ENTREVISTADO: _____

ASPECTO	EVALUACIÓN					DESCRIPCIÓN Y/U OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
1.- PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL DE VENTAS						
2.- CUOTA DE VENTA POR MERCADO						
3.- OBJETIVOS DE VENTA POR PRODUCTO						
4.- CUOTAS DE VENTA POR VENDEDOR						
5.- PRECIOS ESTÁNDAR POR PRODUCTO						
6.- POLÍTICAS DE PRECIOS, DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES						
7.- IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS Y NICHOS DE MERCADO						
8.- INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA DE COMPETIDORES						

9.- INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA DE CLIENTES					
10.- ESTACIONARIEDAD DE MERCADO					
11.- ESTRATEGIA PROMOCIONAL					
12.- CONTROL DE RESULTADOS POR PROMOCIÓN					
13.- ESTRATEGIA PUBLICITARIA					
14.- CONTROL DE RESULTADOS POR PUBLICIDAD					
15.- PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO					
16.- IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA					

17.- POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA						
18.- IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE VENEDORES						
19.- FORMACIÓN DE VENEDORES						
20.- CONTROL DE VENEDORES						
21.- SISTEMA DE VENTAS						

PLAN OPERATIVO

ENTREVISTADO: _____

ASPECTO	EVALUACIÓN					DESCRIPCIÓN Y/U OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
1.- DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS						
2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OPERACIÓN						
3.- ORGANIGRAMA GLOBAL DE LA EMPRESA						
4.- ORGANIGRAMA POR ÁREAS						
5.- LÍNEA DE MANDO Y JERARQUÍA						
6.- FUNCIONES POR ÁREA O SUBPROCESOS						
7.- IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS Y NÚMERO DE PLAZAS						
8.- PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN						

9.- INDICADORES POR SUBPROCESOS						
10.- CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA EN ALMACÉN						
11.- CONTROL DE MATERIALES INDIRECTOS EN ALMACÉN						
12.- CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO						
13.- CONTROL DE PRODUCTOS EN PROCESO						
14.- PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO						
15.- PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO						
15.- INSPECCIÓN, CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD						
16.- CONTROL DE SERVICIO A CLIENTES						

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTADO: _____

ASPECTO	EVALUACIÓN					DESCRIPCIÓN Y/U OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
1.- DESCRIPTORES DE PUESTO						
2.- SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL						
3.- POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN						
4.- SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
5.- ADMON. DE SUELDOS Y COMPENSACIONES						
6.- CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD						

7.- SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
8.- SERVICIOS AL PERSONAL (MÉDICO, COMEDOR, LIMPIEZA...)						
9.- MANEJO SISTEMÁTICO DE CONFLICTOS						
10.- IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
11.- IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES INFORMALES						

CUESTONARIOS PARA DIAGNÓSTICO EXTERNO

Instrumentos diseñados y aplicados por el Consultor Coordinador en La Empresa durante la etapa de "Recolección de datos y diagnóstico inicial" (apartado 4.4.2).

DIAGNÓSTICO EXTERNO CON CLIENTES

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

1. ¿Desde cuándo es usted cliente de "la Empresa"?

2. Entiendo que el/la vendedor (a) que le da servicio es _____
¿Cómo es el trato que recibe por parte de esta persona?

3. En general, ¿cómo es el servicio que recibe por parte de "la Empresa"?

4. ¿Cuál diría usted que es la principal área donde "la Empresa" debe mejorar?

5. ¿A quiénes considera usted competidores importantes de "la Empresa"?

6. En general, ¿en qué es mejor "la Empresa" y en qué no lo es con respecto a dichos competidores?

Para evaluar el producto que "la Empresa" le vende, nos interesa saber qué considera usted más importante con respecto a los elementos que a continuación se enlistan.

- A) Indique el valor que asigna a cada uno tomando como referencia una escala de 1-5, donde 1 significa que no es nada importante y 5 significa que es fundamental.

ELEMENTO	VALOR				
	1	2	3	4	5
Diseño					
Telas					
Bordados					
Estampados					
Hechura					
Terminados					
Variedad de modelos					
Variedad de colores					
Variedad de tallas					
Presentación del producto					
Durabilidad					

- B) Utilizando una escala de 1-10, donde 1 significa muy malo y 10 excelente, califique a "la Empresa" y a sus competidores más importantes en los mismos aspectos.

ELEMENTO	CALIFICACIÓN		
	"LA EMPRESA"	COMP. 1	COMP. 2
Diseño			
Telas			
Bordados			
Estampados			
Hechura			
Terminados			
Variedad de modelos			
Variedad de colores			
Variedad de tallas			
Presentación del producto			
Durabilidad			

**DIAGNÓSTICO EXTERNO
PROVEEDORES**

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja con "la Empresa"?

2. En general, ¿cómo es la relación comercial entre "la Empresa" y su empresa?

3. ¿Cuáles son los problemas que tiene con "la Empresa"?

4. ¿Cuáles de estos no dependen de usted y son responsabilidad exclusiva de "la Empresa"?

5. ¿Qué importancia tiene "la Empresa" para usted?

6. ¿Qué es lo que más le molesta de "la Empresa"?

7. ¿Qué es lo que más le agrada de "la Empresa"?

Otros comentarios

**DIAGNÓSTICO EXTERNO
MAQUILEROS**

EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja con "la Empresa"?

2. En general, ¿cómo es la relación comercial entre "la Empresa" y su empresa?

3. ¿Cuáles son los problemas que tiene con "la Empresa"?

4. ¿Cuáles de estos no dependen de usted y son responsabilidad exclusiva de "la Empresa"?

5. ¿Cuál es su capacidad instalada (número y tipo de máquinas)?

6. ¿Qué importancia tiene "la Empresa" para usted?

7. Además de "la Empresa", ¿con qué otros clientes trabaja? / (¿alguno fabrica ropa para bebé?)

8. ¿Qué es lo que más le molesta de "la Empresa"?

9. ¿Qué es lo que más le agrada de "la Empresa"?

10. ¿Qué tan constante es trabajo que le da "la Empresa"?

11. ¿Qué tan estricto es "la Empresa" con la calidad del trabajo?

Otros comentarios

Cuando "la Empresa" le envía un pedido de maquila, nos interesa saber qué tan importante es para usted cada uno de los elementos que a continuación se enlistan.

- A) Indique el valor que asigna a cada uno tomando como referencia una escala de 1-5, donde 1 significa que no es nada importante y 5 significa que es fundamental.

ELEMENTO	VALOR				
	1	2	3	4	5
Ficha técnica					
Hoja de proceso					
Contramuestra					
Corte completo					
Avío completo					
Programación del trabajo					
Tiempos de ciclo					
Volumen de trabajo					
Dificultad técnica					

- B) Utilizando una escala de 1-10, donde 1 significa muy malo y 10 excelente, califique a "la Empresa" en los mismos aspectos.

ELEMENTO	CALIFICACIÓN A "LA EMPRESA"
Ficha técnica	
Hoja de proceso	
Contramuestra	
Corte completo	
Avío completo	
Programación del trabajo	
Tiempos de ciclo	
Volumen de trabajo	
Dificultad técnica	

FORMATO DE MINUTA

Se presenta aquí el documento que se entregó a La Empresa durante la etapa de Terminación de la Consultoría como guía para la elaboración de sus propias minutas (pues durante la intervención, éstas fueron responsabilidad del Consultor Coordinador).

La minuta es el **documento** que:

- a) Sirve de **guía** para coordinar una reunión en tanto le da estructura, secuencia lógica, tiempos y responsables a cada asunto a resolver.
- b) Es una **memoria escrita** para peticiones, acuerdos y normas que de la reunión se deriven.
- c) Sirve de **avance** en cuanto a una agenda propuesta de las posteriores reuniones a fin de engarzar una sesión con otra.

Estructura básica:

1. TÍTULO Y NO. CONSECUTIVO

*Proyecto Mejora Continua "La Empresa"
Minuta no. 12*

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- 2.1 Fecha
- 2.2 Hora de inicio/término
- 2.3 Coordinador *
- 2.4 Secretario*
- 2.5 Asistentes*
- 2.6 No asistentes*

*Fecha: 14 de septiembre de 2005
Hora de inicio/término: 8:30-1:30
Coordinador: Consultor Líder (CL)
Secretario: Consultor Coordinador (CC)
Asistentes:
-Señora F (SF)
-Señor F (SF)
-J (J)
-O (O)
No asistentes:
-----*

*En estos casos se debe incluir nombre completo e indicar entre paréntesis la abreviatura que se utilizará en lo sucesivo para nombrar a dichas personas.

3. AGENDA DEL DÍA: Los aspectos tratados en esa reunión

*Agenda:
1. En grupo se analizó el documento 'Fluido de producción Otoño-Invierno 2005' presentado por SF.
2. Se revisó la situación del área de Programación a cargo de J.*

4. ACUERDOS: Aquellos generados en dicha reunión en donde se mencione con claridad al responsable, la tarea y las condiciones de cumplimiento.

Acuerdos:

1. *CL mostrará la siguiente reunión el organigrama de La Empresa para su aprobación por los miembros del grupo directiva.*
2. *SF, SF, J y O presentarán a CL el manual de procedimientos de las áreas a su cargo para su revisión.*

5. AGENDA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN: Aquí se señalan los puntos mínimos a tratar en la próxima reunión en donde se incluye la revisión de la presente minuta, así como otros puntos no abordados en esa ocasión.

Agenda de la próxima reunión:

1. *Revisión de la presente minuta.*
2. *La siguiente reunión se revisará la propuesta de la diseñadora con respecto a las correcciones del diseño creativo establecidas en la reunión del jueves 8 de septiembre.*

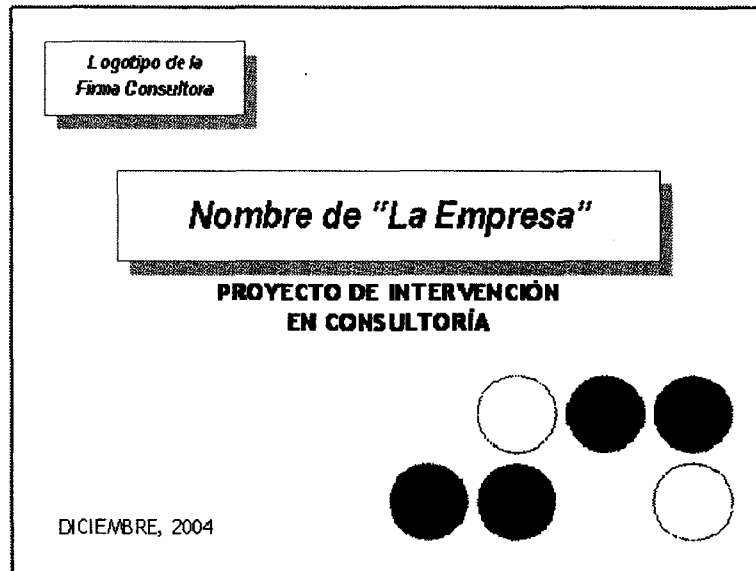
6. AL FINAL DE LA MINUTA SE INCLUYEN: El número de la página actual y el número total de páginas del documento.

Página 1 de 2

**ANEXO II
PRODUCTOS DE LA INTERVENCIÓN**

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA CONSULTORÍA

Se muestra a continuación la propuesta de intervención presentada por la firma consultora y aprobada por la empresa durante la fase de "Contacto inicial, definición de la relación y condiciones de trabajo" (apartado 4.4.1 de este reporte). Algunos datos han sido omitidos con el objeto de preservar la confidencialidad de ambas empresas.



ANTECEDENTES

Dentro de **"La Empresa"** trabajan alrededor de 30 personas en las áreas de administración, diseño, almacén, corte, terminado y una parte de ventas (a clientes mayores); el resto de los procesos de producción son subcontratados a cerca de 15 maquiladores y las ventas a boutiques y pequeños establecimientos las realiza un grupo de vendedores comisionistas que no están físicamente en la empresa.

- 1. Las maquilas no les entregan los productos con la calidad requerida.
- 2. Se hacen revisiones de todas las unidades que se reciben, encontrando un alto número de productos dañados o equivocados.

Equipo de Análisis

ANTECEDENTES

La administración de la empresa es de tipo familiar, lo que ha provocado carencias en cuanto a la delimitación de funciones y responsabilidades; tampoco existen procesos definidos adecuadamente y claramente.

- 1. No tienen planeación, no están organizados y no cuentan con objetivos empresariales definidos.
- 2. Las personas ignoran sus responsabilidades.
- 3. Hay problemas importantes de comunicación entre los integrantes del equipo directivo, lo que provoca abusos de los trabajadores.
- 4. Los trabajadores no respetan la autoridad; algunos tienen un liderazgo fuerte, sin embargo, no muestran apoyo a las decisiones directivas.
- 5. Se observan problemas importantes en las relaciones familiares-laborales del equipo directivo (respeto, competencia, etc.).

Equipo de Análisis

ANTECEDENTES

En los últimos dos años, la empresa no ha tenido ningún crecimiento, ha perdido presencia en el mercado de los pequeños clientes y han debido abaratar su producto para mantenerse en el mercado con las grandes tiendas departamentales. La falta de definición del rumbo de la empresa ha generado incluso problemas como rechazo de mercancía por deficiencia en su calidad.

- Este año se fabricarán 230,000 piezas, mientras que en 2000 y 2001 la producción excedía las 350,000 unidades.
- La demanda es superior a lo que pueden cubrir por problemas de producción.

Legenda 2
Foto: Contraloría

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

• OBJETIVO:

Mejorar los resultados de la empresa a partir del establecimiento de una visión estratégica y de una mejor organización del trabajo cotidiano.

Legenda 2
Foto: Contraloría

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

☉ **ELEMENTOS:**

- 1. Estrategia**
- 2. Procesos**
- 3. Organización**
- 4. Personas**
- 5. Controles**

Instituto de la Nueva Educación

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

☉ **ESTRATEGIA:**

Proporcionar a la alta dirección un orden con respecto a las decisiones y acciones que se tomarán y aplicarán cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico.

- Diagnóstico
- Identidad
- Objetivos financieros y comerciales

Instituto de la Nueva Educación

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

« PROCESOS:

Realizar un análisis de la definición y el control de los procesos a fin de asegurar que se tengan resultados confiables en la generación, tanto de los productos como de los servicios de la empresa.

- Alineación de las áreas a la Misión.
- Requerimientos del proceso.
- Mapeo.
- Indicadores y estándares.

Equipo de Análisis de Procesos

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

« ORGANIZACIÓN:

Definir la forma en que se dividirá el trabajo, en términos de distribución de funciones y responsabilidades, unidades de mando y jerarquías; establecer las líneas de acción y comunicación necesarias.

Equipo de Análisis de Organizaciones

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

⊗ PERSONAS:

Identificar al recurso humano que posea las habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan desempeñar las funciones con efectividad. Asignar el trabajo al personal de acuerdo a los objetivos planteados y a las funciones y responsabilidades definidas.

Agencia de
Planificación

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

⊗ CONTROLES:

Contar con una fuente de información para tomar decisiones, respecto a los productos y procesos, a fin de ratificar o rectificar las acciones tomadas.

Agencia de
Planificación

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

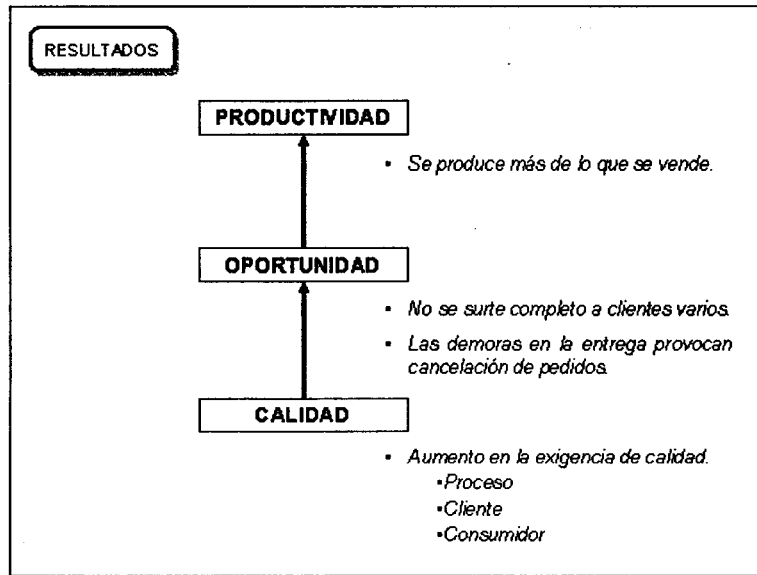
CONDICIONES BÁSICAS DE TRABAJO

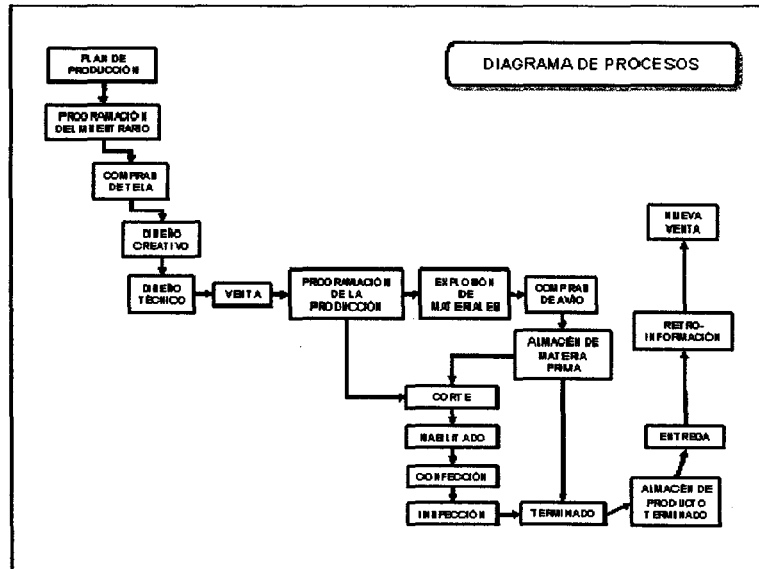
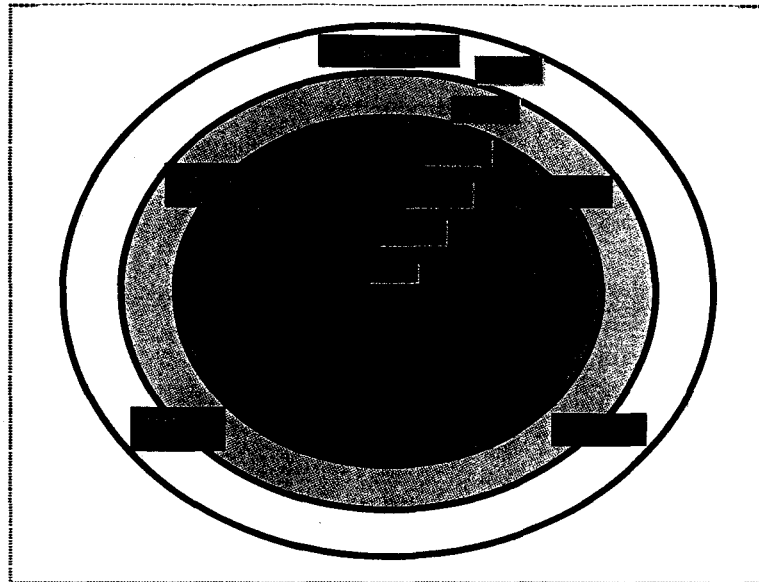
- 4 horas semanales de trabajo con el consultor y el equipo directivo, en instalaciones diferentes a las de la organización.
- Tiempo óptimo estimado de 8 meses de trabajo (que puede variar desde 6 hasta 12 meses).

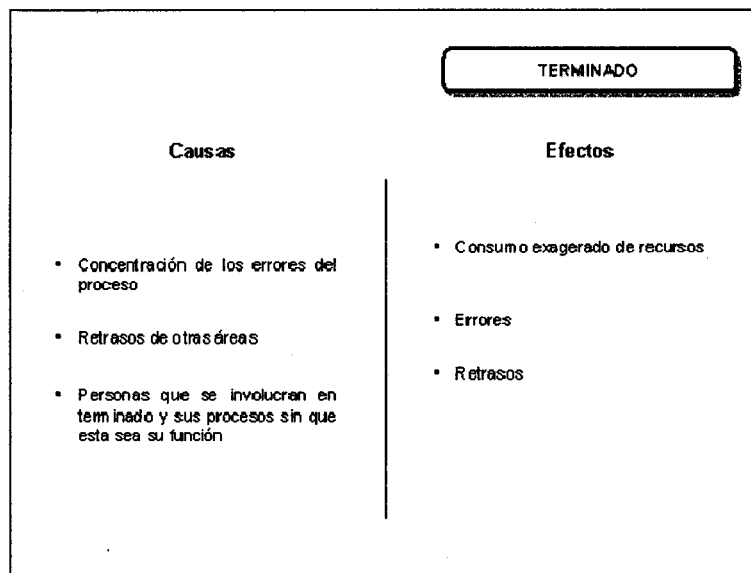
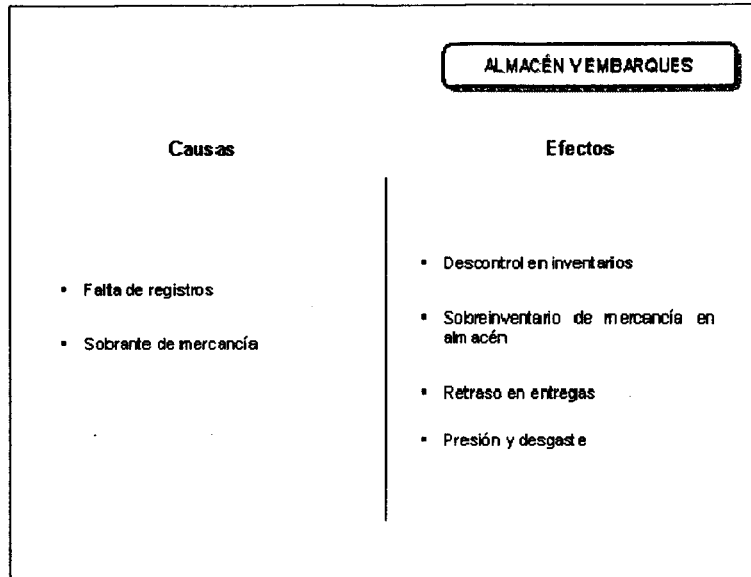


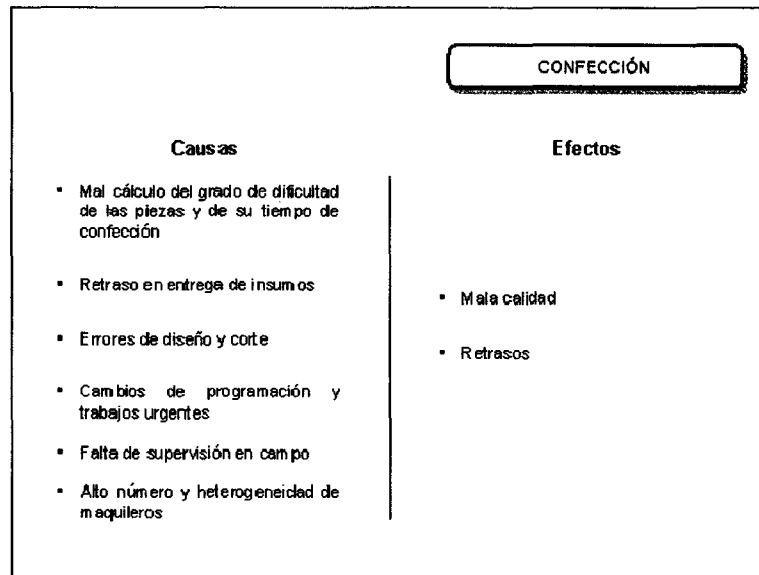
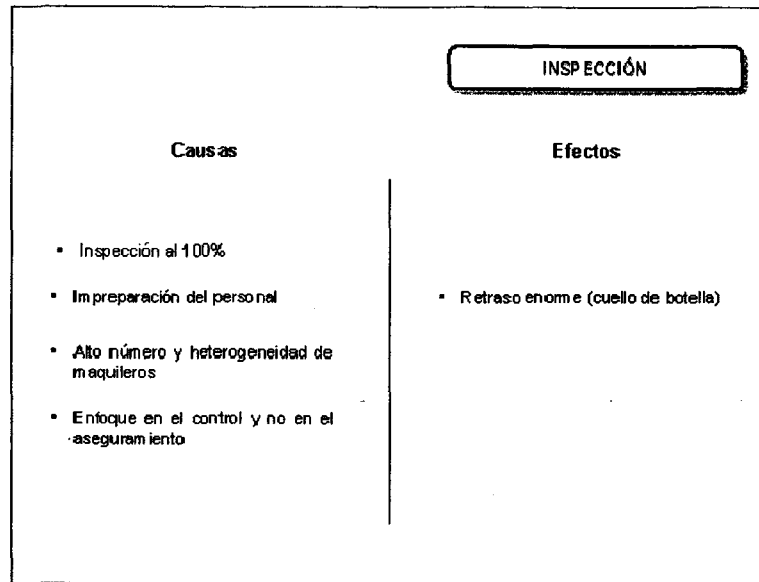
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO

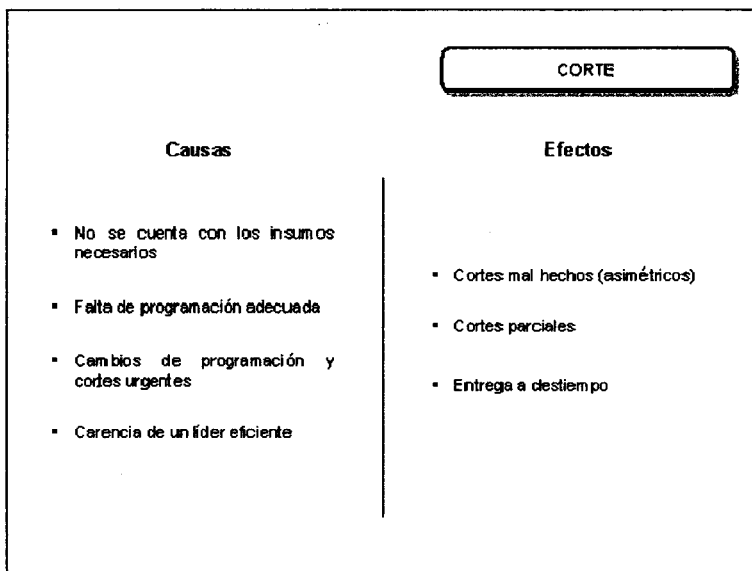
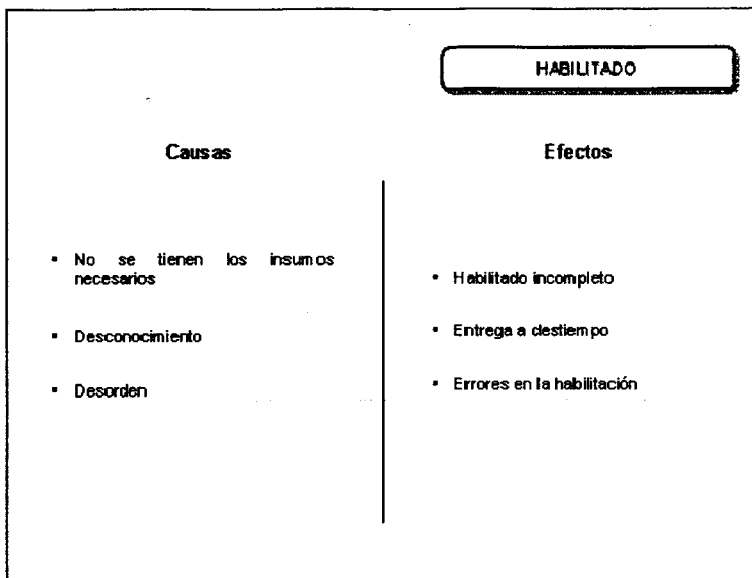
Resultados de la aplicación del cuestionario para Diagnóstico internos de planeación estratégica que se presentaron al Grupo Directivo.

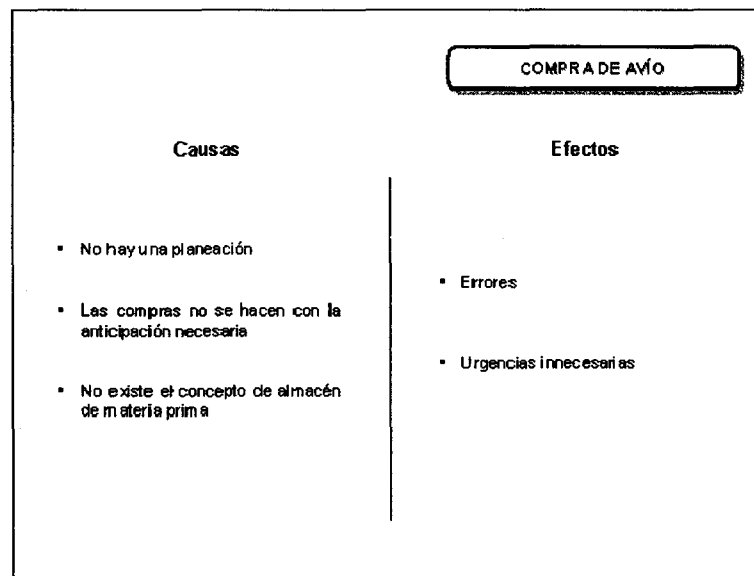
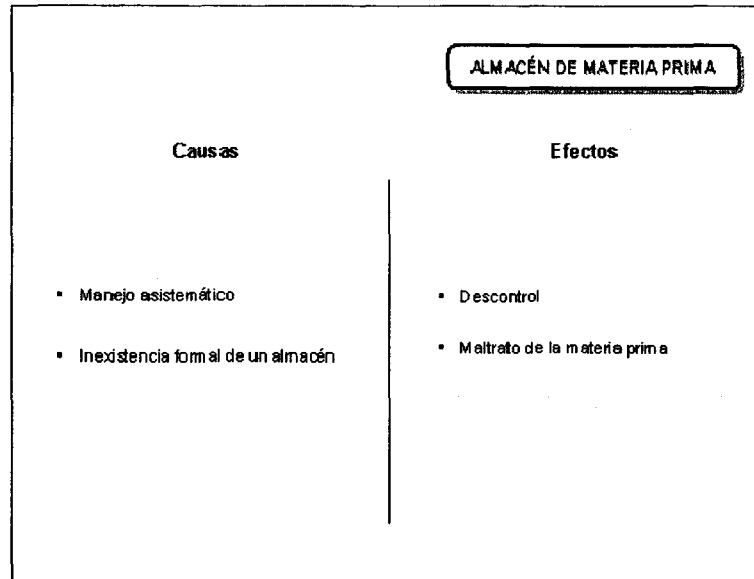


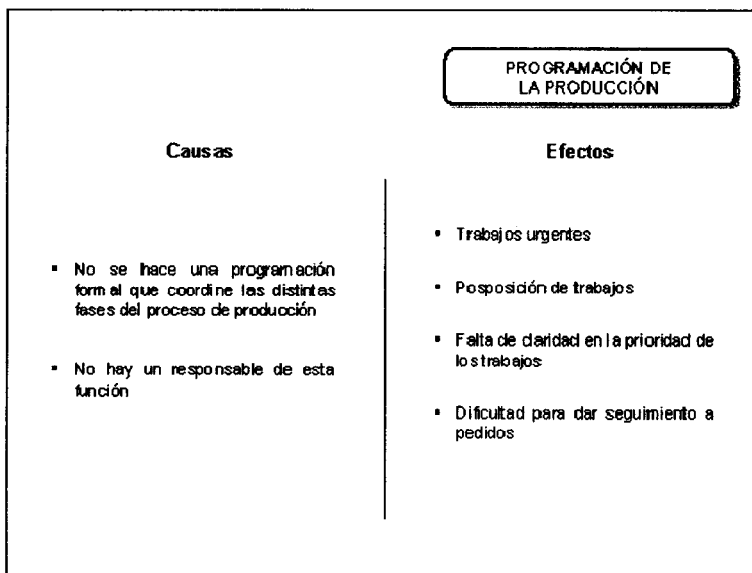
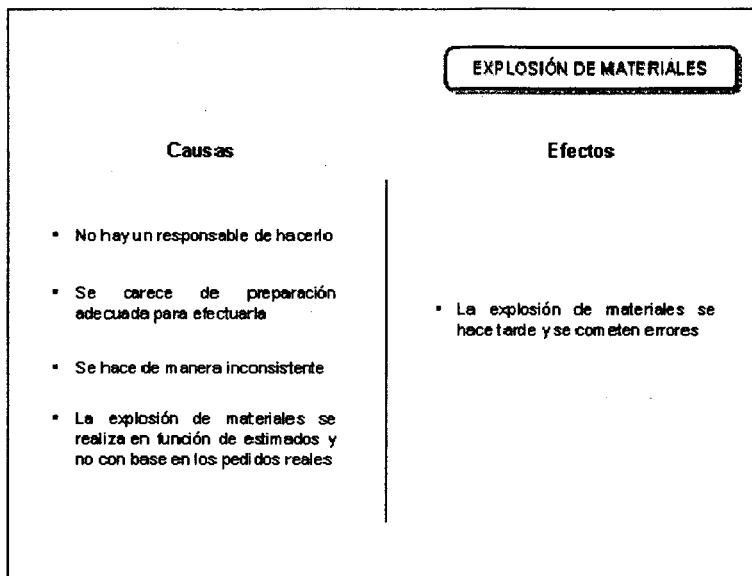


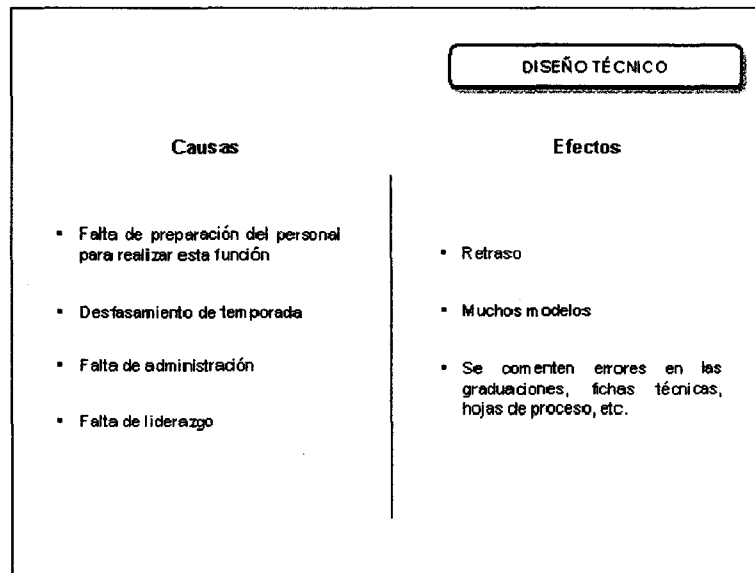
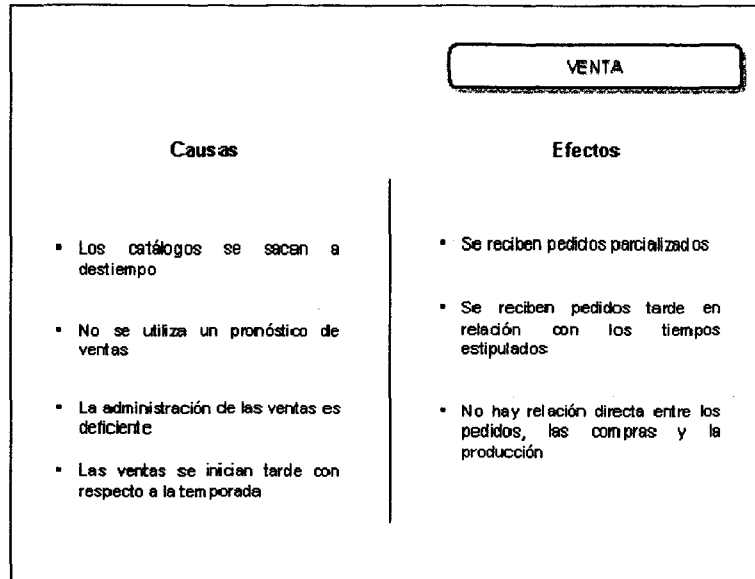


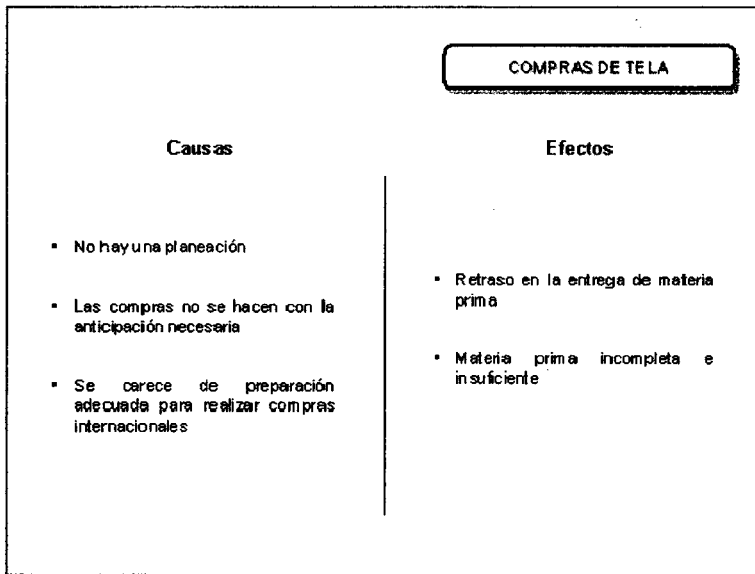
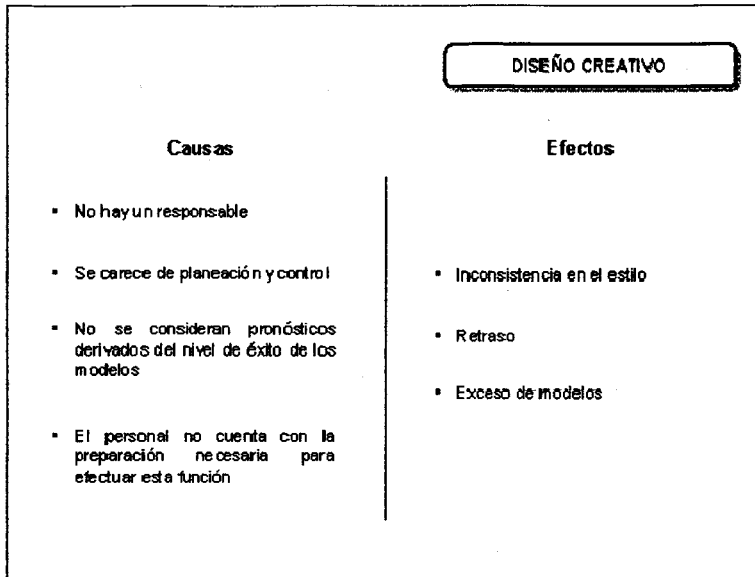


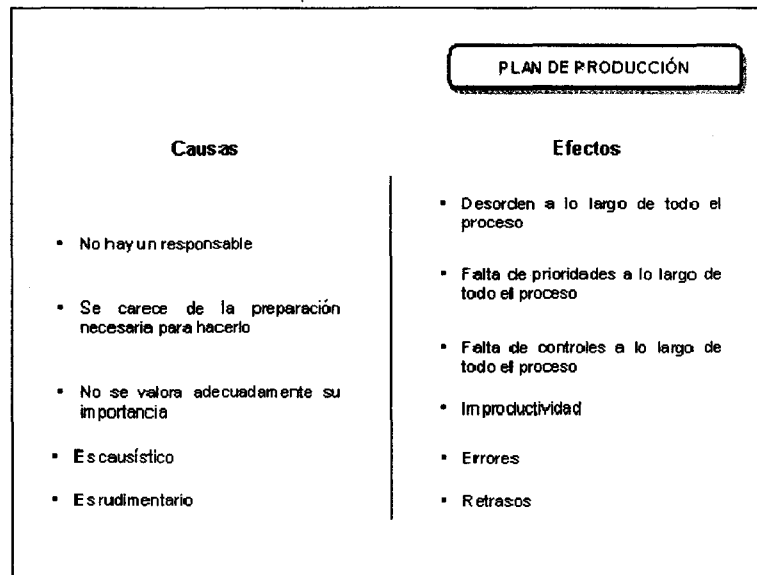
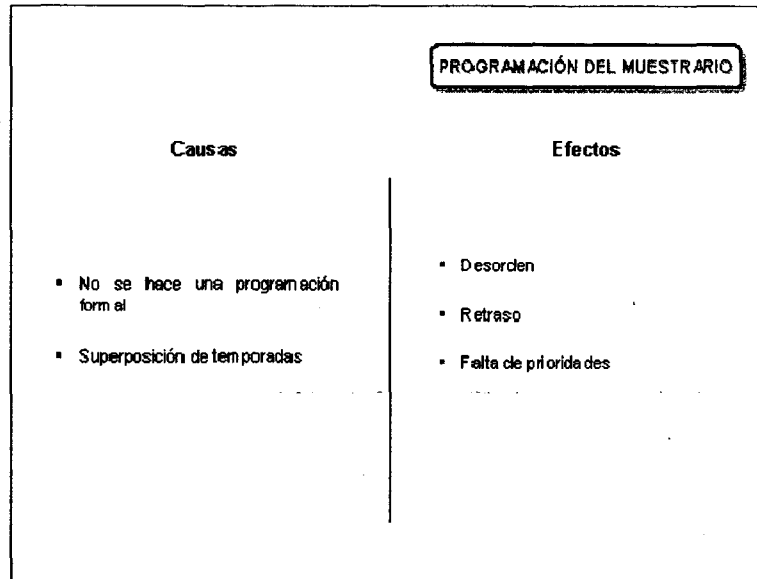


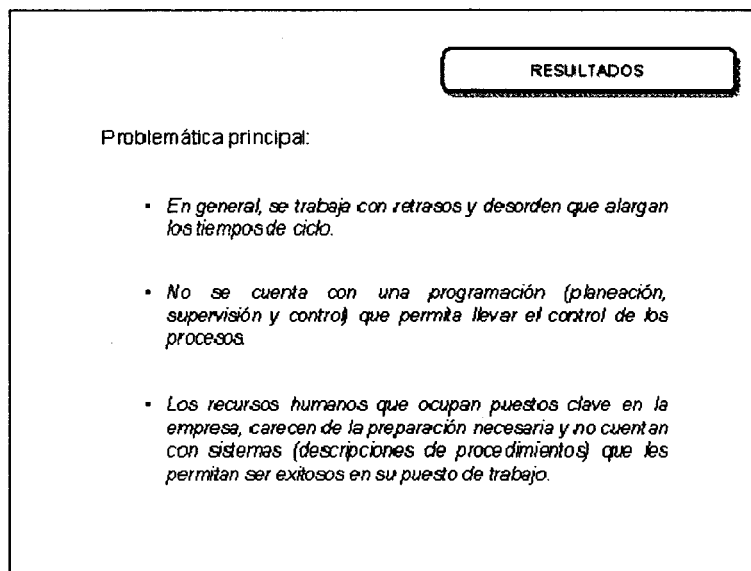
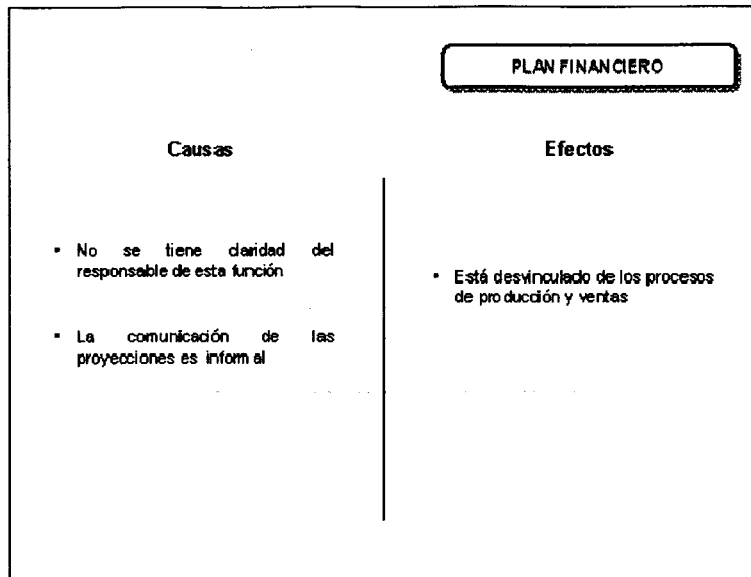












RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO

Resultados de la aplicación del cuestionario para Diagnóstico Externo con clientes, proveedores y maquileros que se presentaron al Grupo Directivo.

OPINIÓN DE PROVEEDORES

Relación con “la Empresa”

- Buena
- Excelente

Importancia de “la Empresa”

- Es un cliente mediano, tan importante como todos los demás.

Problemas con “la Empresa”

- Ninguno

Le molesta de “la Empresa”

- Nada

Le agrada de “la Empresa”

- Trato cordial.
- Buena relación personal más allá de lo laboral.
- Puntualidad en los pagos.

Otros comentarios

- Es una empresa que se distingue por su honestidad y el trabajo duro.
- Siempre han tenido un trato cordial y una excelente relación comercial.
- En relación con sus proveedores, no se identifica ningún aspecto que requieran mejorar.

OPINIÓN DE MAQUILEROS

Tiempo de trabajar con “la Empresa”

- 6 años
- 5 años
- 3 años

Relación con “la Empresa”

- Buena, muy buena.
- Económicamente, “la Empresa” los apoya cuando esto es necesario.
- En el ámbito laboral la relación es difícil y hay incumplimiento.

Problemas con “la Empresa”

- No se valora adecuadamente el nivel de dificultad del trabajo y éste varía mucho de un diseño a otro.
- Como maquileros, no siempre pueden cumplir con los tiempos de entrega acordados, ya sea por la dificultad del trabajo, por no contar con el personal adecuado o por el exceso de trabajo.
- No se les entregan las habilitaciones completas (corte, bordado, avío).
- Hay errores en el diseño, el corte (piezas incompletas o mal cortadas) y el habilitado que dificultan la confección.
- El precio que se paga por la maquila no es el adecuado: es igual para prendas de dificultad diferente y es el mismo desde hace tres años.
- Se hacen pedidos urgentes frecuentemente.
- Hace falta trabajo de equipo, comunicación y una mejor coordinación entre las distintas áreas al interior de “la Empresa”.
- La atención a los maquileros, cuando visitan la empresa, es muy lenta y les hacen perder mucho tiempo.

Capacidad instalada

- 8 máquinas: 1 collaretera, 3 rectas y 4 over
- 8 máquinas: 1 collaretera, 4 rectas y 3 over (2 de 5 y 1 de 3)
- 11 máquinas: 3 over, 1 collaretera, 1 resortera y 7 rectas (una es prestada) Pero sólo tiene tres personas trabajando en su taller
- 9 máquinas: 3 over y 6 rectas

Importancia de “la Empresa”

- En este momento es su único cliente. Tiene una oferta de trabajo con otra empresa que le pagaría más
- Es su único cliente
- Es el número 1 (el único que tiene)

Otros clientes

- Ninguno.
- En general, tienen alguna experiencia previa en el ramo de la ropa infantil y en confección de ropa para dama.

Le molesta de “la Empresa”

- Algunas políticas de la empresa.
- No consideran los costos de producción específicos de cada prenda.
- Las equivocaciones que tienen retrasen sus tiempos de entrega y, por lo tanto, de cobro.
- Falta de profesionalismo en la producción.

Le agrada de “la Empresa”

- Tener trabajo constante.
- El apoyo que han recibido y que generalmente se les da a las personas.
- Pago puntual, seguridad económica.

Constancia del trabajo

- Siempre tienen cortes.
- Sólo a veces, en fin de temporada, baja la carga de trabajo.
- A veces le dan los cortes montados o con demasiada urgencia.

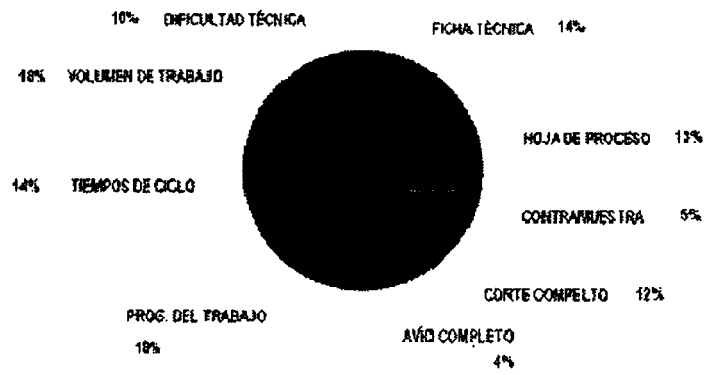
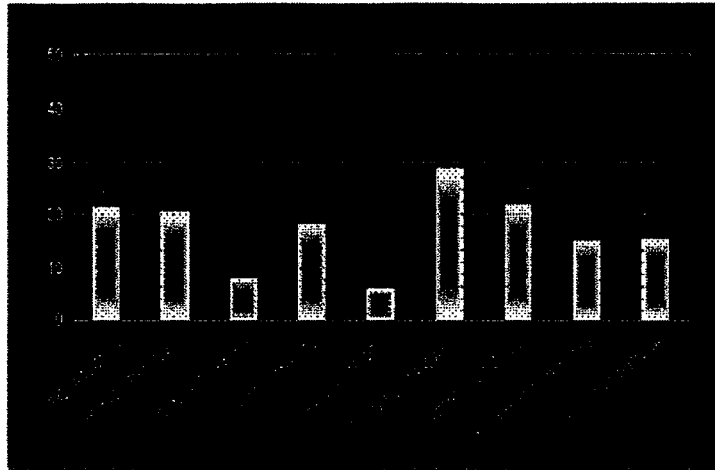
Exigencia de calidad

- Son muy estrictos porque así les exigen sus propios clientes y eso está bien para los maquileros, porque la calidad de su trabajo es su tarjeta de presentación.
- Son demasiado estrictos con la calidad de la hechura que exigen, lo cual estaría bien si no fuera por la mala calidad de los insumos que proporcionan.

Otros comentarios

- Deberían evaluar, de manera práctica al momento de hacer las muestras, el tiempo que toma hacer cada pieza y su dificultad, para saber cuánto tiempo darles y cuánto pagarles.
- Se han identificado problemas importantes en los cortes, pero, aunque estos han sido reportados, no se resuelven.
- Cuando los maquileros resuelven los problemas de diseño y corte que encuentran en las prendas ese trabajo extra no se les retribuye.
- Deberían tener una persona encargada de asegurar la calidad de las habilitaciones, tanto de corte como de avío y bordado.
- Debería haber compensaciones por las horas extra que provocan los trabajos urgentes y otro tipo de incentivos por producción.
- Se debe evaluar la capacidad real de los maquileros para asignarles el trabajo.
- A algunos les gustaría contar con apoyo (financiamiento) para poder adquirir más máquinas.

EVALUACIÓN DE MAQUILEROS A "LA EMPRESA"



CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES

Tiempo de ser cliente

- 1 mes y medio
- 3 a 4 años
- 7 años
- Desde el 2000 / 2 años y medio
- Con ella 2 años, pero como empresa tienen más tiempo
- 4 años

Trato del vendedor

- Bueno, excelente.
- Amable, atento, correcto.
- Siempre tienen disponibilidad para atenderlo.
- Está al pendiente, si hay errores en los pedidos, lo notifica a tiempo.
- Lo visitan 2 veces al año por tratarse de mercancía de temporada.

Servicio de "la Empresa"

- Muy bueno. Comenta que fallaron con el último pedido pero considera que esto fue resultado del cambio de compradora.
- Regular, bueno, muy bueno.
- Nunca ha tenido problemas, surten puntualmente y tienen buenos precios.
- Tiene poca comunicación directa con ellos.
- Entregan los pedidos sólo en un 85%.
- A veces tienen problemas porque no surten las tallas necesarias.

Área de mejora

- Ninguna. Tiene muy poco tiempo de tratarlos
- Deberían estar en contacto más directo con las tiendas para identificar modelos exitosos y mantenerlos surtidos.
- *Tienen muchas tallas grandes y ellos manejan sólo de 0 a 1 año.*
- Aunque el muestrario le llega siempre a tiempo, entregan muy tarde; el 50% del pedido lo entregan a última hora y así es difícil venderlo.
- Entrega puntual y completa.
- *En su calidad.*
- En cuanto al diseño, no se ubican en el tiempo actual, no responde a los gustos de la gente.
- Sus modelos son inadecuados para nuestra población; no toman en cuenta algunos factores importantes cuando diseñan.
- *En la última temporada, sus diseños no eran "bonitos" para bebé.*

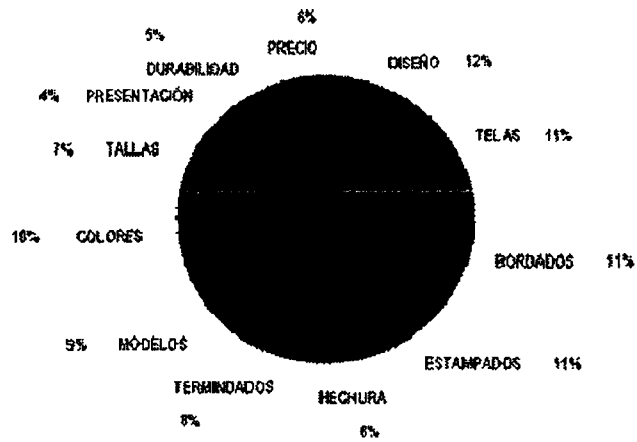
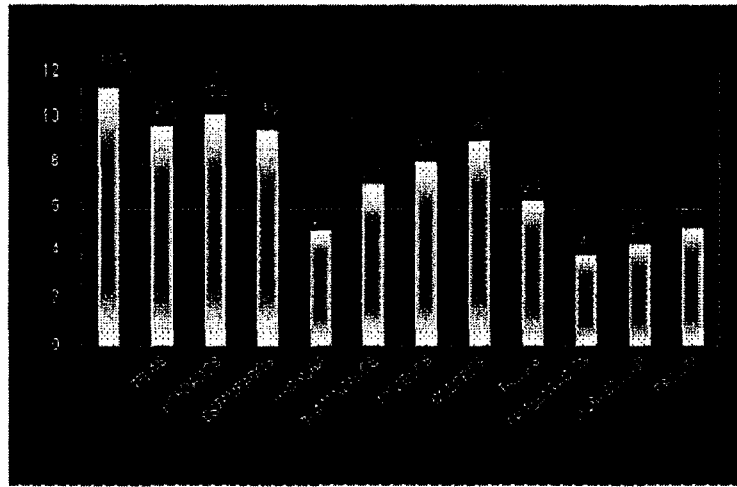
Competidores importantes

- Proveedores importados (*españoles*).
- Proveedores nacionales.
- Originales Lety.
- Tip-Top.
- Piyamelli.
- Trip
- Yedid.
- Cobertores y Tejidos.
- La Ideal de México.
- Celi.
- Kidoko.

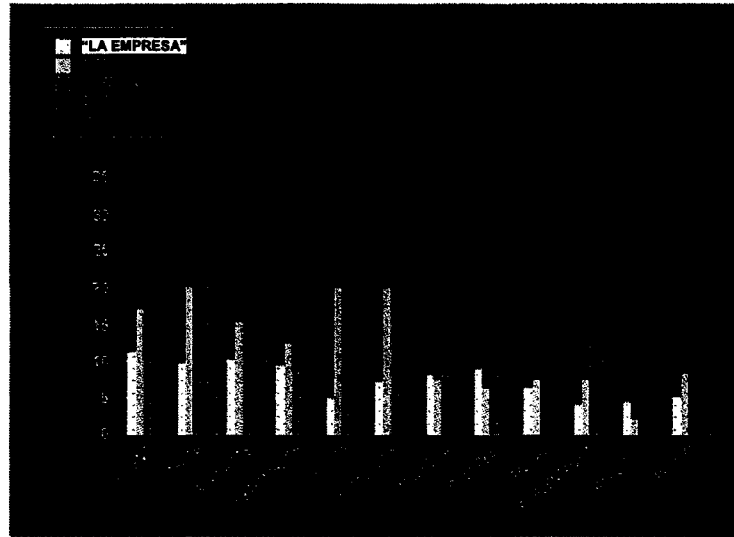
Comparación cualitativa

<i>Ventajas "la Empresa"</i>	<i>Ventajas competidores</i>
<ul style="list-style-type: none">• Por estar en el país, pueden dar un servicio directo, inmediato.• Es fino.• Brinda un servicio bueno y oportuno.• Es económico.• Tiene un buen diseño.• Tiene buena calidad.• Maneja tallas pequeñas (desde 0) y sus competidores casi no lo hacen.	<ul style="list-style-type: none">• Más variedad de estilos.• Más reconocimiento en el mercado.• Cada vez tienen precios más competitivos.• Tienen mayor variedad de modelos.• Buena calidad de sus materiales.

EVALUACIÓN DE CLIENTES A "LA EMPRESA"

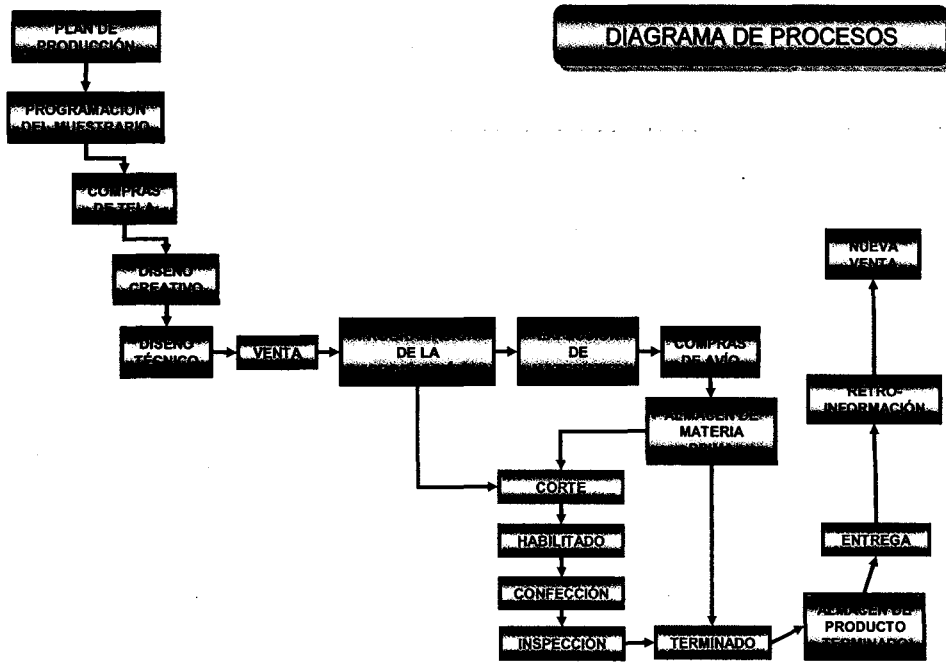


COMPARACIÓN DE "LA EMPRESA" CON SUS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES



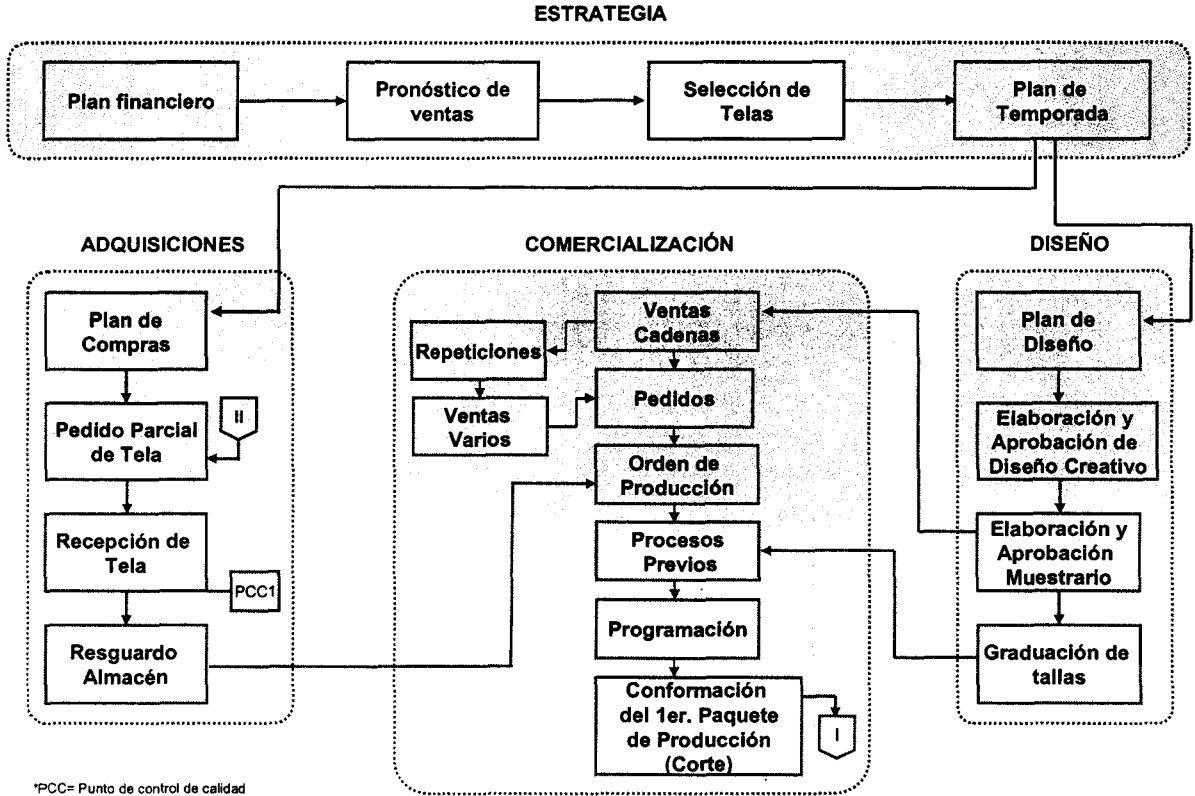
DIAGRAMAS DEL PROCESO DE LA EMPRESA

Se trabajaron varias versiones de este documento; se muestran aquí la primera presentaciones de diagrama del proceso que se identificó al principio de la consultoría, una segunda versión del mismo, elaborada hacia el final de la intervención, y la versión final validada donde el diagrama se convirtió en el documento titulado Ciclo de Temporada. A pesar de que se sabe que el mapeo moderno de procesos se realiza de izquierda a derecha, se ha decidido respetar y mantener aquí el formato de la presentación tal como se utilizó durante la intervención.

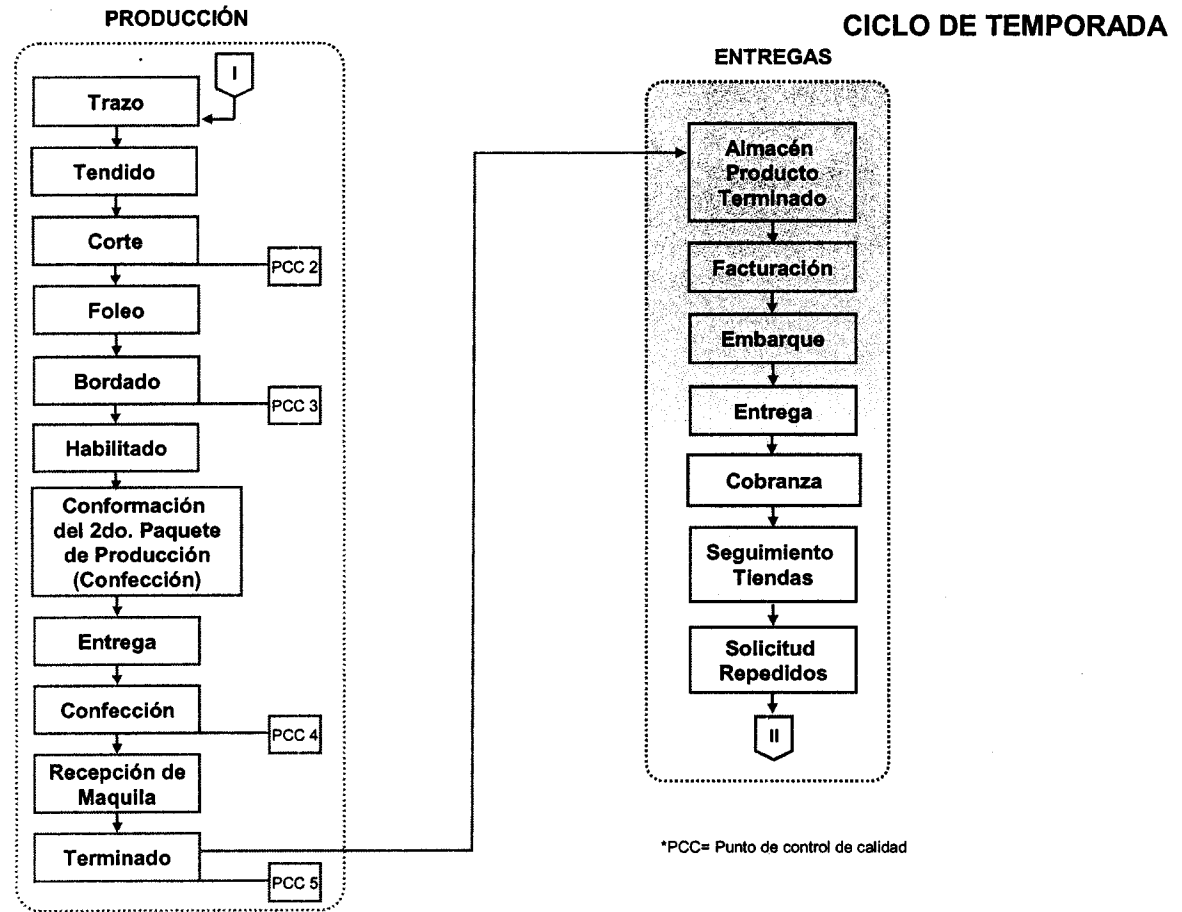


Primera versión de un Diagrama del Proceso.

CICLO DE TEMPORADA



Versión final aprobada del Diagrama del proceso de la empresa. (Parte 1 de 2)



Versión final aprobada del Diagrama del proceso de la empresa.
(Parte 2 de 2)

Ciclo de Temporada

ESTRATEGIA

Plan financiero	Pronóstico de ventas	Selección de Telas	Plan de Temporada
Se indican los ingresos, los gastos, la utilidad, el punto de equilibrio.	Contiene las cuotas de ventas proyectadas por línea por cliente.	En él se considera el inventario, la selección de telas nuevas y la solicitud de muestras para elaborar el muestrario.	Agrega las cantidades de productos por tela y define la orientación general de estilo y moda.

ADQUISICIONES

Plan de Compras:	Se señala cantidades y tipos de telas que se adquirirán para la producción de la temporada de acuerdo a un calendario.
Pedido Parcial de Tela:	Consiste en solicitar una tercera parte de la tela para producción.
Recepción de Tela:	Se recibe la tela y se verifica su estado y cantidad. Se acepta o rechaza.
Resguardo Almacén:	Se inventaría la tela que se recibió y se almacena.

COMERCIALIZACIÓN

Ventas Cadenas:	Se hacen visitas con el muestrario para que el comprador seleccione los modelos que le interesen y se retiren del muestrario que verán otros clientes.
Repeticiones:	Se hacen repeticiones del muestrario para cada uno de los vendedores de varios.
Ventas Varios:	Se hacen visitas a diferentes puntos de la República con el muestrario para que el comprador seleccione los modelos que le interesen.
Pedidos:	El vendedor elabora un pedido que incluye lista de modelos, tallas, colores y cantidad de cada uno solicitados por el cliente.
Orden de Producción:	Se elabora un documento que indica la orden formal de fabricación, donde se indica cantidad y fechas de entrega por modelo.
Procesos Previos:	Todo lo que se hace con la materia prima antes de entrar a trazo; así como la solicitud de compra de accesorios requeridos para producción.

Programación: Distribuye el trabajo de las órdenes de producción de acuerdo con la capacidad instalada –que varía de 7 a 9 mil prendas- por semana de acuerdo a prioridades.

Conformación del 1er. Paquete de Producción (Corte): Incluye muestra física, tela, ficha técnica, hojas de proceso y graduación.

DISEÑO

Plan de Diseño: Incluye una propuesta de modelaje por familia así como el calendario de su elaboración.

Elaboración y aprobación de Diseño Creativo: Se presentan las propuestas de modelaje impresas para su aprobación a partir de criterios preestablecidos cuantitativos y cualitativos contenidos en el plan de temporada.

Elaboración y aprobación de Muestrario: Deberán presentarse las muestras físicas de cada uno de los modelos; se incluyen hojas de proceso y fichas técnicas.

Graduación de tallas: Se hacen patrones de las diferentes tallas para cada modelo.

PRODUCCIÓN

Trazo: Se distribuyen los patrones en la tela para un tendido que garantice el mínimo desperdicio.

Tendido: Se extiende la tela en mesas para realizar el corte.

Corte: Se procede a cortar la tela de acuerdo a trazo.

Foleo: Se pone folio a cada una de las piezas que conforman una prenda para que coincidan las partes.

Bordado: Se envían a los bordadores las piezas cortadas para bordarlas de acuerdo a ponchados autorizados.

Habilitado: Se refiere a dejar listo el avio para su incorporación al proceso de confección.

Conformación del 2do. Paquete de Producción (Confección): Éste incluye avío, piezas cortadas –incluyendo las bordadas-, fichas técnicas, hojas de proceso y muestras físicas.

Entrega: Se entrega el paquete a los maquileros. Éstos a su vez deben presentar una contramuestra para ser autorizada el resto de la confección.

Confección: Maquila procesa las piezas de acuerdo a la hoja de procesos.

Recepción de maquila:	Se revisan las prendas confeccionadas de acuerdo a un sistema de muestreo y se acepta o rechaza la confección.
Terminado:	Se pegan los botones, broches, etiquetas, etc., se plancha y se empacan las prendas.

ENTREGAS

Almacén Producto Terminado:	Se almacenan, se inventarían y organizan las prendas.
Facturación:	Se elabora la factura correspondiente de acuerdo a pedido.
Embarque:	Se transporta el pedido al cliente correspondiente.
Entrega:	Se entrega el pedido y se obtiene contrarecibo.
Cobranza:	Se realiza el seguimiento de cobro a partir de acuerdos previos con el cliente.
Seguimiento en Tiendas:	Se verifica el estatus de venta de cada modelo con lo que se generan los nuevos pedidos.
Solicitud Repedidos:	Se elabora un documento que reinicie el ciclo de producción y entrega a adquisiciones y se copia a programación.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

PRIMERA VERSIÓN, FEBRERO DE 2005

MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer al mercado ropa para niño y niña en edad infantil, que satisfaga la necesidad de vestido para toda ocasión mediante la creación de diseños que brinden comodidad, vanguardia, calidad y ternura; a través de un servicio confiable y responsable que permita aprovechar las oportunidades de negocio. Todo esto en un clima de trabajo participativo y de beneficio mutuo que nos permita crecer y perdurar junto a nuestros clientes y proveedores.

VISIÓN

Ser una empresa redituable, reconocida y de prestigio nacional e internacional, contribuyendo en el desarrollo de la industria textil mexicana, elaborando nuestros diseños con delicadeza y buen gusto, utilizando las mejores tendencias de la moda para que nuestros clientes, colaboradores y proveedores estén satisfechos de trabajar en nuestra empresa.

VERSIÓN FINAL, SEPTIEMBRE DE 2005

MISIÓN

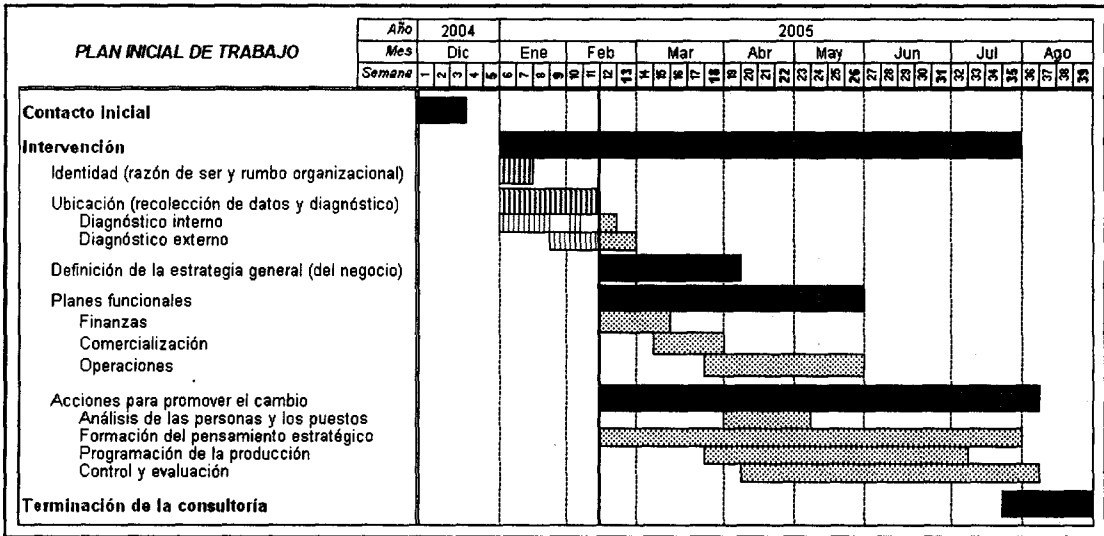
"La Empresa" es una empresa dedicada a la transformación de telas para ofrecer al mercado ropa para niño y niña en edad infantil que satisfaga la necesidad de vestido para toda ocasión, mediante la creación de diseños de vanguardia que brinden comodidad, calidad y ternura, a través de un servicio confiable y responsable que permita aprovechar las oportunidades de negocio.

VISIÓN

Ser una empresa sólida, altamente rentable y con crecimiento constante productos del prestigio internacional y reconocimiento de marca ganados a través del manejo institucional de la organización, con lo cual generaremos beneficios compartidos para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y proveedores, contribuyendo así al desarrollo de la industria textil mexicana.

PLAN INICIAL DE TRABAJO

En esta gráfica de Gantt se reflejan los tiempos inicialmente planteados para el desarrollo de las distintas actividades de la consultoría.



CONTINUIDAD

Se presentan en este anexo los reportes correspondientes a los cursos de capacitación que se integraron al proyecto como estrategia de continuidad de la intervención de consultoría, para apoyar la diseminación de los conceptos, procedimientos y acuerdos definidos con el Grupo Directivo, al resto del personal de la empresa. Los reportes se transcriben de los documentos presentados a la Dirección de la empresa al término de cada curso, únicamente se han cambiado los nombres por iniciales para respetar el anonimato de la empresa.

REPORTES DE RESULTADOS DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

1) FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS

Fecha: 30 de agosto 2, 6, 9. y 13 de septiembre de 2005
Grupo: Responsables de Departamentos

Objetivo General

Proporcionar al participante elementos que le permitan influir formal e informalmente en sus colaboradores para lograr los objetivos de su puesto de trabajo.

Desarrollo

El curso dio inicio con la bienvenida del Lic. J, Gerente, de la empresa estando presentes el 100% de los participantes. El total de participantes fue de 9 personas con los puestos de gerencia, jefatura y supervisión, con diferentes grados escolares.

El grupo acordó aplicar los conceptos que se revisaron durante el curso, esperaban que el curso fuera, dinámico, participativo e integrador con el fin de conocerse mejor y lograr una relación amena en su ambiente de trabajo.

El contenido por exponer fue amplio para el tiempo designado, los temas que se revisaron fueron importantes para los que son mandos medios, pues es necesario que ellos apliquen los conceptos al trabajo cotidiano. Las dinámicas vivenciales funcionaron ya que fueron ilustrativas para los participantes.

Todos los asistentes participaron activamente en las dinámicas por lo cual en el evento se desarrolló un clima de respeto, optimismo y de ayuda mutua, sólo dos personas faltaron la última sesión debido a requerimientos de trabajo.

La primera sesión dio inicio a las 8:25 A. M. debido a una demora del instructor. Sin embargo ese mismo día se recuperó el tiempo a solicitud expresa de ellos.

En la última sesión faltaron dos personas, que por causas de actividades urgentes de trabajo no asistieron.

La sala donde se impartió el curso fue pequeña por lo que se evitó el uso de mesas para ampliar el espacio y generar mayor integración.

La clausura oficial del curso la llevó a cabo el Gerente de la empresa y dirigió palabras de agradecimiento a los participantes y al instructor.

Resultados

Compromisos adquiridos por los participantes:

- Se establecieron reuniones semanales.
- Se propusieron cambios en las formas de comunicación interna.

Observaciones

El Gerente de la empresa, solicitó al instructor comentar el curso con el dueño de la organización.

Fortalezas

- Se tienen conocimientos técnicos importantes.
- El personal directivo es muy joven y dinámico.
- Están convencidos de la necesidad de mejorar.

Debilidades

- La estructura organizacional no está definida.
- Las líneas de mando no están delimitadas.
- Se requieren sistemas y procedimientos generales y particulares. Así también orientar y definir objetivos por áreas y por puesto.

2) CALIDAD Y PROCESOS EN "LA EMPRESA"

Instructor: Consultor Coordinador
Fecha: 23, 27 y 30 de septiembre, 4 y 7 de octubre de 2005
Grupo: Responsables de Departamentos

Objetivo General

Homologar entre los participantes el concepto de lo que es la calidad y transmitir al nivel de mando medio de la empresa información relevante con respecto al proceso de trabajo de "la Empresa".

Desarrollo

El curso se estructuró de tal modo que la mayor parte de la transmisión y generación de conocimientos estuvo a cargo de los propios participantes; el rol de la instructora fue de apoyar a los participantes en sus exposiciones, aclarar los conceptos y dirigir técnicas didácticas para la facilitación del aprendizaje.

Durante la primera sesión, se enfatizó la definición del concepto de calidad, así como la finalidad del trabajo en equipo, la importancia que tiene el desempeño de cada uno de sus miembros para el logro de los objetivos comunes y el esquema de entrada-proceso-salida.

Durante las sesiones 2, 3 y 4, la dinámica de trabajo consistió en que cada uno de los participantes expuso a sus compañeros los elementos que componen su proceso, explicando sus entradas, el procesamiento que realizan y sus salidas.

El Sr. F habló sobre el valor de contar con una estrategia que oriente el trabajo de la empresa y la Sra. F y EG explicaron el proceso del Departamento de Diseño y los cambios que en este se han estado realizando en el último año. La participación del Sr. y la Sra. F fue valiosa para el curso pues dejó en claro el hecho de que se trata de un esfuerzo conjunto, donde la Dirección de la empresa exige a sus trabajadores un compromiso con el negocio del que todos forman parte, sin embargo, al mismo tiempo pone lo que está en sus manos para corregir aquello que no está funcionando y se hace responsable por la parte que le corresponde.

JC expuso los procesos de Adquisiciones y Programación. Esta participación fue valiosa en tanto que permitió al grupo identificar las funciones exactas de estos dos departamentos y deslindar sus responsabilidades, identificando cuándo deben o no dirigirse al Lic. JC para solucionar diferentes tipos de problemas.

OC y RL presentaron el trabajo de Corte. OC demostró un claro dominio del proceso de Corte y posteriormente también de lo que se hace en Terminado. RL, por su parte, hizo una buena exposición, sin embargo, fue notorio que esta no fue preparada previamente.

JL habló del proceso de Bordado y posteriormente, junto con FV, abordó la presentación del trabajo de Maquila. Ambas mostraron una muy buena disposición para sus presentaciones y se prepararon con anticipación suficiente. Dentro del curso tuvieron la oportunidad de clarificar las responsabilidades de cada una con relación a la Maquila y la forma en que deben interactuar

para alcanzar sus objetivos. FV, por su parte, explicó lo que es la revisión de calidad y la forma en que la realiza.

Finalmente, SC y FC hablaron de lo que es el terminado, explicando su proceso en términos generales, RF habló de la administración de Facturación y Cobranza y RB explicó su tarea como contadora de la empresa, en la parte financiera del negocio.

Cabe destacar el apoyo que recibieron JL, FV, RF y RB de JC para la preparación de sus exposiciones y para definir sus procesos, mientras que SC y FC no se acercaron para solicitar ayuda en esta parte y después se sintieron desprotegidos en este sentido.

Es importante rescatar el enfoque del curso, que fue en buena parte transmitido por el propio JC, sobre la importancia del trabajo orientado a resultados, al cumplimiento de objetivos, las responsabilidades de cada quien dentro del proceso y la necesidad de que todos asuman un compromiso.

El ambiente de trabajo fue bueno en todos los momentos de este y los participantes aportaron tanto su experiencia como sus dudas. Mostraron desde el principio cierta resistencia ante el nuevo modelo, porque tienen una desconfianza que es resultado de lo que han visto en la empresa en otros tiempos, sin embargo, al final del evento quedó claro que el cambio depende de qué tanto aporte cada uno de ellos y se haga responsable, para ofrecer soluciones y no hacer más grandes los problemas.

Resultados

Compromisos adquiridos por los participantes:

- Se estableció una reunión semanal de este grupo para tratar los problemas o dificultades cotidianos relacionados con la producción así como aportar ideas y propuestas de mejora de los procesos. En estas juntas deberá haber una minuta para dar seguimiento a los acuerdos.
- Se acordó que las dificultades que se generen en la operación diaria deberán ser resueltas con la colaboración del departamento responsable, al anterior y el siguiente, participando de manera conjunta.
- Los participantes generaron una serie de compromisos, individuales, con su equipo de trabajo y con la empresa, los cuales se anexan a este reporte. En esta actividad, EG solicitó saber por qué se está reestructurando el departamento de Diseño y FV pidió apoyo para mantenerse actualizada en sus conocimientos tomando cursos.

Observaciones

Es importante hacer énfasis en que se trata de descripciones de procesos, no así del trabajo de personas en lo particular y, si bien, es claro que la responsabilidad del Departamento recae sobre el titular del departamento, no debe hacerse la referencia como "el trabajo de fulano es..." sino como "la responsabilidad del área...". De esta manera se evitará personalizar los problemas.

En la evaluación final hubo personas que obtuvieron muy baja calificación. Es importante hacer énfasis con ellos en lo que significan los elementos del esquema E-P-S, pues sus errores en el examen fueron porque no tienen claro qué es una entrada a diferencia de un proceso o una salida; si bien, esto puede explicarse por el nivel (académico) de esas personas, resulta especialmente serio cuando la confusión está en su propio proceso o en los adyacentes., en cuyo caso habría que trabajar de cerca con ello para que vayan asimilando los conceptos en la práctica cotidiana.

Fortalezas

- El conocimiento técnico de las personas del grupo.
- La disposición de algunas personas para hacer cosas nuevas y desarrollarse dentro de la empresa.
- La claridad que ahora se tiene de la estructura de la organización y de los procesos.
- Documentación de procesos y responsabilidades.
- Hacer a los trabajadores partícipes del proceso de cambio.

Debilidades

- Incredulidad con respecto a los cambios que se están instrumentando, que genera renuencia para asumir un compromiso absoluto por parte de algunas personas.
- La presión de la operación diaria puede hacer que el procedimiento no se respete totalmente en algunas ocasiones, sin embargo, estas situaciones deben evitarse lo más posible pues generan que la gente deje de respetar los procesos.

3) CALIDAD Y PROCESOS EN "LA EMPRESA"

Instructor: Consultor Coordinador
Fecha: 13, 14, 15, 16, 20, 21 y 22 de febrero de 2006
Grupo: Personal Operativo

Objetivo General

Homologar entre los participantes el conocimiento del proceso de trabajo en "la Empresa", para que éste constituya la guía del desempeño individual para el logro de la calidad en la empresa.

Desarrollo

Tal como se tenía acordado, el curso abarcó temas de sensibilización sobre la importancia del trabajo, necesidad de trabajar como equipo, introducción a los conceptos generales relacionados con calidad, responsabilidad individual, de los equipos y de la empresa para el logro de la calidad, el proceso de producción en "la Empresa" y herramientas para el aseguramiento de la calidad.

El evento se estructuró en siete sesiones de dos horas, con la intención de afectar lo menos posible el trabajo del personal. En todas las sesiones se inició a las 8:05 con la presencia del 80% del grupo aproximadamente, mientras que el resto de las personas se iban incorporando en los minutos siguientes. En términos generales la asistencia fue constante; los participantes que llegaron a faltar se indican en la lista anexa.

La estructura de trabajo de este evento fue una combinación de ejercicio de sensibilización, exposición de conceptos por parte de la instructora y frecuente confirmación del aprendizaje a través de diferentes dinámicas orientadas a fomentar la participación y evaluar la retención de los conceptos revisados.

En el curso se propició especialmente la comprensión de los conceptos de proceso (bajo el esquema de entradas-proceso-salidas) y de la forma en que sus pasos se encadenan provocando relaciones de interdependencia que afectan tanto el trabajo como el resultado final. Se buscaron también la comprensión y el reconocimiento por parte de los trabajadores, del papel de cada uno de ellos para el logro de la calidad que se debe a los clientes internos y externos. Finalmente, se puso el mayor énfasis en que todos los participantes conocieran e identificaran los diferentes pasos que constituyen el proceso de trabajo de "la Empresa", señalados en el Ciclo de temporada, el cual se revisó detalladamente.

Por su propio perfil, el grupo fue en su mayoría poco participativo espontáneamente y en general, fue necesario hacer todo el tiempo preguntas directas para que hicieran aportaciones. En este sentido, excepciones importantes fueron M, P, S, H y R, quienes constantemente externaron su opinión enriqueciendo la dinámica del curso mediante la exposición de diferentes puntos de vista, y M, E, A e I, que hicieron un esfuerzo muy valioso por participar y asimilar todos los conceptos revisados. El ambiente de trabajo fue bueno en todos los momentos del curso y los participantes aportaron tanto su experiencia como sus dudas.

Cuando se revisó el tema de trabajo en equipo, fue posible observar una gran división entre los distintos departamentos pues, si bien la mayoría tiene un discurso de disposición positiva hacia esta visión del trabajo, en el grupo se percibe una atmósfera de escepticismo con respecto a la posibilidad de hacerlo, al grado de que incluso hubo quienes lo manifestaron abiertamente. En este sentido, se encontró también resistencia a la concepción de un trabajo por proceso, más que por funciones, en tanto que hay personas en el grupo que no se perciben como protagonistas del proceso y ubican toda la responsabilidad fuera de ellos.

Si bien, estos vicios no son fáciles de erradicar, se hizo hincapié durante las sesiones en la necesidad de asumir un compromiso personal para dejar de lado discusiones de ese tipo, que poco aportan al proceso y tomar, en cambio, la responsabilidad de proponer alternativas de solución. Al final de la revisión de estos temas la mayoría de los participantes identificaban su grado de responsabilidad compartida dentro del proceso e incluso cierta desaprobación a las personas que mostraron la mayor resistencia.

Uno de los objetivos del curso, el de propiciar que los participantes identificaran, no sólo su papel dentro de la empresa, sino el proceso en general y la parte en que interviene cada persona del equipo, se cubrió a través de la dinámica en la que todos tuvieron oportunidad de exponer en qué consiste su trabajo, pues había quienes no sabían lo que hacía en la empresa alguno de sus compañeros (esto sucedió en particular con el personal administrativo). Con este mismo fin, se revisó el organigrama de la empresa, lo cual tuvo además la riqueza de permitir al personal dimensionar la importancia de las funciones de la Dirección de la empresa tanto como de las suyas propias.

Con respecto al proceso, se pudo identificar que todavía no se trata de una forma de trabajo totalmente institucionalizada, por lo que los trabajadores difícilmente reconocen que se siga. Ante esto, se explicó que antes de pretender que esta forma de trabajo se siga siempre en la empresa, era necesario que todos conocieran los procedimientos establecidos, pues sólo a partir de contar con este acuerdo inicial era posible continuar el esfuerzo para asegurar su implantación y se enfatizaron también los avances que se han tenido en el último año y que el personal estuvo de acuerdo en que son notorios.

Para el cierre del evento se aplicó un cuestionario escrito, sin embargo, debido a las limitaciones que la mayoría tienen para la expresión escrita, la evaluación del curso consideró también respuestas a preguntas orales y la participación de cada uno a lo largo de todo el evento. Durante la clausura, los participantes se entregaron los diplomas entre sí y los Licenciados "Sr. F" y JC dirigieron al grupo unas palabras sobre la importancia y el valor de este esfuerzo de capacitación como uno de los elementos que constituyen la estrategia global de administración para la calidad en la empresa.

Resultados

- Los participantes reconocieron los diferentes elementos que componen el proceso de producción en la empresa plasmado en el Ciclo de Temporada de "la Empresa".
- Los participantes identificaron a las personas responsables de cada uno de los procesos y subprocesos dentro de la empresa, así como sus funciones generales.
- Los participantes reconocieron la necesidad del trabajo orientado a resultados y cumplimiento de objetivos, así como las responsabilidades de cada quien dentro del proceso.
- Al final del curso la mayoría de los participantes reconocieron que el cambio depende de qué tanto aporte cada uno de ellos y se haga responsable, para ofrecer soluciones y no hacer más grandes los problemas, asuma un compromiso consigo mismos al igual que con la empresa.

Observaciones

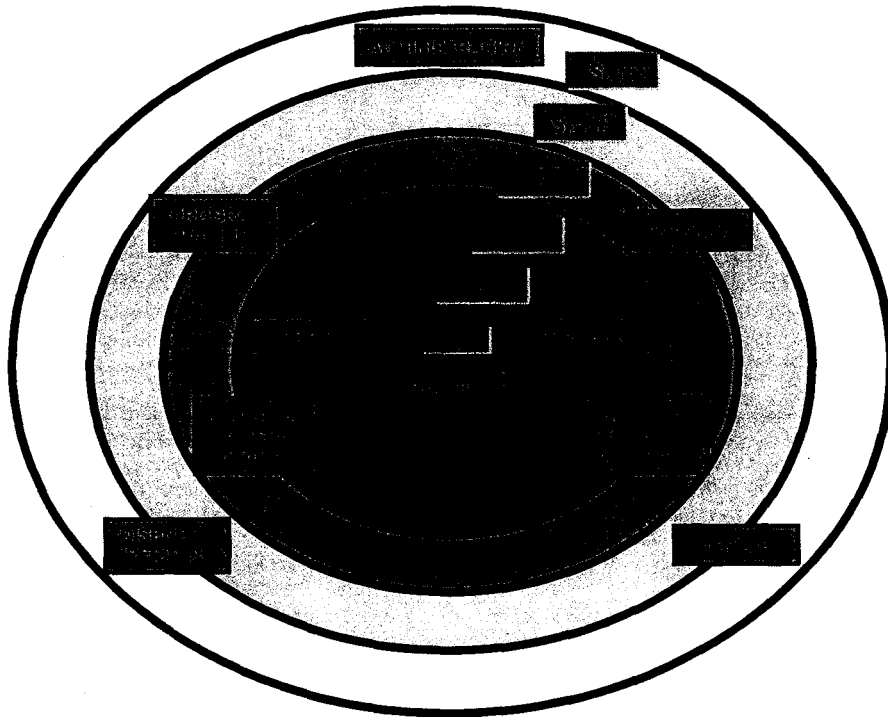
Su pudo ver durante el curso que hasta ahora los procesos no han sido transmitidos por los mandos medios al personal a su cargo. Si bien la gente entiende que se deben tener controles del proceso, difícilmente reconocen como suya alguna parte de esta responsabilidad y la colocan en sus jefes inmediatos. Los jefes, por su parte, no han tenido el cuidado de hacer evidente el uso de mecanismos de control. De esta situación deriva que las personas perciban que el proceso que se les enseñó no se aplica en la realidad, lo cual aumenta el escepticismo y la resistencia a adoptar las nuevas formas de trabajo.

Es importante que la Dirección promueva, en todos los niveles de la empresa, el apego a los procesos y procedimientos establecidos, respetando los programas de producción y dando indicaciones muy claras y por escrito en los casos en que sea necesario hacer cambios de última hora. De los comentarios de los participantes, es fundamental rescatar y atender su petición de mejorar el proceso productivo especialmente en cuanto se refiere al respeto a los tiempos de ciclo y fechas internas de entrega y a la entrega de paquetes completos, esto a través del establecimiento de mecanismos que permitan a la Dirección controlar estos elementos.

Finalmente, una solicitud que se repitió constantemente a lo largo del evento fue la necesidad de dar mejor formación y seguimiento en campo al trabajo de los maquileros, pues la mayoría del personal identifica éste como uno de los puntos más débiles del proceso.

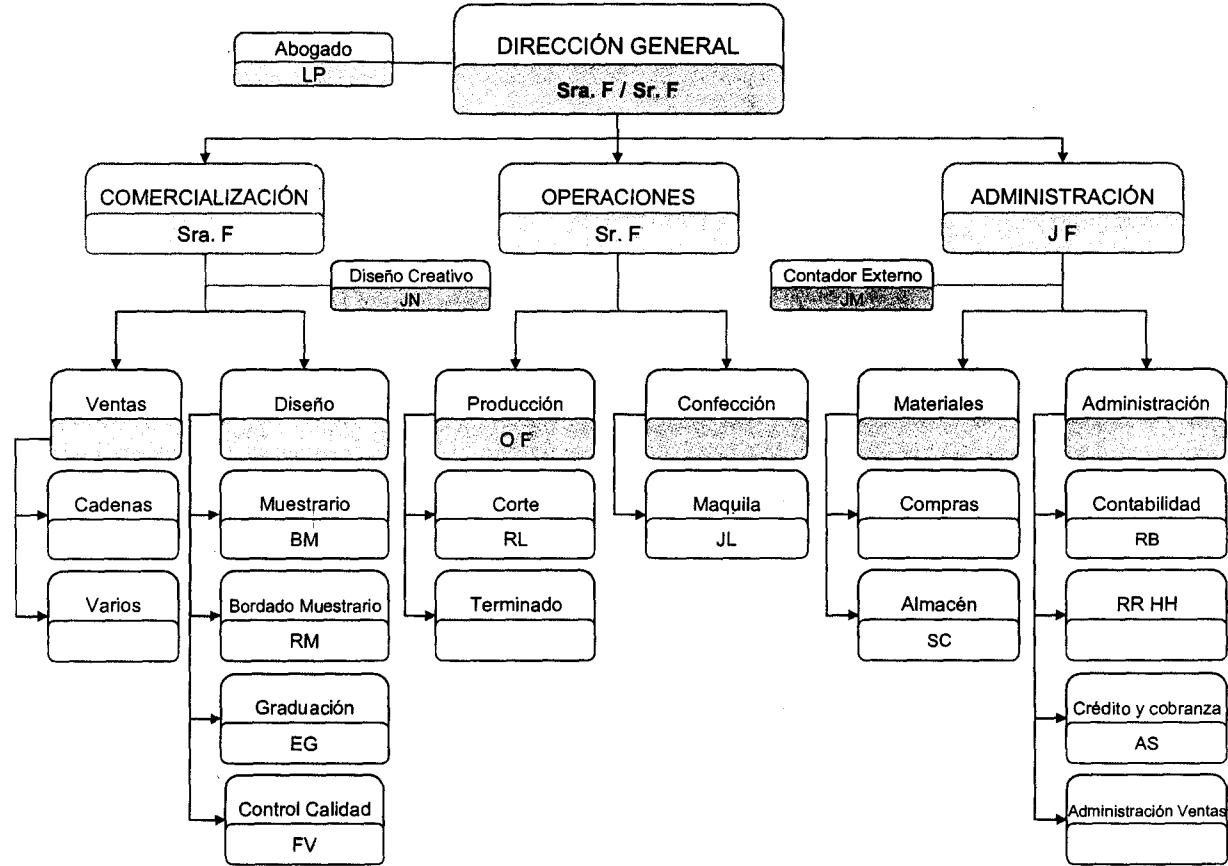
ORGANIGRAMAS

Se muestran aquí la primera presentación del organigrama que se identificó al principio de la consultoría, y la versión final aprobada al final del proceso.



Esquema de distribución de responsabilidades del Grupo Directivo.
Primera versión de un "organigrama".

ORGANIGRAMA GENERAL



Versión final aprobada de Organigrama de la empresa.